

Bormioli Rocco

Fidenza (PR)

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Prevenzione e riduzione impatto ambientale delle attività svolte**

Piano ordinario Conto Formazione (ID: 211844)

“Formazione in Bormioli Rocco piano 1-2018”

Orione - Articolazione Territoriale dell’Emilia-Romagna

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	7
2.3.1 <i>Aspettative rispetto alla formazione</i>	8
2.3.2 <i>Impatto della formazione (risultati concreti)</i>	8
2.4 Considerazioni riepilogative.....	9
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno	9
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	10
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	10
3.4 Considerazioni riepilogative.....	11
4. CONCLUSIONI.....	11
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
4.2. Le buone prassi formative aziendali	12
4.3 Conclusioni	12

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso dell'azienda Bormioli Rocco, in questo caso specifico, dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sul diffuso tema della prevenzione e riduzione dell'impatto ambientale delle attività svolte e su quello dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, che rappresenta un fondamentale ambito tematico strategico per tutte le imprese della nostra regione. Proprio su questi temi, con specifico riferimento alle imprese del settore ceramico, infatti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese del medesimo settore.

La scelta dell'industria ceramica deriva soprattutto dalla volontà di capire come un settore da sempre largamente rappresentato tra le aderenti a Fondimpresa abbia, nel corso degli anni, modificato e riadattato il proprio approccio alla formazione continua in relazione agli orientamenti di business ed ai fabbisogni di competenze emergenti.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa dunque come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Bormioli Rocco intende analizzare il Piano formativo ordinario ID 211844 presentato sul Conto Formazione dell'azienda. Innovazione tecnologica e prevenzione e riduzione dell'impatto ambientale sono gli ambiti tematici presi a riferimento in

questa analisi sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia della società Bormioli Rocco risale al 1825 quando la famiglia Bormioli si trasferisce da Altare (SV) a Fidenza (PR), dove nasce la prima vetreria. Dopo l'acquisto della Reale Fabbrica delle Maioliche e del Vetro a Parma, la Famiglia la trasforma in Vetreria F.lli Bormioli e successivamente in Vetreria Bormioli Rocco e figlio. Lo stabilimento si trasferisce a Parma e comincia a produrre contenitori alimentari e, durante la Prima Guerra Mondiale, anche per medicinali.

Gli anni tra la prima e la Seconda Guerra Mondiale sono anni di ammodernamento con le prime automazioni e l'introduzione dei primi forni a bacino. Vetrerie di Fidenza diviene lo stabilimento più grande della Bormioli.

Tra gli anni '50 e '60 viene importata dagli Stati Uniti la prima macchina IS, nascono gli impianti per i primi prodotti temperati e si realizza il processo per la saldatura dei gambi ai calici. Nel 1976 nasce un'icona della produzione Bormioli: il primo vaso ad uso domestico idoneo alla pastorizzazione.

Nella vita della Bormioli ci sono stati periodi di grande espansione ed altri in cui la crisi ha imposto un ridimensionamento o smembramento delle aziende del Gruppo.

La Bormioli produceva tutte le tipologie del vetro, dai casalinghi, alla profumeria, al packaging, ai contenitori farmaceutici, in aziende e stabilimenti dislocati a livello nazionale e all'estero (Francia, Spagna). Negli anni 2000 la sede di Parma veniva chiusa ed il personale assorbito dalle sedi di Fidenza e di Castel Guelfo. In Italia la Bormioli Rocco era quindi presente con stabilimenti a Fidenza, Altare, Bergantino (RO), Trezzano, Abbiategrasso. Era proprietaria, poi, di due stabilimenti dedicati alla produzione di contenitori in plastica per la farmacia: uno a Castel Guelfo, l'altro a Rivanazzano (PV). Aveva, inoltre, un'azienda a Saint Sulpice (plastica), una controllata a Manière (vetro per profumeria) ed in Spagna un'azienda che produceva vetro per alimentari e casalinghi.

Gli assetti proprietari sono mutati nel tempo: dalla piena proprietà della famiglia Bormioli e Rocco si è passati, dopo il 2004 ad un controllo bancario, poi alla proprietà di un Fondo. Durante questi passaggi avvengono diverse dismissioni e si abbandonano alcuni business (alimentare, profumeria). Il Fondo proprietario (Vision Capital) realizza quindi nel 2017 due business unit: la prima riguarda i prodotti della casa (di cui lo stabilimento maggiore è quello di Fidenza, seguono Altare, Azuqueca, vicino Madrid); l'altro riguarda la plastica (FARMA) con gli stabilimenti di Castel Guelfo, Rivanazzano, Saint Sulpice e la parte vetro farmaceutico di Bergantino e San Vito al Tagliamento.

I due rami d'azienda vengono messi sul mercato e ceduti, la parte FARMA, ad un Fondo internazionale mentre la parte casa viene venduta alla Bormioli Luigi che già era collocato sul mercato del casalingo con prodotti di alta gamma. Bormioli Luigi produce inoltre vetri per la profumeria.

Da gennaio 2018 la nuova Bormioli Rocco è di proprietà del gruppo Bormioli Luigi con sede a Fidenza mentre Bormioli FARMA è di proprietà di un Fondo Svedese ed attualmente ha sede a Parma. Il passaggio da un Fondo alla proprietà familiare significa un cambiamento di strategia per Bormioli Rocco che è articolata oggi in due aree di business, Tableware e Glass Block, e conta 3 stabilimenti produttivi, 2 atelier di decorazione, 6 filiali commerciali (Francia, Germania, Hong Kong, New York, Spagna) e 6 negozi monomarca. Bormioli Rocco esporta i suoi prodotti verso più di 100 paesi al mondo e rappresenta una delle realtà vetrarie di maggior rilievo nel panorama internazionale. È un gruppo leader in Italia.

La sede e lo stabilimento di Fidenza contano circa 500 dipendenti, 250 Altare, 300 Azuqueca. Nella sede di Fidenza si trovano tutte le diverse funzioni: uffici marketing, commerciali, assistenza tecnica, amministrazione.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Dopo tutti i passaggi degli ultimi anni, questo è un momento di assestamento nella vita dell'azienda che sta ridefinendo i suoi obiettivi per sviluppare le strategie future. L'occupazione è stabile; vi è poco turn over anche se si fa ricorso all'interinale, in particolare nello stabilimento di Altare dove una parte dei somministrati, sarà però stabilizzata entro l'anno.

La nuova proprietà sta proseguendo la fase di studio dell'azienda e dovrà definire nuove strategie in campo commerciale che, presumibilmente, comporteranno modifiche nell'organizzazione produttiva; per il momento però non se ne conoscono ancora le linee di indirizzo.

In prospettiva si dovrebbe andare verso un maggiore sviluppo dell'I.T.; sono infatti stati assunti giovani manager per occuparsi di questa area per l'intero Gruppo Bormioli Luigi.

Alcune innovazioni si verificheranno a livello di prodotto, con ulteriori specializzazioni e tipologie. Questo comporterà anche una formazione del personale per adeguarsi ai cambiamenti che interverranno.

Bormioli possiede tre forni fusori a Fidenza, due ad Altare e due ad Azuqueca. I forni condizionano la vita dell'azienda in quanto il ciclo produttivo, i quantitativi prodotti debbono tenere conto del fatto che i forni non possono essere spenti.

A Fidenza vengono realizzati pezzi per la tavola, vetri per la conservazione (FRIGOVERRE, QUATTRO STAGIONI), casalinghi destinati alla grande ristorazione e B2B (vetri per l'industria o per la Grande Distribuzione, ad es.). A Fidenza c'è la maggiore diversificazione di prodotto, ad Altare la produzione è più standard e di massa, nell'azienda spagnola si producono casalinghi, piatti in particolare, in vetro opale.

All'interno del Gruppo una società (AFTER GLASS) si occupa della decorazione dei piatti, il resto viene dato all'esterno per la decorazione. Il fatturato di Bormioli Rocco si aggira intorno ai 220 milioni di euro; l'intero gruppo raddoppia questa cifra.

Mentre in Italia il mercato riserva ottimi risultati per Bormioli, quello estero risulta difficile sul versante dei prezzi dove è alta la concorrenza: ad esempio, la società francese ARC ha praticato una forte politica di abbassamento dei costi che mette in difficoltà un gruppo come Bormioli.

In generale, si risente dell'andamento del mercato internazionale, nelle aree come Iran, Hong Kong, Stati Uniti, dove esistono elementi di crisi per tutti i settori d'impresa.

La Bormioli affronta tutto ciò mantenendo alta la qualità dei prodotti: *"Mantenere uno standard qualitativo alto è sicuramente una carta vincente"*.

Il team di Ricerca e Sviluppo Bormioli Rocco è costantemente al lavoro per individuare materiali (Vetro opale e StarGlass ad es.), trattamenti (Infinity Color o Vetro Temperato XLT Treatment), tecnologie che permettano di realizzare prodotti all'avanguardia.

Anche in tema di sostenibilità e tutela ambientale, l'impegno dell'azienda Bormioli Rocco, è alto come viene segnalato dal responsabile aziendale intervistato.

Tutto il gruppo Bormioli Luigi persegue da sempre una politica di sviluppo sostenibile attraverso l'adozione delle opzioni tecnologiche ed operative più adeguate a monitorare e minimizzare l'impatto ambientale delle produzioni.

Lo testimonia largamente la scelta storica di utilizzare forni elettrici per la fusione del vetro: tale tipologia di fusione ha prodotto negli ultimi 25 anni di attività un risparmio di CO2 equivalente al beneficio procurato da 850.000 alberi nel loro ciclo di vita.

Le uniche emissioni risultano essere quelle, inevitabili, dovute ai carbonati liberati dalle materie prime, in quanto la fusione elettrica non genera emissioni di anidride carbonica. La Bormioli Luigi partecipa al sistema Emissions Trading con quote annuali certificate. L'azienda ricicla il 100% del rottame di vetro derivante dagli scarti di produzione, con conseguenti risparmi nel consumo di materie prime e di energetici in misura pari al 10% delle proprie necessità annue.

L'attenzione al risparmio di energia è costante, sia in virtù di una puntuale formazione del personale sia con interventi di isolamento termico degli impianti per impedire la dispersione del calore.

La Bormioli Luigi adotta tutte le azioni necessarie al recupero dei materiali di scarto: in particolare, appositi impianti di riciclo dell'acqua permettono l'ottenimento di elevati risparmi idrici.

Bormioli Rocco adotta il LEAN SIX SIGMA, un sistema di miglioramento continuo per ottimizzare i flussi e ridurre la variabilità dei processi aziendali, favorendo anche l'utilizzo di materiale che possa essere recuperato (Zero Rifiuti Non Valorizzati).

Una politica sulla qualità del prodotto significa, inoltre, un impegno verso la tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Bormioli sembra essere molto sensibile a questo tema, tanto da aver creato un marchio che ne certifica l'attenzione.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Bormioli si è data un Codice Etico nella convinzione che l'etica nella conduzione degli affari, nel comportamento del management e del personale dell'azienda sia una condizione di successo e di tutela dell'impresa stessa.

Il Codice definisce l'insieme dei valori che l'azienda riconosce e promuove e si applica a tutta la Bormioli Rocco S.p.A., agli amministratori, ai dipendenti e, più in generale, a tutti coloro che operano per conto della Società, a qualunque titolo, senza distinzioni.

I Dipendenti e Collaboratori sono impegnati ad osservare e far osservare principi e norme contenute nel Codice, nell'ambito di funzioni e responsabilità nonché in occasione dello svolgimento della propria attività professionale anche al di fuori dell'azienda.

La circolazione delle informazioni (compresa la redazione di bilancio) deve avvenire coerentemente ai principi di veridicità, lealtà, correttezza, completezza, chiarezza, e trasparenza.

Fin dalla vecchia proprietà si è data grande attenzione al tema della sicurezza, tanto che molta formazione si realizza su questo versante.

Altre attività formative trasversali frequenti sono i corsi di lingue estere: nella sede Bormioli di Fidenza sono allocati i servizi di assistenza commerciale ai clienti esteri. Questa è una competenza che va mantenuta. Inoltre, poiché in Bormioli si attua una procedura di interscambio fra le varie mansioni, c'è sempre bisogno di migliorare le conoscenze linguistiche dei dipendenti che passano all'ufficio commerciale estero.

Altro ambito in cui si indirizza la programmazione formativa è l'aggiornamento tecnico delle maestranze, necessario per adeguarsi ai cambiamenti tecnologici dell'azienda.

Per lo sviluppo di competenze organizzative e capacità manageriali, Bormioli si rivolge a enti e società esterne come Cisita o Istituto Ambrosetti.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Per il 2020 non è ancora stato predisposto il piano formativo in quanto è appena cominciata la fase di preparazione del budget. Oltre alle proposte certe che arriveranno dai diversi settori, diversi fattori influenzeranno il programma annuale: gli eventuali nuovi indirizzi strategici, il rinnovo delle RSU che potrebbe portare sui tavoli tecnici interlocutori differenti, le problematiche connesse all'avvio della fase di rinnovo del contratto nazionale.

Gli indirizzi strategici e i cambiamenti produttivi orientano e in parte condizionano le scelte formative che però, derivano soprattutto dai fabbisogni evidenziati dai responsabili delle diverse aree funzionali.

I sindacati del settore Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, hanno varato la piattaforma definitiva per il rinnovo del contratto nazionale di lavoro del settore delle industrie del vetro, lampade, display, in scadenza il 31 dicembre 2019.

Per la formazione i sindacati chiedono che sia data piena operatività alla commissione bilaterale per la formazione continua per individuare gli ambiti e i progetti formativi, tenendo presenti i fabbisogni e le iniziative formative necessarie e promuovendo progetti formativi con fondi finanziati come il "conto di sistema" di Fondimpresa.

La maggior parte della formazione in Bormioli è già finanziata tramite Fondimpresa e Fondirigenti; si lamenta però da parte dei responsabili aziendali, una pesantezza burocratica che rende macchinosi gli adempimenti amministrativi verso il Fondo Interprofessionale.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

A parere degli intervistati la misura dell'utilità e dell'efficacia della formazione si vede allorché questa diventa parte della cultura aziendale: *"Quando i capi delle diverse divisioni vengono spontaneamente nell'ufficio risorse umane a proporre di fare delle attività di formazione per un gruppo o per una singola persona, significa che la formazione funziona".*

Altra cartina di tornasole è l'articolazione, da parte delle persone, del giudizio sull'andamento di un corso: *"Non un giudizio sommario, o stereotipato, ma l'argomentazione e la voglia di discussione dimostra che la formazione ha suscitato interesse e c'è motivazione."*

Viene riportata dai partecipanti all'intervista, la soddisfazione manifestata anche da dipendenti di una certa età che hanno dichiarato di aver appreso nei corsi, cose nuove e quindi trovato utile, oltre che coinvolgente, la formazione svolta.

In Bormioli non è previsto un sistema di monitoraggio e di valutazione formalizzato, fatto salvo il questionario di gradimento che viene compilato a fine corso, ma non essendo una impresa troppo grande e mantenendo un carattere di familiarità, si ottengono feed back frequenti sull'esito dei corsi sia da parte dei capi funzione sia da parte delle maestranze.

Una partecipante al corso base "Acquisti" del Piano formativo in esame, dichiara che l'utilità del corso è stata, per quanto la riguardava, di aver riportato e sistematizzato a livello teorico, quanto lei stava apprendendo tramite l'esperienza lavorativa concreta. I riferimenti teorici acquisiti, si sono rivelati trasferibili anche una volta cambiato ambito nel settore acquisti, a seguito della maternità. C'è fiducia nello strumento della formazione come elemento di valutazione per uno sviluppo della carriera professionale, tanto da auspicare di poter partecipare anche ad attività di formazione su argomenti non strettamente attinenti agli incarichi attuali.

2.4 Considerazioni riepilogative

Bormioli Rocco vanta un'antichissima tradizione nel campo della lavorazione del vetro ma è da sempre attenta alle nuove tecnologie ed allo sviluppo di reti commerciali.

L'azienda è cresciuta fino a divenire, negli anni, una importante realtà multinazionale nel settore del vetro. La ricerca di nuovi prodotti e l'interesse a mantenere un elevato livello qualitativo, indirizzano la Bormioli Rocco ad una gestione aziendale particolarmente attenta nell'investire sulle risorse umane. Come ribadito a più riprese nel corso dell'intervista, Bormioli è consapevole che una forza lavoro motivata, competente e aggiornata può portare e mantenere un'azienda ad alti livelli di competitività.

In termini di formazione questo si traduce in progetti di formazione annuali che vedono i lavoratori impegnati nell'aggiornamento delle proprie competenze e l'accrescimento della propria professionalità, attraverso percorsi di formazione che spaziano dai temi organizzativi a quelli sulla sicurezza, a quelli tecnici.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

In Bormioli Rocco vi è una responsabile della formazione che si occupa della divisione casalinghi. La direzione Risorse Umane è incaricata di raccogliere le richieste formative che provengono dai diversi responsabili di settore o dai tavoli tecnici cui partecipa anche il sindacato per preparare i piani di formazione.

Ciascun responsabile d'area compila una scheda di rilevazione dei fabbisogni che elenca l'argomento della formazione, il numero di persone che potrebbero essere coinvolte nel corso, la durata e l'eventuale Ente erogatore se già individuato.

La formazione sulla sicurezza ha una sua programmazione che è definita con le diverse figure tecniche responsabili e assolve sia gli adempimenti normativi obbligatori, sia necessità di aggiornamento e approfondimento che derivano da particolari criticità.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

La scelta delle figure professionali da coinvolgere nella formazione dipende dalle esigenze formative; nel 2018, ad esempio, ci si è concentrati sulle figure che si occupano dell'area commerciale.

La formazione per l'assistenza clienti è organizzata dall'ufficio tecnico molto spesso in autonomia. Molta formazione in produzione avviene on the job:

"la conoscenza su molte cose non può che essere una conoscenza trasmessa attraverso il fare".

Infatti, per alcune mansioni come il macchinista o il controllo qualità, rimane ancora un aspetto di artigianalità nonostante i processi di automazione intervenuti. In questo caso si privilegia una formazione svolta da personale interno come modalità didattica "in affiancamento o coaching".

Per l'area produzione, una formazione on the job accompagna i cambiamenti produttivi e coinvolge specifici ruoli o mansioni. Investe, inoltre, quelle figure che emergono dalle discussioni dei tavoli tecnici sindacali come ad esempio: nuovi assunti o somministrati, quando vengono confermati.

Dalle esperienze miste di formazione e lavoro quali: alternanza scuola-lavoro, tirocini e stage universitari, negli anni passati, si è attinto per le assunzioni di personale.

Il piano preso in esame per il monitoraggio era orientato alla formazione tecnica, alle competenze trasversali e linguistiche dei dipendenti; per tale motivo ha coinvolto operai addetti alla manutenzione ed impiegati dell'area commerciale che hanno usufruito anche di voucher formativi.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

L'Ente di Formazione di riferimento, Cisita, supporta nell'organizzazione e nella scelta dei soggetti formativi. Le proposte devono essere approvate dal Direttore delle Risorse Umane. Ad inizio d'anno viene quindi stilato un programma formativo cui si aggiungono man mano le ulteriori esigenze formative anche queste segnalate in apposite schede di richiesta formazione da sottoporre all'approvazione della direzione risorse umane.

Ogni corso ha due registri di presenza; uno dell'impresa, l'altro di Fondimpresa.

Al termine del corso viene fatto compilare un questionario di gradimento mentre a fine anno si chiede al responsabile d'area che ha proposto il corso una valutazione sugli esiti. nel caso dovesse emergere che gli obiettivi non sono stati raggiunti, l'anno successivo verrà programmato un corso ulteriore per colmare i gap di conoscenze.

Gli intervistati sottolineano che questa modalità di rilevazione dei bisogni e di coinvolgimento dei responsabili nella valutazione conclusiva dei corsi, si è consolidata nel tempo, divenendo parte della cultura e prassi aziendale.

"I responsabili credono davvero alla formazione e sono motivati nel partecipare al processo formativo".

Con la separazione di Bormioli Rocco in due divisioni, vi è stata una riorganizzazione delle responsabilità anche sulla formazione interna; la fase di passaggio ad una nuova figura per la divisione casalinghi è stata agevolata da una parte, dalla modalità di lavoro aperta agli interscambi, praticata in Bormioli; dall'altra, dal rapporto consolidato con l'Ente di formazione Cisita che ha funto da memoria storica e coadiuvato l'azienda nei diversi passaggi.

L'ente, infatti collabora da tempo con Bormioli, occupandosi soprattutto degli aspetti organizzativi e gestionali della formazione, nonché consigliando l'azienda nella scelta fra le diverse opportunità di finanziamento.

Per alcune tematiche, come l'e-learning, la consulenza dell'Ente di Formazione risulta particolarmente utile per gli aspetti legati alla gestione e rendicontazione.

3.4 Considerazioni riepilogative

Per quanto riguarda il processo della formazione in Bormioli, le procedure attivate per l'analisi e la definizione dei fabbisogni formativi sembrano essere più che soddisfacenti e funzionali ad una programmazione mirata della formazione.

La scelta delle modalità formative è articolata e tiene conto di un utilizzo delle expertise presenti in azienda in grado di garantire un trasferimento di conoscenze concrete, non acquisibili in contesti d'aula.

Visto le dimensioni dell'impresa, è pratica consolidata raccogliere elementi di valutazione sulla formazione realizzata, attraverso feed back individuali con i capi area e con i lavoratori.

La soddisfazione per l'efficacia della formazione è dimostrata dalla richiesta emersa, anche nel corso dell'intervista di partecipanti, di proseguire con ulteriori approfondimenti le tematiche affrontate nei corsi già fatti e di poter partecipare anche ad occasioni formative su argomenti non direttamente connessi con le proprie mansioni.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Nel corso degli anni, in tutte le fasi di cambiamento organizzativo e di riassetto proprietario, da parte della dirigenza, l'attenzione verso la formazione non è mai venuta meno. La formazione è divenuta uno strumento, messo a disposizione dall'impresa, su cui i capi funzione ma anche i rappresentanti dei lavoratori possono contare, in quanto nel tempo si è misurata la sua efficacia nel migliorare le competenze e la qualità del lavoro.

Oggi si può quindi affermare che essa è una parte irrinunciabile della "cultura aziendale"; se ne riconosce il valore e gli effetti positivi per lo sviluppo delle professionalità e dell'impresa.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Dalla discussione con gli intervistati emerge come il processo di analisi dei fabbisogni sia il fattore di successo della formazione in Bormioli Rocco. Il ruolo attivo di proposta dei responsabili di funzione ma anche del sindacato nei tavoli tecnici fa sì che si possano progettare e realizzare percorsi formativi adeguati al contesto ed alle necessità effettive dei dipendenti. Una capacità di leggere il bisogno unita ad una procedura di raccolta delle esigenze snella ed a feed back continui consente all'impresa di approntare rapidamente una formazione mirata, nonostante i vincoli dettati dai tempi tecnici per l'approvazione e la rendicontazione dei piani formativi.

Per quanto riguarda le modalità formative, la pratica dei voucher, ha dato esiti positivi in Bormioli. Chi ha partecipato a corsi a voucher, nell'intervista ha riportato come elemento di arricchimento, il confronto sviluppato con altri partecipanti allo stesso corso, provenienti da imprese e quindi, esperienze lavorative, differenti. In un caso specifico, il gruppo aveva organizzato anche un network tramite il quale hanno continuato a scambiarsi informazioni e suggerimenti su problematiche lavorative.

4.3 Conclusioni

In Bormioli Rocco l'investimento sulle risorse umane non prescinde dal ruolo fondamentale che riveste la formazione qui declinata sia come apprendimento teorico che on the job.

Come ha affermato uno dei partecipanti ai corsi nell'intervista: *"La formazione è fondamentale per conoscere gli argomenti in generale; poi bisogna scontrarsi sul campo con la pratica lavorativa, per diventare davvero competenti. Senza teoria però non si può pensare di avere visione, apertura mentale; una conoscenza che non sia limitata al proprio cassetto"*.

La partecipazione ed il ruolo di proposta dei diversi responsabili ma anche dei lavoratori tramite i propri rappresentanti o singolarmente contribuiscono a costruire e mantenere un sistema di formazione continuo che a giudizio degli intervistati è aderente alle esigenze effettive dell'organizzazione e risponde tempestivamente a nuove sollecitazioni.

I cambiamenti organizzativi intervenuti nel settore del vetro declinano profili professionali sempre più orientati alla polivalenza e polifunzionalità. La formazione continua deve intervenire nell'accrescere ed aggiornare le competenze professionali utili ad affrontare questi processi di cambiamento.