

# **DATALOGIC**

CALDERARA DI RENO (BO)

**Ambito tematico strategico:**

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

Piano ordinario Conto Formazione ID: 181758

“PIANO FORMATIVO INTERAZIENDALE 2017”

**Orione - Articolazione Territoriale Emilia-Romagna**

## INDICE

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

## 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 Datalogic, in questo caso specifico, dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto come ambito tematico strategico per le imprese della nostra regione. Proprio su questo tema, con specifico riferimento alle imprese del settore dei servizi, 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 del settore dei servizi dipende anche dalla volontà di esplorare un settore che nel corso degli anni è diventato sempre più presente all'interno di Fondimpresa, andando a costituire una quota non secondaria di imprese aderenti al Fondo stesso.

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 2017. 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.

Lo scopo dell'intervento formativo è quello di favorire la crescita e l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori coinvolti, ma anche dell'azienda nel suo complesso, nel campo della negoziazione internazionale e nella pratica della Mindfulness quale tecnica di acquisizione di consapevolezza, favorendo lo sviluppo e il potenziamento della concentrazione, imparando a gestire lo stress, e generando in ultima istanza migliori condizioni lavorative.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Datalogic nasce nel 1972 per iniziativa di Romano Volta: agli inizi l'azienda era ubicata in un locale della canonica di Quarto Inferiore, alle porte di Bologna. In principio la produzione era rivolta ad apparecchi elettronici, ma successivamente la produzione si spostò verso la progettazione e la produzione di controlli fotoelettrici per l'industria del tessile, delle ceramiche e dell'imballaggio, che comporterà l'apertura di un nuovo stabilimento a Lippo di Calderara.

Negli anni successivi inizia l'espansione in campo internazionale con l'apertura di un piccolo ufficio a Nürtingen, in Germania; inizia la commercializzazione dei prodotti in Giappone; viene costituita la prima società commerciale negli Stati Uniti, per arrivare alla fine degli anni 70 con la costituzione di filiali in tutti i principali paesi europei, per arrivare in questo modo a potenziare la rete di vendita ed assistenza clienti.

Gli anni '80 sono caratterizzati da un forte impulso alla ricerca nel campo della lettura ottica del codice a barre. Vengono realizzate importanti applicazioni industriali in Europa, attraverso la realizzazione di esclusivi scanner a raggio laser, per i quali la Datalogic diventa un leader tecnologico di riferimento.

Nel 1984 la Datalogic è stata la prima azienda in Europa a sperimentare la tecnologia della lettura ottica con il codice a barre per la gestione dei bagagli in un aeroporto italiano, quello di Milano Linate, operazione tutt'altro che semplice, dovendo catturare segni di inchiostro su cartellini penzolanti e non più marchiature sui sei lati di una scatola.

Alla fine degli anni '80 la Datalogic prosegue la sua politica di espansione internazionale, aprendo nuove sedi di ricerca produzione e vendita, e arrivando in questo modo ad essere presente con stabilimenti, filiali e distributori nei cinque continenti.

Ma è negli anni '90 che Romano Volta guida la Datalogic verso una nuova organizzazione manageriale, trasformandola in una realtà industriale con crescita costante e duratura.

Gli anni 2000 vedono un susseguirsi di momenti salienti per l'azienda:

- Nascita di un computer palmare, che attraverso un lettore di codici a barre integrato, permette di fare la spesa in maniera veloce e soprattutto senza code.
- La Datalogic viene quotata in Borsa
- Nel 2005 acquisisce l'azienda americana PSC, diventando così la terza società al mondo per la produzione di lettori con codici a barre.
- Nel 2009 la Datalogic riceve il "Premio imprese per l'innovazione" quale azienda che ha saputo crescere in Italia dall'allora Presidente Giorgio Napolitano.

Oggi, Datalogic è leader mondiale nel settore dell'acquisizione automatica dei dati e dei mercati di automazione industriale. L'azienda dispone di 12 centri di ricerca e sviluppo in tutto il mondo, impiegando complessivamente oltre 3000 collaboratori.

Attualmente i prodotti Datalogic sono utilizzati in più di un terzo dei supermercati e punti di vendita in tutto il mondo, e in un terzo degli aeroporti, società di trasporto e servizi postali.

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La Datalogic, azienda nata a Bologna, è cresciuta molto negli anni attraverso l'acquisizione e apertura di nuovi uffici in giro per il mondo, e ora la si può considerare una multinazionale vera e propria, con un respiro globale e una divisione che viene fatta in regioni: Emea, Apac e America.

Il prodotto "base" è il lettore ottico di codice a barre, ma la Datalogic va ritenuta un'azienda a pieno titolo high-tech che realizza una moltitudine di prodotti, con una gamma molto vasta rispetto ad altri competitor anche dal punto di vista dei clienti *retail*: supermercati e aziende multinazionali che utilizzano i loro prodotti, ma anche società di trasporto e logistica, fino al settore sanitario.

Si può dunque affermare che la Datalogic ha una tipologia di clienti e prodotti molto varia, a cominciare dal lettore di codici a barre che ha completamente rivoluzionato la nostra vita quotidiana attraverso la nascita del famigerato "beep" che sentiamo da sempre quando siamo in cassa, ma anche negli stessi aeroporti attraverso i sistemi di smistamento valigie. Inoltre, l'Azienda produce anche una linea di laser marking, che permette di marciare sul vetro e sul metallo gli stessi codici, poiché esistono prodotti sui quali sarebbe impossibile attaccare la semplice etichetta.

Da qualche anno l'azienda ha ristrutturato la propria presenza commerciale in rapporto al proprio cliente finale.

Il lettore di codici a barre può essere definito come l'origine dell'azienda, nata per dare supporto alle aziende di packaging presenti sul territorio e dunque permettere di marcare e leggere i codici a barre dei prodotti. La Datalogic è, ovviamente, un'azienda volta all'innovazione continua: l'idea futura, sempre rimanendo nel settore dei supermercati, è permettere la possibilità di avere casse che, anziché leggere il codice a barre, rilevano il prodotto e capiscono che tipo di prodotto sia analizzandone il colore e la forma, senza che ci sia più in futuro la necessità di leggere il codice a barre stesso, in un'ottica simile a ciò che avviene nella tecnologia del riconoscimento facciale. Il futuro dell'azienda sarà volto quindi allo sviluppo di questo tipo di tecniche di intelligenza artificiale. Per arrivare a questo, circa 500 sui 3000 dipendenti Datalogic si occupano di innovazione pura, ricerca e sviluppo. In Datalogic ci sono persone che continuamente inventano, basti pensare che il numero di brevetti supera il migliaio. Si può dunque affermare che per la Datalogic *"l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo verso nuovi prodotti sono il vero cuore di questa azienda"*.

Tutto questo trova riscontro anche dal fatto che la Datalogic continua a crescere dal punto di vista del personale assunto, basti pensare che a fine 2016 i dipendenti erano 2696, a fine 2018 il personale assunto era salito a 3157.

La Datalogic lavora molto con le Università di Bologna e Ferrara, basti pensare che nel 2018 ha firmato un accordo con l'Università di Bologna per favorire e attivare tirocini che avvicinano gli studenti al mondo del lavoro. La Dottoressa Volta, figlia dell'Ingegnere Volta, si è ritenuta soddisfatta di questa attività che permette di sviluppare tecnologie sempre più innovative, promuovendo ricerca e formazione.

## 2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

L'Azienda ha circa 800 dipendenti in Italia, smistati principalmente su Bologna, ma possiede anche uno stabilimento di circa 80 persone a Teramo.

Per quanto riguarda il resto dell'Europa, l'azienda ha due *plant* produttivi, uno in Ungheria e uno in Slovacchia, ma anche uffici commerciali un po' in tutta Europa (Madrid, Barcellona, Parigi...); inoltre ha cinque uffici negli Stati Uniti, un altro *plant* produttivo in Vietnam, e altri uffici in Cina, Brasile, Australia e Corea.

Questo fa sì che, per quanto riguarda la formazione, l'azienda essendo diffusa in tutto il mondo, non effettui una ricerca e una raccolta dei fabbisogni formativi solo per l'Italia, bensì a livello globale.

La raccolta dei bisogni formativi viene effettuata annualmente, anche a seguito del cambiamento avvenuto in struttura nel 2018.

Il precedente team non gestiva la raccolta dei bisogni formativi globalmente: ogni impresa non svolgeva le proprie attività strutturalmente, mentre adesso si è instaurato un nuovo tipo di struttura, che lavora in maniera il più possibile omogenea, con un approccio *glocal*, cercando di andare verso tematiche *global*, mantenendo però sempre la propria identità e quindi ponendo attenzione alle necessità locali, perché non è possibile uniformare tutto allo stesso modo.

Alla fine del 2018 – inizio 2019 è stata effettuata la raccolta dei bisogni formativi, è stato sottoposto e fatto compilare ai manager un file Excel. I manager a loro volta hanno eseguito la raccolta sui dipendenti, interfacciandosi direttamente con loro, quindi ai manager è stato lasciato l'onere di riportare all'azienda le necessità in termini di formazione dei propri collaboratori.

All'interno dell'azienda vi è un processo di feedback continuo tra manager e dipendenti, infatti proprio ad inizio anno viene effettuato un feedback su come sono state le performance dell'anno precedente. Seguono l'esposizione degli obiettivi dell'anno in corso e la discussione del piano di sviluppo del manager.

A metà anno vi sono comunque ulteriori incontri informali in cui il manager fa il punto della situazione, cosa che non solo gli permette di effettuare una valutazione in itinere per eventuali azioni correttive, ma anche di discutere in maniera continua dei bisogni formativi.

Il manager alla fine del processo restituisce un format compilato (a titolo d'esempio, l'anno scorso furono richieste tre priorità), che poi, una volta restituito, consente all'azienda di elaborare i risultati e stilare un'analisi dei fabbisogni formativi del personale.

Ogni manager, a inizio anno, riceve le istruzioni per l'*assessment* insieme al file con i nominativi delle persone e le informazioni pregresse, ad esempio su come è stata valutata la persona l'anno prima, che formazione ha ricevuto l'anno prima, quali erano i desiderata degli anni precedenti.

Per mettere in moto questo processo, l'azienda si affida globalmente a persone che, nelle diverse sedi in tutto il mondo, raccolgono dati, che poi vengono assemblati e infine validati attraverso il Global HR business partner. Spetta poi all'amministratore delegato effettuare l'ultimo passaggio, ossia renderlo pubblico ai vertici dell'impresa.

I responsabili di team effettuano l'analisi dei fabbisogni formativi anche negli aspetti tecnici dove rilevare le mancanze o i fabbisogni in base a quello che viene richiesto come output del lavoro, in collaborazione con il settore ricerca e sviluppo. Spesso viene richiesto di lavorare su tecnologie che non sono completamente dominate dalla maggior parte dei lavoratori:

*“Rilevare il fabbisogno in questo caso diventa evidente, viene un po’ dall’incrocio fra le richieste del business e gli skill che noi sappiamo che le nostre risorse hanno”.*

### **2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione**

Oltre a svolgere formazione in maniera strutturata, l’azienda ha deciso di fare molto di più attraverso un piano triennale che permetta di agire su quattro livelli: uno di questi è il concetto di *onboarding* ovvero l’accoglienza di nuovi assunti, ma il concetto è molto più vasto.

Oltre l’accoglienza, il processo si estende anche ai cambi di posizione all’interno dell’azienda, cioè il dipendente viene accompagnato e mai lasciato solo dal punto di vista formativo, per tutta la durata del suo percorso lavorativo.

Da quest’anno, inoltre, l’azienda si impegnerà ad inviare il dipendente in visita presso un cliente, a prescindere dal settore in cui lavora, in modo da estendere a 360° la propria formazione e professionalità.

Essendo un progetto di lunga durata, verrà effettuata una mappatura delle varie funzioni, così da pianificare, a fronte di determinate competenze, di cosa l’Azienda necessita per ricoprire un determinato ruolo, e di conseguenza su quali tematiche destinare la formazione alla persona che occupa quel ruolo. In tal modo verrà creato un sistema interno con l’aiuto di una check list in cui si evidenzieranno i fabbisogni di ogni singolo dipendente; il tutto supervisionato dai Responsabili interni, e quindi successivamente formalizzato in un piano di carriera per i dipendenti.

L’azienda vuol far sì che le persone abbiano prima di tutto la possibilità di crescita, sviluppare un concetto di mobilità interna molto forte e disporre di percorsi di accompagnamento della mobilità o del nuovo assunto.

Con queste progettualità l’azienda punta a creare sempre nuove motivazioni e a far sì che, grazie a queste, le persone siano in grado di performare nel modo migliore.

### **2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)**

Definire con precisione quali siano stati gli impatti della formazione non è mai semplice; in questo caso è opportuno precisare che, grazie alla presenza di un nuovo team per la gestione delle risorse umane, è cresciuta l’attenzione alla formazione in Datalogic. Il corso in questione è nato nel 2017, mentre l’azienda affrontava cambiamenti organizzativi e quindi anche con cambi di posizione all’interno dell’azienda. Il corso si è rivelato efficace per la nuove posizioni assunte.

In sede di intervista sono intervenuti due dipendenti, che hanno partecipato alla formazione, uno per quanto riguarda nello specifico la formazione sulla negoziazione internazionale, l’altro per la parte della tecnica di *mindfulness*.

Il primo dipendente, parlando sia come dipendente che da responsabile, ha affermato che in azienda vi è uno scambio bidirezionale sulle necessità formative dei dipendenti, un confronto continuo con il team di appartenenza, in cui il responsabile propone anche possibilità formative, basandosi sempre sul budget dedicato ad inizio anno per la formazione.

La figura del responsabile effettua anche l’analisi sul campo del fabbisogno formativo del proprio team; successivamente viene analizzata anche l’efficacia della formazione sui dipendenti:

*“Essendo un team di vendita, partecipo all’attività del mio team e quindi vedo live come approcciano determinate negoziazioni, e se riesco a notare cambiamenti a seguito della formazione erogata. Ovviamente il riscontro viene evidenziato notando gli incrementi e le variazioni nelle vendite”.*

Il team si propone degli *step* di revisione in cui si parla direttamente della formazione erogata e viene dato un feedback alle risorse umane, anche a livello percettivo.

Analizzando la formazione erogata durante il corso in oggetto, si è portato il proprio tipo di negoziazione, tra diverse culture, approcci interculturali, spunti su cui riflettere e nozioni varie.

Il secondo dipendente, in fase di colloquio, ha sostenuto che l’attività formativa erogata è stata molto interessante e ha raggiunto lo scopo, soprattutto perché ha dato percezione al dipendente che l’azienda si interessi maggiormente a conoscere il benessere dei dipendenti.

Il corso ha dato spunti per fare pratica personale, dando anche la possibilità di fare un corso che non trova applicazione solo nel mondo lavorativo ma che, trattandosi di gestione dello stress, risulta fondamentale anche nella vita personale.

La Datalogic è una multinazionale, dove vi è un coordinamento tra tante persone per riuscire ad arrivare ad un obiettivo comune: gestire le relazioni interpersonali non è banale, quindi questo corso ha pienamente soddisfatto le aspettative iniziali.

Il docente ha dato ai corsisti molti suggerimenti ed è riuscito a rendere interessante il corso evidenziando soprattutto le tecniche da applicare nella quotidianità. I dipendenti coinvolti sono stati pienamente soddisfatti da questo corso, tanto da riportare anche molti esempi pratici nella vita privata.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

Datalogic ha sempre dimostrato una grande capacità di cambiare e l’evoluzione dell’azienda ha conosciuto una forte accelerazione. È un’azienda che produce una moltitudine di prodotti e garantisce ai propri clienti un’offerta completa, che copre tutte le esigenze di mercato e la cui tecnologia è il risultato di decenni di esperienza.

L’azienda è cresciuta costantemente nel corso degli anni, grazie alla dedizione con cui le esigenze dei clienti sono state poste al centro della qualità dei suoi prodotti, e ai notevoli investimenti in ricerca e sviluppo.

Si può dunque affermare che il cuore di questa azienda è la ricerca e l’innovazione di nuovi prodotti.

## **3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

### **3.1 L’analisi del fabbisogno**

In Datalogic l’analisi dei fabbisogni viene svolta in maniera strutturata e condivisa. Il consolidamento avviene a livello funzionale: il direttore di funzione valida il piano, che poi viene elaborato dallo Staff dedicato, e successivamente viene segnalato il personale interessato.

L’approccio per la scelta dei fornitori è *glocal*, e su alcuni temi vengono scelti dei provider *global*, che hanno sedi in tutto il mondo. Questo permette all’azienda di fare lo stesso tipo di formazione a



Bologna così come negli Stati Uniti, in Vietnam e in Cina. In altri casi invece si va su formatori locali: identificati il bisogno e le persone, verrà poi sviluppato il piano.

Nello specifico del piano in oggetto, la necessità della formazione nasce anche da un confronto continuo tra il responsabile dell'area e il proprio team sull'approfondimento di alcune tematiche.

Sempre in tema analisi dei fabbisogni l'azienda ha attivato un processo di formazione di classi online, ovvero classi in rete in cui si mettono insieme persone prese dai vari uffici, che sarebbe impossibile mettere insieme fisicamente.

### **3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione**

L'azienda ha previsto, nel Piano in oggetto, il coinvolgimento di 28 impiegati. La maggior parte degli interventi formativi erano rivolti esclusivamente agli addetti di un'unica area aziendale. Lo sviluppo di questo piano è nato dall'esigenza di trasferire ai lavoratori coinvolti nella formazione nozioni di negoziazione e pratiche di consapevolezza.

L'obiettivo dell'intervento formativo è stato quello di favorire la crescita e l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori coinvolti e dell'azienda nel suo complesso, nel campo della negoziazione internazionale e nella pratica della *mindfulness* quale tecnica di acquisizione di consapevolezza.

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

Il Piano si caratterizza in una continua alternanza fra momenti teorici e fasi di affiancamento sul campo. Infatti, anche dal confronto con i dipendenti intervistati, si è potuto rilevare che il corso ha trovato utilità, oltre che dal punto di vista teorico, anche su varie tematiche nella vita di tutti i giorni. Per quanto riguarda la parte di negoziazione internazionale, ha permesso, pur considerando la sua breve durata, uno scambio tra i partecipanti sulle varie tecniche di negoziazione. La percezione da parte della totalità delle persone è che a volte bisognerebbe fare molta più pratica a seguito del percorso formativo erogato.

Per quanto riguarda invece la parte della tecnica della *mindfulness*, l'erogazione di questo tipo di corso è legata sempre di più al fatto che le aziende, essendo interessate al benessere dei dipendenti, effettuano dei corsi di formazione che permettano ai dipendenti di gestire e ridurre lo stress, cosa che si traduce ovviamente in un incremento del benessere aziendale.

Tutti i partecipanti al corso hanno valutato utile questo tipo di formazione erogata, e anche la scelta del docente è stata ritenuta in linea con gli obiettivi aziendali.

### **3.4 Considerazioni riepilogative**

Con questo progetto, in cui l'orientamento al risultato, ovvero favorire la crescita e l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori coinvolti (e dell'azienda nel suo complesso) nel campo della negoziazione internazionale e nella pratica della *mindfulness* quale tecnica di acquisizione di consapevolezza, l'azienda dimostra una buona propensione formativa e si evince facilmente che il processo formativo è molto strutturato.

L'alternanza tra momenti teorici e fasi pratiche ed operative, infine, rappresenta un ulteriore elemento che certifica la bontà della gestione del processo formativo.

## **4. CONCLUSIONI**

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

L'elemento che rende fluido il processo formativo è sicuramente il fatto che l'azienda ha messo in atto un processo strutturato, che permette già ad inizio anno di conoscere un quadro completo del tipo di azioni formative da svolgere, a chi erogarle, ma soprattutto quali sono gli obiettivi da raggiungere. Inoltre, grazie all'interscambio continuo tra i manager e l'azienda, si conoscono già i team ai quali erogare la formazione.

### **4.2. Le buone prassi formative aziendali**

Una delle buone prassi formative aziendali è sicuramente il rapporto che la Datalogic ha con le scuole, esemplificato da un progetto di collaborazione con un istituto altamente specializzato di Bari, due anni post diploma per tecnici in mecatronica, finanziato per il 60% dalla scuola e per il restante 40% con professori interni all'azienda che trattano argomenti Datalogic, dove nell'ultimo semestre gli studenti andranno in stage. Tecnicamente si inizierà a modificare il piano di studi inserendo tematiche inerenti Datalogic, dove gli studenti avranno la possibilità di ampliare il percorso formativo lavorando in azienda. Tutto si concluderà con un credito formativo, utile ai fini scolastici.

Lo step successivo sarà di attivare dei *carrier* nell'Università di Ferrara, dove professionisti dell'azienda terranno lezioni all'interno dell'Università su come scrivere un curriculum e affrontare i colloqui, permettendo in questo modo di presentare l'azienda, e di conoscere persone qualificate. Un'altra buona prassi formativa è quella di implementare, oltre ai corsi *face to face*, anche corsi online.

*"Stiamo lavorando per comprare una biblioteca di articoli da utilizzare come base di studio per i nostri dipendenti".*

L'Azienda cerca continuamente di creare formazione interna sulle tematiche legate alla *digital innovation*. Si intende lavorare molto sui talenti di *digital management*, per favorire l'innovazione, ma queste tematiche formative non sono ancora state strutturate.

### **4.3 Conclusioni**

L'orientamento fortemente innovativo non può prescindere da un forte investimento nella formazione, che richiede risorse e tempo a disposizione. Il Fondo Interprofessionale è un canale sicuramente utile, ma non sufficiente a soddisfare tutte le necessità di formazione altamente specialistica richieste dall'impresa.

Tuttavia l'ultimo anno è stato particolare: visto che negli ultimi anni non è stato utilizzato lo strumento del finanziato, l'azienda aveva tante risorse accantonate, e la parte finanziata è stata di circa 100.000 euro. Si tratta di un valore piuttosto alto, sia come entità che come quota sul totale del budget per la formazione, tenuto conto che abitualmente la previsione del finanziato è di circa 1/10, e la parte restante è autofinanziata dall'azienda.