

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

ALBERTO SASSI

Migliorare lo stile di vita per lavorare meglio

Ambito tematico strategico:
Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

Piano Conto Formazione

ID: 238217

**“Corso di formazione in benessere nutrizionale, ergonomia posturale,
gestione dello stress”**

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

<u>1. INTRODUZIONE</u>	3
<u>2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA</u>	4
<u>2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore</u>	4
<u>2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione</u>	5
<u>2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata</u>	7
<u>2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione</u>	8
<u>2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)</u>	8
<u>2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro</u>	11
<u>2.5 Considerazioni riepilogative</u>	12
<u>3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO</u>	13
<u>3.1 L'analisi del fabbisogno</u>	13
<u>3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione</u>	14
<u>3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni</u>	15
<u>3.4 Considerazione riepilogative</u>	16
<u>4. CONCLUSIONI</u>	17
<u>4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione</u>	17
<u>4.2 Le buone prassi formative aziendali</u>	17
<u>4.3 Conclusioni</u>	19

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 ALBERTO SASSI SpA dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto e sulle politiche attive.

Proprio su questi temi, 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.

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 2019-2020. 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 a ALBERTO SASSI SpA, partendo dalla partecipazione al Piano aziendale ID 238217, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Dal 1946, anno in cui il Comm. Alberto Sassi fondò l'azienda, Alberto Sassi Spa è un'azienda leader nella produzione di argani e motori per ascensori.

Rimasta da oltre 70 anni di proprietà della famiglia del fondatore, la Alberto Sassi, produce e vende i suoi prodotti in Italia e in tutto il mondo attraverso una rete di clienti e distributori selezionati.

Nell'Italia distrutta dalla guerra, una delle ditte protagoniste del processo di ricostruzione è la Alberto Sassi che ad opera del suo fondatore, Alberto Sassi, inizia la produzione di macchine per la riedificazione specializzandosi nella costruzione di argani e motori per ascensori.

All'inizio degli anni Sessanta l'azienda trasferisce la sede a Crespellano, dove attualmente sono collocati uffici e produzione, cambiando la forma giuridica in SPA e avviando anche la produzione di argani per ascensori e, unica azienda in Europa a quei tempi, di motori elettrici.

Dal 1980 l'azienda diviene leader del proprio settore in Italia e con l'80% di esportazioni si consolida anche a livello mondiale. In quell'anno costruisce una torre di prova alta 30 metri per testare nuovi prodotti.

Gli anni Novanta sono caratterizzati dalle prime acquisizioni: la Alberto Sassi ottiene il controllo di SMS Sistemi e di Microsistemi S.r.l. A quest'ultima trasferirà la sezione elettronica, creata agli inizi degli anni Ottanta. Sempre in quegli anni acquisisce il controllo della società Gibierre S.r.l. a cui affida la produzione di tutti i suoi motori e che nel 2008 verrà incorporata nel futuro gruppo.

Nel 1996 ottiene la certificazione UNI EN ISO 9001 a conferma della massima affidabilità del sistema di qualità aziendale. Il sistema di gestione della qualità è oggi certificato dal TÜV.

In un'ottica di snellimento della propria struttura organizzativa nel 2000 la S.p.A. Alberto Sassi decide di incorporare l'attività produttiva e commerciale - affidata da ora alla nuova società Alberto Sassi S.p.A. - dalla parte immobiliare e di partecipazione, trasformandosi in Holding capogruppo di proprietà della famiglia Sassi.

Una delle prime operazioni della Sassi Holding sarà l'acquisizione della maggioranza azionaria della Liftmaterial (GB) L.t.d. – società commerciale e di servizi con sede in Gran Bretagna –, che da giugno 2001 cambierà così ragione sociale in SLS Sassi Lift Systems L.t.d.

La Sassi Holding acquisisce inoltre il controllo della FAYMESA S.L., azienda spagnola anch'essa produttrice di argani per ascensori. Dal 2010 FAYMESA S.L diventerà ALBERTO SASSI ESPAÑA S.L.

Dalla fine degli anni 2000 ad oggi si realizza un processo di ampliamento dei reparti produttivi con la costruzione di nuovi capannoni ed il trasferimento di alcuni stabilimenti. Attualmente la Alberto Sassi S.p.A. si estende su di una superficie coperta di oltre 18.000 mq con 4 capannoni produttivi e conta 170 dipendenti tra dirigenti, impiegati e operai.

Alberto Sassi SPA progetta e produce:

- Gamma completa di Gearless per ascensori e montacarichi in grado di soddisfare ogni esigenza di impianto. I Gearless per ascensori sono compatibili con tutti gli inverter presenti sul mercato e rispettano le disposizioni delle più attuali normative EN-81. L'azienda garantisce anche l'assistenza post vendita sull'intera macchina in quanto ne produce i principali componenti.

- Gamma completa di **Argani** per ascensori e montacarichi e **Argano con tamburo** (con base Leo, Toro o MF84). Esperienza e competenza del Team Tecnico hanno consentito nel tempo di poter sviluppare ogni componente degli argani: riduttore, motore e freno. Questo garantisce assistenza e controllo su tutto. Tutti gli argani sono conformi e rispettano anch'essi gli standard di sicurezza delle EN-81 vigenti.
- **Motori e Telai per Argani e Gearless**
- **Freni.** La gamma completa dei freni Alberto Sassi **per i gearless** della gamma G-100 G-180 G-200 G-300 G-400. I freni **DFX** possono essere montati sugli **argani** (MODY, LEO, MF48, TORO) come freni di sicurezza standard contro i movimenti incontrollati verso l'alto della cabina (certificazione TUV n° EDPS 017/1). Il **sistema DFX** è stato progettato, sviluppato e realizzato interamente dai tecnici Alberto Sassi per ottenere le migliori sinergie prestazionali con i modelli sui cui esso è applicato.

La gamma molto completa di componenti di argani e motori consente a Sassi S.p.A. di essere presente in tutto il mondo; il 90% del fatturato è dato dal mercato estero a partire dalla Germania. ***“Siamo la Mercedes dell'ascensore: più costosa, ma più affidabile e con minori necessità di manutenzione”*** riassumono gli intervistati.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come la sua storia dimostra, la Alberto Sassi S.p.A. non ha mai smesso di svilupparsi e di crescere investendo energie e risorse economiche nella continua ricerca tecnologica e mettendo al primo posto le risorse umane che la compongono.

Un vanto dichiarato è quello di essere una delle poche aziende presenti sul mercato che produce direttamente ogni singola parte degli strumenti che immette sul mercato: argani o gearless garantendo, di conseguenza, ai clienti una costante e diretta assistenza post-vendita.

Dal punto di vista dell'innovazione di prodotto due date appaiono fondamentali: il 1996 quando, forti di una esperienza tecnologica sempre all'avanguardia, nasce Leo (*il CamaLEONte del 2000*), ovvero il nuovo argano Sassi capace di adattarsi e soddisfare tutte le esigenze di impianto ed il 2004, anno in cui viene messo in commercio il gearless. Questo motore, totalmente progettato e realizzato all'interno degli stabilimenti SASSI, si contraddistingue per leggerezza, silenziosità ed elevati livelli di efficienza energetica.

Per Sassi l'innovazione è soprattutto di prodotto e di processo.

Dal 2006 si è cominciato a realizzare un freno di emergenza, anche questo, a differenza dei concorrenti, prodotto internamente. Il costo di sistemazioni degli impianti e delle linee produttive è stato importante; *“si è fatta molta esperienza sul campo e questo ha dato grandi soddisfazioni”* riferiscono gli intervistati. Oggi Sassi è in grado di proporre molte evoluzioni del freno di emergenza.

Altra innovazione recente riguarda l'argano che normalmente è composto di scatola riduttore (con vite e corona senza fine) e motore elettrico. La tendenza di mercato è andare verso l'eliminazione del riduttore per avere il solo motore elettrico che lavora con un inverter e muove la cabina. Ciò significa per Sassi che si andrà all'eliminazione della produzione di vite e corona. La Holding una decina di anni fa ha così investito, per realizzare il nuovo motore, nell'acquisto di un terreno e nella costruzione di un nuovo capannone dove sono stati trasferiti tutti i dipendenti anche della controllata di Modena. Oggi si sconta il

fatto di essere partiti dopo altri concorrenti quali tedeschi e cinesi. La fascia alta di prodotto è quella tedesca, quella bassa cinese. Sassi si colloca in una fascia intermedia.

Attualmente, la produzione in Sassi è costituita per il 70% di prodotto tradizionale e 30% di prodotto nuovo. Il catalogo è articolato (servo scala, muletti e sollevamenti diversi, ascensori per condomini, scuole...).

In generale, negli ultimi anni si sta assistendo ad una forte competizione da parte di nuovi players.

Nei mercati del Medio Oriente (Turchia, Iran, Iraq) la produzione e vendita degli ascensori è molto legata all'edilizia dei nuovi insediamenti. In questi Paesi la politica di vendita riguarda la produzione su grandi stock; un'impresa, come Sassi, che realizza tutto internamente attraverso processi altamente specializzati ma per questo con maggiori rigidità, soffre la concorrenza di chi riesce a produrre in tempi più brevi e a costi minori. Su questi mercati Sassi ha perso un po' terreno e ha dovuto adottare strategie più aggressive, cui non si era abituati.

L'acquisizione della consociata spagnola, per esempio, era stata voluta per intercettare una fascia di prezzo e di mercato intermedia ma è qui che la concorrenza, essendo divenuta più agguerrita ha ristretto lo spazio ed i margini di guadagno della società.

Per mantenere le posizioni di mercato di un tempo, si sta cercando di intervenire con adattamenti legati al prezzo e al settore della logistica.

Altri mercati, infine, sono diventati protezionistici; pur essendo un brand conosciuto in tutto il mondo, infatti, Sassi esporta ovunque tranne in America ed in Cina.

Competenza tecnica ed investimenti restano comunque gli elementi di successo di Sassi.

L'Ufficio Progettazione interno è in grado di progettare sulla base delle richieste del cliente e con adattamenti su misura. Infatti, avendo a disposizione macchinari e attrezzature flessibili, dal punto di vista tecnico l'azienda è in grado di realizzare di tutto, soddisfacendo anche richieste che a volte esulano dai prodotti in catalogo.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

In Sassi si integrano tipologie diverse di formazione: una individuale "*a spot*" che viene realizzata nel corso dell'anno per soddisfare necessità della singola persona, neoassunta o che necessita di acquisire nuove competenze, una tecnica che si struttura in gruppi aula ristretti che riguarda argomenti specifici ed una cosiddetta "generalista" in quanto coinvolge tutti o quasi tutti i dipendenti su tematiche di interesse generale anche al di fuori delle problematiche lavorative più strette, ma che ha comunque una ricaduta per l'azienda in termini di maggiore conoscenza e consapevolezza dei lavoratori.

Questa formazione nasce sempre da un esame congiunto della Commissione Bilaterale composta da RSU, dirigenza ed esperti che oltre a riunirsi per discutere di problematiche quali investimenti o innovazione, si occupa anche di formazione.

I percorsi formativi di cui si compone il Piano in esame volevano fornire nozioni di base in materia di benessere nutrizionale (prima azione formativa), ergonomia posturale (seconda azione formativa), gestione dello stress da lavoro (terza azione formativa)

L'obiettivo dell'intervento, secondo l'impresa, era di fornire a ciascun lavoratore coinvolto le conoscenze necessarie ad adottare uno stile di vita sano al fine di migliorare competenze e prestazioni lavorative e favorire, in questo modo, lo sviluppo organizzativo dell'azienda.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Per Sassi la formazione non è solo quella di carattere tecnico-addestrativo che consente di inserirsi nel modello lavorativo aziendale e di mantenere aggiornate le competenze rispetto ai cambiamenti e alle innovazioni organizzative introdotte, ma anche quella che si pone l'obiettivo di fornire conoscenze più generali che esulano dal ristretto ambito lavorativo o dalla mansione che il singolo ricopre in azienda. Per esempio, è stata realizzata in passato una formazione di base rivolta a tutti su tematiche fiscali e in futuro ne è prevista una su produzione e funzionamento degli ascensori che coinvolgerà anche gli impiegati. Maggiori conoscenze diffuse servono a consolidare, secondo Sassi, identità aziendale, consapevolezza e migliorano il clima tra i dipendenti.

Il Piano oggetto di monitoraggio nasce nel 2019 da una richiesta delle RSU di percorsi formativi che esulassero dalla formazione specifica, per sua natura indirizzata a numeri ristretti, e coinvolgessero tutti i dipendenti, prevedendo comunque ricadute pratiche anche in azienda.

Le tre azioni formative, cui sono seguiti ulteriori momenti di approfondimento, dovevano fornire in questo senso conoscenze applicabili anche in ambito aziendale in quanto utili a ridurre errori di distrazione, migliorare la postura e produrre un impatto positivo sull'ambiente di lavoro.

Il referente della formazione in azienda riassume così le aspettative legate al Piano: *“Stare bene per lavorare meglio”*.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Ogni azione di cui si componeva il Piano, seppure limitata nei tempi di erogazione (2 ore), costituiva un argomento compiuto; vale a dire che partendo da nozioni basilari sull'argomento offriva una panoramica delle problematiche legate al tema e spunti per successivi approfondimenti.

Gli argomenti sono stati declinati rispetto all'ambito lavorativo; per quanto riguarda l'alimentazione, il docente ha approfondito le necessità alimentari e la corretta alimentazione per un lavoratore, sia esso impiegato oppure operaio (per esempio, come evitare i picchi glicemici). Successivamente, è stata coinvolta la mensa interna per la preparazione dei pasti; i diversi menu ottimali per comporre un pasto bilanciato sono stati esposti come suggerimenti sia per i lavoratori, sia per i cuochi che avrebbero cucinato le pietanze. Evidente dunque l'esito pratico scaturito dall'applicazione delle conoscenze trasmesse durante i corsi di formazione. L'impatto sull'alimentazione quotidiana ha permesso un miglioramento delle performance lavorative.

Anche l'azione formativa sull'ergonomia posturale è stata centrata sulle diverse attività lavorative in Sassi e sono stati declinati i contenuti in base all'aula; operai, piuttosto che impiegati con l'obiettivo di fare prevenzione e fornire consigli pratici per migliorare la postura anche attraverso la pratica di alcuni, efficaci, esercizi fisici.

Il corso è servito a rinfrescare alcune nozioni, ad esempio per gli impiegati la postura da tenere davanti al video terminale, le pause dal video, etc. Con gli operai si è affrontato il tema della corretta movimentazione dei carichi da lavoro.

Il preposto alla sicurezza che, oltre a partecipare alla formazione, ha assistito a tutte le edizioni del corso ed ha avuto un ruolo di motivatore alla frequentazione alle esperienze formative, ha evidenziato alcuni cambiamenti intervenuti successivamente alla formazione: riorganizzazione di diverse postazioni, una

maggiore attenzione alla corretta postura e nelle modalità di movimentazione dei carichi, operazioni che prima venivano compiute in modo spesso frettoloso e poco attento. L'insieme di queste migliorie ha prodotto una riduzione dello sforzo fisico necessario all'esecuzione delle mansioni. Sul lungo termine è immaginabile un impatto positivo sulla salute del dipendente.

L'attrezzatura per il sollevamento dei pesi in sicurezza, ad esempio, prima ritenuta poco pratica e di scarsa utilità, è stata riconsiderata in base alle conoscenze e ad una nuova consapevolezza raggiunta dagli operatori. Di conseguenza è stato possibile correggere gli strumenti e renderne più funzionale l'utilizzo da parte degli operai.

Nel corso relativo al benessere psicofisico e alla gestione dello stress sono stati mostrati facili esercizi di rilassamento e sono state svolte brevi attività di gruppo con l'obiettivo di elaborare strategie per individuare le priorità nel realizzare una determinata attività.

I lavoratori sono rimasti soddisfatti di avere affrontato temi che vanno al di là della pratica lavorativa e riguardano la persona e la sua salute. Una maggiore educazione alimentare ha, per esempio, in parte corretto e reso più disponibili gli operatori a orientare le proprie scelte in modo più sano e leggero e quindi anche maggiormente compatibile con il lavoro.

Si aggiunge che negli ultimi due anni i dati non mostrano una crescita in Sassi dello stress da lavoro correlato. In generale, l'impatto dei corsi viene considerato molto positivo e portatore di effetti nell'immediato.

Le ricadute di questo tipo di formazione, per ammissione della stessa azienda, non sono facilmente misurabili ma molte informazioni sono passate e sono divenute patrimonio personale. Alcuni corretti comportamenti, è stato detto, si osservano tutt'oggi. Altri, però, con il tempo si sono persi; per questo motivo è stato deciso nel corso del 2021 di riprendere e approfondire le tematiche affrontate nel Piano formativo oggetto della presente analisi.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Il Covid ha rallentato la richiesta di ordinativi (20% in meno rispetto al 2019), per questo motivo l'azienda continua ancor oggi a programmare la Cassa Integrazione per una parte del personale.

Durante lo svolgimento del Piano ID 238217, erano state distribuite dispense che nel periodo di sospensione per Covid, sono servite come base per riprendere le tematiche affrontate nelle singole attività formative e organizzare ulteriori momenti di approfondimento con i lavoratori.

Le slides sono così risultate utili spunti di riflessione a chi lavorava in smart working o si trovava sottoposto al regime di cassa integrazione.

Nel corso del 2021 si è dato vita ad una serie di seminari on line che hanno rappresentato una rilevante sperimentazione formativa, sia per le modalità didattiche (online), sia per i contenuti che hanno rappresentato la continuazione degli argomenti affrontati nel piano oggetto di indagine.

A parere degli intervistati, anche in questo caso, gli esiti sono stati soddisfacenti. Le lezioni si sono tenute nella giornata settimanale di Cassa Integrazione del personale: una al mattino, una al pomeriggio ed hanno ottenuto molta partecipazione nonostante fossero in modalità a distanza. "Gestione dello stress e del sonno in epoca Covid", "Gestione del tempo sia sul lavoro che nella vita privata", "Sostenibilità ed Economia circolare", "Alimentazione per stimolare il sistema immunitario", sono stati oggetto di approfondimento nei seminari.

La formazione è stata organizzata in modalità sincrona; successivamente le registrazioni sono state caricate su un portale ed i seminari sono ora a disposizione di chi non aveva potuto partecipare o intende rivederli.

Dopo qualche problema tecnico iniziale di gestione della piattaforma Zoom anche i dipendenti meno esperti di tecnologie informatiche sono riusciti a seguire le lezioni. La FAD ha creato un dialogo ancor più diretto tra le persone: *“è stata un’esperienza positiva poiché ha offerto un diverso modo di stare insieme”* riferiscono i partecipanti, che sottolineano come l’uso delle chat ha dato modo di esprimersi e di ragionare sulla condizione dovuta alla pandemia, aiutando ad affrontarla. Un risultato di questa formazione è il miglioramento del clima e della relazione tra le persone.

I seminari on line sono stati anche un modo per sostenere il reddito delle persone in Cassa Integrazione; infatti, mentre la formazione è stata finanziata da Fondimpresa, le ore di partecipazione alla formazione sono state retribuite dall’azienda come orario di lavoro.

Il questionario di soddisfazione a fine attività sarà integrato con le richieste di formazione da parte dei discenti. Qualcuno ha già segnalato l’interesse a ricevere formazione anche tecnica ma *“in modalità a distanza risulta complesso affrontare quelle tematiche”*, osservano i referenti aziendali.

2.5 Considerazioni riepilogative

La caratteristica che rende la Alberto Sassi un’azienda leader nel mercato della componentistica per gli ascensori è quella di essere una delle poche aziende che produce direttamente ogni singola parte degli strumenti che immette sul mercato. Le innovazioni nei prodotti e nei processi hanno consentito di mantenere questa posizione nel corso dei decenni anche se ultimamente la concorrenza sui costi e la capacità di produrre in tempi stretti sta riducendo gli spazi di mercato dell’impresa, che rimane però molto competitiva in ragione della qualità delle sue produzioni.

La flessibilità e adattabilità nella produzione presuppone un’alta specializzazione e competenza dei dipendenti della Alberto Sassi per i quali l’azienda investe in formazione tecnica rivolta all’aggiornamento e specializzazione continua.

A questa, si accompagna una formazione condivisa tra le parti sociali su tematiche generali che vanno oltre le esigenze derivanti dall’organizzazione e dai contenuti del lavoro.

Questa formazione ha come obiettivo insieme alle ricadute sullo sviluppo e la qualità del lavoro, anche di crescita e miglioramento della vita della persona.

Il Piano in monitoraggio appartiene a questo tipo di formazione ha come obiettivo, infatti, acquisire le conoscenze per raggiungere un maggiore benessere fisico e psicologico migliorando la qualità e la prestazione lavorativa.

Le azioni formative sviluppate nel Piano sembrano avere raggiunto, secondo il giudizio delle persone intervistate, gli obiettivi e gli esiti aspettati. Pur se di difficile misurazione, l’impatto della formazione ha prodotto nuovi comportamenti, più sani e corretti per quanto riguarda l’alimentazione, la postura e l’adozione di norme sulla sicurezza e di strategie per ridurre lo stress lavorativo. Per non vanificare nel tempo questi cambiamenti che hanno migliorato anche le prestazioni di lavoro, si è proseguito nella formazione con ulteriori seminari di approfondimento realizzati nel corso del 2021. Tali seminari, in modalità a distanza hanno permesso in un periodo ancora fortemente segnato dall’emergenza COVID di offrire formazione continua e di realizzare come obiettivo secondario – ma non per questo meno

rilevante –, un collante tra tutte le maestranze di Sassi: quelle sul posto di lavoro e quelle esterne in smart working e in Cassa Integrazione. Ciò ha contribuito a preservare l'identità e il senso di coesione aziendale, permettendo di mantenere un buon clima nell'ambito lavorativo.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La responsabilità della formazione è attribuita a diverse figure aziendali a seconda delle aree e del personale da coinvolgere nella formazione. Se, per esempio, il progetto interessa il settore della produzione sarà il responsabile di produzione a seguire il processo formativo, se sono invece interessate le aree impiegatizie se ne occuperà il responsabile delle risorse umane.

A esaminare e valutare le necessità formative emergenti è una Commissione Bilaterale che si riunisce periodicamente, composta da RSU, dirigenza e di "esperti" come RSPP, ufficio tecnico, scelti a seconda dei temi in discussione.

In Sassi non è prevista una programmazione annuale della formazione; le richieste vengono raccolte e i corsi si realizzano nel momento in cui si forma una massa critica di potenziali partecipanti.

Come già evidenziato, le tipologie di formazione applicate sono di diverso tipo. La formazione individuale viene progettata e realizzata nel corso dell'anno per soddisfare necessità di una singola persona, neoassunta o in deficit di competenze specifiche. Questa formazione nasce da richieste dirette di capi reparto, responsabili d'area o di direzione che individuando le necessità formative della persona, sollecitano la partecipazione a percorsi mirati. Questo genere di formazione viene solitamente finanziata con risorse accantonate nei Fondi interprofessionali (Fondirigenti, Fondimpresa) o da risorse aziendali. A questo tipo di formazione appartengono i corsi di lingue.

La formazione tecnica può coinvolgere durante l'anno decine di lavoratori fra corsi d'aula, affiancamento o formazione *on the job* su macchinari nuovi.

La formazione tecnica è quantitativamente maggiore di quella generalista, ma non sempre è programmabile, spesso è dettata dalle urgenze o necessità del momento. Per questa ragione sovente non si utilizzano i contributi accantonati in Fondimpresa per mettere in piedi quei percorsi formativi che necessitano di tempi rapidi di realizzazione (affiancamento in ingresso, formazione *on the job* su nuove macchine).

Dalla Commissione bilaterale, cui partecipano le RSU, derivano anche le proposte formative che sfociano in un Piano condiviso come quello oggetto di monitoraggio. Si tratta quasi sempre di corsi "generalisti", vale a dire su tematiche generali che esulano da quelle strettamente lavorative ma che hanno comunque ricadute nell'ambito aziendale in termini di maggiore conoscenza e consapevolezza.

Questo Piano nasce da una idea delle RSU aziendali e soddisfa l'obbligo formativo previsto dal CCNL.

Resta una domanda di formazione tecnica rivolta verso tutti i dipendenti, anche amministrativi, a cui verrà data risposta attraverso docenze interne, per fare crescere anche i meno esperti nella conoscenza del funzionamento degli ascensori e dei prodotti dell'azienda; una tipologia di esperienza formativa, questa, utile a anche rafforzare la conoscenza e l'identità aziendale.

Ulteriori progetti formativi che interesseranno tutti riguarderanno la conoscenza della materia fiscale per divenire cittadini e lavoratori più consapevoli, l'apprendimento delle lingue straniere per i neoassunti.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Visto le caratteristiche e gli obiettivi del Piano, alle azioni formative hanno partecipato quasi tutti i dipendenti: operai, quadri e impiegati.

Le aule sono state divise in modo omogeneo in base alle figure professionali partecipanti così da focalizzare le problematiche sui contenuti lavorativi specifici dell'area di riferimento (produzione, amministrazione, commerciale etc..).

Il corso sul benessere posturale è stato coordinato oltre che con le RSU anche con gli RLS che lo avevano sollecitato insieme agli altri corsi.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

La proposta formativa uscita dalla Commissione Bilaterale dell'azienda Alberto Sassi è stata presentata all'Ente di formazione che per Sassi si occupa della formazione alla sicurezza (privacy, primo soccorso, antincendio) e che, svolgendo già attività di consulenza per l'azienda, conosceva bene le necessità cui era necessario dare risposta. L'agenzia formativa aveva già sperimentato corsi analoghi ed ha presentato all'azienda un pacchetto di attività comprensivo anche delle docenze; nutrizionista, psicologo, medico, ritarato sulle caratteristiche e le necessità dell'azienda Sassi. Lo stesso Ente ha curato la realizzazione dei seminari online successivi, confermando o aggiungendo altri docenti specializzati sui singoli argomenti.

Una volta definito il fabbisogno cui si intendeva dare risposta attraverso il Piano in oggetto la coordinatrice del corso, si è occupata della formazione delle aule, del calendario delle attività e della registrazione delle presenze. La stessa ha inoltre partecipato come allieva, osservando quanto i temi siano stati largamente apprezzati e seguiti, anche grazie alla capacità dei docenti di coinvolgere e dare indicazioni utili.

La costituzione delle aule è stata complessa, dato il numero di partecipanti coinvolti. Si sono dovuti organizzare turni di due ore nell'arco della giornata e parallelamente tenere conto dell'obiettivo di formare aule omogenee. Nel complesso sono state previste tre sessioni formative nell'arco di un semestre.

La Alberto Sassi ha riservato una sala interna attrezzata per la formazione che può ospitare gruppi di circa 13 persone. Questo ha permesso di ottimizzare i tempi complessivi della formazione, limitando quelli di trasferimento nella sede formativa.

Durante il percorso formativo si è avuto un confronto continuo tra Commissione Bilaterale, coordinatori ed Ente di formazione che ha consentito di mantenere uno sguardo attento sulla realizzazione delle attività, cosicché progettazione e realizzazione sono risultati pienamente coerenti con quanto richiesto.

Il confronto è continuato anche successivamente ed ha portato alla elaborazione della proposta di seminari di approfondimento realizzati nel corso del 2021 con una modalità di erogazione che in tempi COVID doveva avvenire necessariamente a distanza.

La Alberto Sassi non ha un sistema di monitoraggio proceduralizzato; per la valutazione della formazione si adottano questionari di gradimento, osservazione diretta e successiva analisi degli esiti da parte dei responsabili diretti dei lavoratori. Le risposte dei questionari sono utilizzate anche per apportare correttivi alle attività formative successive, sia nei contenuti che riguardo alla scelta delle agenzie formative da coinvolgere e dei docenti.

3.4 Considerazione riepilogative

La lettura costante delle necessità di formazione e l'apertura alle richieste di formazione se sottolineano una propensione alla informalità nel processo di analisi dei fabbisogni, rappresentano anche un punto di

forza in quanto mette in grado la Alberto Sassi di cogliere i bisogni in divenire e di intervenire tempestivamente con una risposta formativa adeguata a colmare i deficit di competenza.

Le fasi di progettazione e realizzazione delle attività del Piano oggetto di analisi appaiono ben presidiate; ciò è dovuto al ruolo attivo che tutte le parti esercitano: responsabili aziendali ed Ente di Formazione, ma anche rappresentanze sindacali unitarie.

Il risultato è confermato dall'opinione generale di tutti gli intervistati che gli argomenti sviluppati nelle tre azioni formative, hanno centrato l'interesse dei lavoratori e le modalità con cui questi argomenti sono stati trattati sono state coinvolgenti, tanto da produrre una richiesta di formazione ulteriore cui l'azienda ha dato seguito.

Un punto di debolezza del progetto è dato dalla durata dei singoli moduli: due ore di formazione non sembrano consentire approfondimenti. Tale criticità è stata però superata dalla formazione successiva erogata dall'azienda.

4. CONCLUSIONI

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

L'attenzione dell'impresa ad una formazione non solo tecnica, ma con ricadute sulla persona prima ancora che sul lavoratore, è una peculiarità dell'azienda Sassi. Ciò favorisce un buon clima lavorativo, atteggiamenti di fiducia e collaborazione tra impresa e dipendenti.

Avere centrato l'interesse dei dipendenti su temi non tecnici e non strettamente agganciati all'ambito di lavoro è frutto di una capacità di lettura non solo dei fabbisogni ma del confronto e della condivisione che il tavolo bilaterale delle parti sociali alimenta e sostiene con costanza.

La disponibilità ad articolare in modo flessibile le azioni formative (piccoli gruppi suddivisi su diverse edizioni, raggruppate in tre sessioni in un semestre di formazione), ha favorito la partecipazione di tutti ed ha prodotto un'ottimizzazione dei tempi di realizzazione degli interventi. Avere poi a disposizione un'aula interna attrezzata per la formazione ha consentito di ridurre i tempi di allontanamento dal lavoro

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Un fattore di successo in Sassi è avere strutturato nel tempo un sistema di relazioni sindacali effettivo che consente di dare spazio a idee e proposte di tutte le parti sociali presenti in azienda. All'interno della Commissione Bilaterale la partecipazione ai temi della formazione da parte delle RSU non appare strumentale all'ottenimento di un consenso formale sui Piani che necessitano condivisione o ad ottemperare all'obbligo formativo previsto dal contratto, ma concorre ad una lettura a trecentosessanta gradi dei bisogni formativi e determina risultati efficaci sul piano dell'interesse, della motivazione a frequentare i corsi, nonché sugli esiti della formazione.

Un secondo elemento che costituisce una buona pratica dell'impresa è l'impegno a dare continuità ai temi formativi che si affrontano, in particolare quando sono sviluppati in moduli brevi e insufficienti a fornire approfondimenti.

In generale, è rimarchevole di attenzione la volontà dell'azienda Alberto Sassi di coinvolgere tutto il personale aziendale nella formazione continua, tramite percorsi individuali d'ingresso o specializzazione, di formazione tecnica per gruppi definiti ma anche in una formazione "olistica" che riguarda la vita della persona, concentrandosi inoltre sulle applicazioni in campo lavorativo dei contenuti affrontati.

4.3 Conclusioni

Dall'intervista effettuata l'azienda appare non sottovalutare la leva della formazione, che viene anzi valorizzata quale elemento strategico sotto più punti di vista. Non è solo il livello tecnico, inerente all'acquisizione di competenze direttamente spendibili sul lavoro, a interessare le politiche formative dell'azienda, ma anche la costruzione attraverso attività formative di un senso di appartenenza necessario a forgiare un'identità aziendale condivisa. A indirizzare le scelte formative dell'azienda è una sensibilità attenta all'acquisizione di competenze e conoscenze trasversali, intersecanti sia la vita privata, sia l'ambito lavorativo. Tale tipo di formazione è intesa come strumento di relazione con i dipendenti, dei quali si mira a suscitare il coinvolgimento e la partecipazione attiva. La dimensione relazionale si estende alle rappresentanze sindacali interne all'azienda, che vengono interessate nel processo di raccolta delle necessità formative aziendali. In conclusione, l'intervista realizzata permette di dire che la formazione

oltre ad essere concepita quale strumento di conservazione e miglioramento delle competenze tecniche, indispensabili per il mantenimento della leadership di mercato, viene anche intesa come strumento di coesione della comunità aziendale, utile alla creazione di un clima di lavoro collaborativo e performante, centrato sul benessere psicofisico dei singoli, alla cui promozione l'azienda rivolge parte delle risorse della formazione finanziata.