

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

BERARMA

Famiglia e innovazione.

L'imprenditorialità 4.0 secondo Berarma

Ambito tematico strategico:

Innovazione tecnologica di processo e di prodotto.

Piano Conto Formazione

ID: 250618

“FORMAZIONE TECNICA, TRASVERSALE E ICT”

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

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.....	6
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19.....	7
2.5 Considerazioni riepilogative	7
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni conclusive.....	9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	10
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Conclusioni riepilogative	10
5. CONCLUSIONI	11
5.1. Gli Elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
5.2. Le buone prassi formative aziendali	11
5.3. Conclusioni	11

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 della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Berarma Srl costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Berarma le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

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.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020, si pone i seguenti obiettivi generali:

- valorizzare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, evidenziando i risultati/benefici e le implicazioni strategiche tra l'attuazione dei Piani Formativi e gli investimenti delle Aziende e il consolidamento e lo sviluppo delle competenze professionali per i lavoratori;
- analizzare le fasi dell'intero processo di formazione (dall'analisi dei fabbisogni alla verifica dei risultati attesi) 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, valorizzare e far circolare le esperienze di buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono diventare, tramite le attività di comunicazione, riferimento per altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Berarma, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "FORMAZIONE TECNICA, TRASVERSALE E ICT", 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

L'azienda nasce nel 1963 quando la passione per la meccanica spinse Martino Cavazza e Arturo Berni, entrambi di origine mantovana, a fondare la società AR.MA Sdf. La prima sede era una piccola autorimessa di 70 metri quadri alle porte di Bologna, dove i due imprenditori iniziarono, da soli, ad eseguire lavorazioni meccaniche conto-terzi per le più importanti industrie bolognesi, utilizzando le prime macchine utensili tradizionali. Sfruttando le opportunità offerte dal mercato, decisero, alcuni anni più tardi, di avviare la progettazione e produzione delle prime pompe a palette a cilindrata variabile. L'azienda conta oggi una ventina di dipendenti.

L'andamento positivo della nuova attività portò, in tempi brevi, da una parte al cambiamento della ragione sociale dell'azienda da AR.MA in BERARMA S.r.l. (24 Gennaio 1970), e dall'altra al trasferimento in una nuova sede aziendale, tutt'oggi utilizzata, caratterizzata da spazi più ampi e funzionali (2.000 mq) ubicata a Casalecchio di Reno (Bologna). A tale sede si affianca oggi quella di Borgonuovo. Nella sede di Casalecchio si realizza la produzione, in quella di Borgonuovo si procede ad imballaggio e spedizione.

In più di 50 anni dalla sua nascita Berarma ha raggiunto un alto know-how tecnologico diventando un'azienda dinamica e moderna di pompe oleodinamiche dal marchio riconosciuto in tutto il mondo. La filosofia propugnata dal fondatore e attuale amministratore delegato, Martino Cavazza, punta sulla continua ricerca nell'innovazione tecnologica, unita alla massima attenzione alle esigenze della clientela.

Berarma inoltre riconosce l'importanza del network e delle relazioni del sistema industriale, ed è in questo spirito che vive l'associazionismo d'impresa e i rapporti federativi con le organizzazioni del territorio a cui aderisce. Tali rapporti sono considerati come vettori di sviluppo.

Il rigoroso sistema interno di controllo qualità e di gestione del processo produttivo (si fa presente che l'Azienda è certificata secondo la normativa ISO 9001), l'utilizzo di macchine utensili di altissimo livello tecnologico e un collaudo rigoroso su tutti i componenti, permettono a Berarma di garantire un alto standard qualitativo su tutta la sua produzione di pompe oleodinamiche. Un moderno reparto di Ricerca & Sviluppo lavora al miglioramento dei prodotti Berarma, adeguandoli ai più moderni standard tecnologici richiesti dal mercato. Questa attività ha portato alla realizzazione di una nuova famiglia di pompe a palette a cilindrata variabile, denominata PHP, per l'alta pressione (250 bar). Questa nuova serie di pompe, unitamente alle pompe oleodinamiche Berarma – tipi PLP e PHPK – e ai gruppi motopompa – tipo GMP (gruppo costituito da una pompa Berarma e un motore elettrico a flangiatura speciale per la trasmissione diretta del moto) -, sono state progettate per ottenere le seguenti caratteristiche: massima silenziosità; elevato rendimento e lunga durata; economia e semplificazione dei sistemi idraulici; modularità e flessibilità per rispondere alle diverse esigenze degli utilizzatori: un corpo pompa comune per ogni singola grandezza sul quale si possono assemblare i vari tipi di controllo pressione-portata, montare le valvole di non ritorno a flangia SAE tipo NRV di produzione Berarma, e abbinare più pompe fra loro (soluzione di pompe oleodinamiche combinate).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione costituisce un elemento fondamentale per la tenuta e la crescita dell'azienda, che opera all'interno di un ambito molto competitivo, che obbliga al continuo aggiornamento e alla costante evoluzione. La forte componente innovativa delle produzioni permette di mostrarsi competitivi nonostante i limiti delle piccole dimensioni e di tenere il passo di aziende anche molto più grandi le quali possono avvalersi di più significative economie di scala. L'innovazione è dunque la chiave competitiva applicata dall'azienda, che pur mantenendo tratti di impresa familiare, è riuscita a dare struttura a percorsi innovativi. Forte la proiezione di Berarma verso l'estero. Circa metà della produzione aziendale si dirige oltre i confini italiani, in prevalenza verso l'Europa: Spagna, Francia, Germania. In crescita è anche la presenza delle produzioni Berarma in Turchia, oltre che in America e in Cina, pur per quantitativi minori. Per ottimizzare i processi di produzione Berarma intende unificare le due sedi: è in progetto di ampliare la struttura di Casalecchio, così da concentrare l'organico e ridurre le dispersioni. L'azienda ha adottato un metodo di internalizzazione dei procedimenti relativi alla produzione (l'azienda è autonoma per il 90% circa delle operazioni di lavorazione sui propri prodotti): tale linea è anche in questo caso finalizzata ad ottimizzare i fattori della produzione.

Il mercato di Berarma si rivolge alle aziende produttrici di centrali idrauliche, le quali acquistano le singole componenti, procedono ad assemblarle. Le centrali idrauliche vengono poi rivendute ad aziende produttrici di macchine utensili, presse, etc. Berarma si trova quindi tra le aziende a monte di tale filiera produttiva. A costituire sbocco commerciale per le produzioni dell'azienda sono anche i rivenditori, i quali immettono sul mercato dei ricambi i singoli pezzi. La struttura aziendale si compone di area commerciale, che si occupa di gestione ordini e fatturazione, area amministrativa e area di produzione, che si relaziona con ufficio tecnico e di prototipazione. L'azienda si caratterizza per una forte stabilità dell'impiego e per il limitatissimo turnover. Tale scelta è orientata a rinsaldare i gruppi di lavoro, creando relazioni di fiducia con i dipendenti. Oggi l'azienda manifesta la necessità di assumere nuove risorse, anche attraverso contratti di tirocinio, al fine di preparare l'uscita di dipendenti prossimi al pensionamento. Tra le difficoltà che l'azienda incontra vi è quella relativa al reperimento delle figure professionali affini alle necessità attuali.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

La formazione in Berarma si connette primariamente con le esigenze dettate alla produzione dal rinnovamento tecnologico: l'introduzione di nuovi macchinari determina la necessità di adeguare le competenze onde garantire un'operatività sicura ed efficiente, cosciente delle qualità della macchina e in grado di ottimizzare i processi produttivi. Quanto ai corsi indirizzati all'area commerciale e amministrativa, buona parte delle esperienze formative progettate dall'azienda riguardano competenze trasversali, in particolare informatiche (corsi sul pacchetto Office ad esempio), tese a professionalizzare i dipendenti, dando strumenti più efficienti per lo svolgimento delle proprie mansioni. Sono poi concepite progettualità tese ad alleggerire condizioni di disagio connesse al carico lavorativo, così ad esempio per i corsi formativi in materia di gestione dello stress, contenuti nel piano oggetto di analisi. La qualità dell'esperienza professionale quotidiana è tra gli obiettivi della dirigenza ed è finalizzata a garantire una migliore produttività e comportamenti maggiormente collaborativi da parte del corpo dipendenti. Sul fronte della formazione tecnica legata all'innovazione, si manifestano come significative le evoluzioni che riguardano i materiali utilizzati per ottimizzare la produzione. Tra gli obiettivi dell'azienda vi è la crescita delle competenze negli ambiti di avanguardia nell'integrazione nei cicli produttivi di modalità tese a sfruttare le opportunità tecniche legate all'utilizzo di materiali più performanti. Dal punto vista tecnologico, a gennaio 2020 l'azienda ha installato un nuovo macchinario con funzioni robotizzate e collegata al sistema gestionale. La nuova macchina ha caratteristiche proprie di Industria 4.0. Nuovi macchinari con tali caratteristiche saranno introdotti a breve in azienda e modificheranno i cicli produttivi in senso innovativo.

Entro il 2022 tutto il parco macchine di Berarma sarà rinnovato, ciò grazie ai benefici concessi a livello legislativo, anche in termini fiscali. Al rinnovamento del capitale fisico si affiancherà l'esigenza di rinnovamento del capitale delle competenze. Già da ora l'azienda si sta preparando in termini di acquisizione delle competenze necessarie a gestire la transizione interna del corpo dipendenti verso un livello tecnologico maggiormente qualificato. Già l'acquisto delle macchine prevede la contestuale erogazione da parte del fornitore della prima formazione necessaria al primo utilizzo di esse. I macchinari di cui si attende l'ingresso in azienda, tutti della stessa marca, presentano elementi comuni nei tools di controllo. Al fine di trasmettere le conoscenze necessarie ad apprendere l'utilizzo dei comandi è previsto un pacchetto di formazione in affiancamento da parte dell'azienda fornitrice dei macchinari. È poi necessario affinare le competenze in ottica *lean* al fine di ottimizzare i risultati di produzione.

Quanto ad innovazione di prodotto, è in progetto la messa a punto di una micro-pompa, prodotto differente dalle produzioni consolidate dall'azienda, che permetterà l'accesso a nuovi mercati.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19

Nel 2020 l'azienda ha perso circa il 30% del fatturato, mentre quest'anno la ripresa è stata netta.

La normazione emergenziale legata alla pandemia da Covid ha permesso a Berarma di sospendere il pagamento delle rate dei leasing dei macchinari acquistati. L'opportunità si protrarrà fino alla fine del 2021. L'azienda ha inoltre usufruito della cassa integrazione guadagni straordinaria, fondamentale anche in ragione del calo della produzione. L'erogazione tempestiva dei sussidi e una politica commerciale avveduta hanno permesso all'azienda di recuperare in fretta e senza rischi il terreno perduto durante la pandemia. La chiusura dello stabilimento si è protratta per un mese abbondante, ma lo stato di difficoltà determinato dal Covid-19 ha proseguito ben più a lungo. La difficoltà a pianificare gli investimenti, anche formativi, si è riscontrata in relazione all'incertezza manifestatasi nel corso della crisi pandemica. Si è aggiunto poi il problema dell'inflazione che ha interessato le materie prime utili alle lavorazioni di Berarma. L'attività formativa non si è del tutto arrestata, grazie anche alla proattività dei consulenti, ma è stata decisamente compressa rispetto ai programmi.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'azienda ha dimensioni ridotte, ma dimostra la capacità di innovare dal punto di vista tecnologico e di rinnovare le competenze del capitale umano, sia attraverso l'ampliamento delle competenze trasversali, sia attraverso la crescita sul fronte delle competenze tecniche, che devono necessariamente aggiornarsi al fine di stare al passo con le nuove tecnologie inserite in azienda e con le richieste del mercato. La proattività di Berarma si dimostra anche dalle linee di sviluppo che l'azienda intende intraprendere: in particolare, l'ingresso in nuovi mercati, contestuale al lancio di nuovi prodotti, altamente tecnologici dimostra la visione evolutiva che l'azienda intende perseguire. Le piccole dimensioni e la gestione familiare non appaiono come limiti, la coesione del corpo dipendenti, malgrado lo scarso ricambio generazionale, appare come un punto di forza dell'azienda. Da questo punto di vista, la formazione può essere considerata come fattore di rinnovamento, capace di supplire almeno in parte allo scarso turnover e alla sostanziale stabilità dell'organico. Malgrado le difficoltà determinate dal periodo pandemico, i progetti di Berarma non si sono arrestati, grazie anche alla legislazione emergenziale in materia di Cassa Integrazione e sussidi. L'ammodernamento delle tecnologie produttive è continuato nel corso del 2020.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno non è strutturata e avviene sulla base di conversazioni informali tra la direzione e i dipendenti. Le ristrette dimensioni dell'organico aziendale e la caratterizzazione familiare dell'azienda rendono non necessaria la messa a punto di procedure formali di rilevazione dei bisogni, i quali vengono espressi liberamente nei frequenti confronti informali che sussistono in azienda. Di norma, il procedimento di individuazione del fabbisogno formativo avviene su impulso della direzione aziendale, solo raramente i dipendenti riferiscono in autonomia proposte di formazione. La ritrosia viene spiegata dagli intervistati come espressione di una forte prepensione verso gli aspetti immediati del lavoro, che si abbina a una tendenza a trovare soluzioni di ripiego nell'immanente senza ricorrere agli strumenti formativi, la cui progettazione è considerata per consuetudine ad appannaggio della direzione.

La consapevolezza dell'emersione di un bisogno formativo, solitamente riscontrato nella pratica del lavoro quotidiano in azienda viene immediatamente espressa dai dipendenti e raccolta da chi si occupa di progettare esperienze formative. Periodicamente si dà forma ai progetti di formazione in risposta delle esigenze manifestate fino a quel momento, anche attraverso la collaborazione di consulenti ed enti formativi che intervengono sulla base dei fabbisogni individuati, prendendo parte al processo di analisi di essi e alla successiva implementazione di risposte formative adeguate.

Fondamentale ai fini di approntare una programmazione formativa in Berarma risulta essere il ruolo dei consulenti esterni che, informati delle opportunità propongono soluzioni formative e assistono l'azienda nella scelta dei corsi.

Quanto alla rilevazione dei propri bisogni formativi, la dipendente intervistata ritiene centrali per sé nel prossimo futuro a corsi tecnici di approfondimento in materia amministrativa e corsi riguardanti le *soft skills* relazionali e comunicative, ritenute rilevanti per la coesione del gruppo lavorativo e per migliorare il coordinamento e l'attitudine collaborativa tra colleghi.

Una delle dipendenti intervistate in qualità di partecipante al piano formativo in oggetto ricopre ruolo di Rsu in azienda. L'intervistata attesta come nella progettazione del piano formativo oggetto di analisi vi sia stata una partecipazione attiva della componente sindacale, in particolare nel definire il fabbisogno relativo al pacchetto Office, strumento considerato indispensabile per un miglioramento della qualità di elaborazione dei dati a fini interni, in particolare per l'efficientamento dell'area commerciale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La predisposizione di risposte formative strutturate avviene sulla base della collaborazione con l'ente formativo di riferimento, che ha avuto un ruolo centrale nel promuovere presso l'azienda le opportunità legate al Conto Formazione e che contribuisce alla definizione delle esperienze formative oggetto di indagine. I contenuti formativi messi a punto con l'ausilio dell'ente formativo vengono poi condivisi e discussi sempre per via informale con i dipendenti che dovranno partecipare ai corsi formativi e il cui consenso è ricercato come chiave per un'attiva partecipazione alle esperienze proposte.

Nel piano è inclusa la presenza di un'apprendista, poi stabilizzata da parte dell'azienda. La dipendente ha preso parte alla presente intervista in quanto partecipante al corso in materia di gestione dello stress, incluso nel piano. Fondamentale, riferisce l'intervistata, l'ampliarsi delle competenze in materia di gestione dello stress nelle seguenti edizioni del corso, per le quali è stata richiesta la presenza della stessa docente. Quanto appreso ha permesso di migliorare significativamente la propria attitudine al lavoro, nonché la relazione con i colleghi e con il pubblico. L'intervistata che ricopre ruolo di Rsu ritiene di riconoscere il

fabbisogno formativo per sé e per i colleghi soprattutto nell'area delle funzionalità informatiche del pacchetto Office, sulla quale considera prioritario che l'azienda continui a investire con regolarità.

Per l'azienda, i feedback ricevuti dai dipendenti costituiscono il più valido strumento di valutazione dell'efficacia dei corsi formativi realizzati.

La dipendente che ricopre il ruolo di Rsu in azienda ritiene che sia necessario utilizzare la formazione come strumento utile ad apportare novità nei processi produttivi che rischiano, soprattutto per i dipendenti meno giovani e da più tempo impiegati nelle medesime funzioni, di tramutarsi in un'inerza ripetizione dei medesimi schemi, capace sul lungo termine di pregiudicare la competitività dell'azienda. La formazione potrebbe essere intesa per muovere verso un'evoluzione del modo di lavorare, anche e soprattutto in termini attitudinali. Va poi verificata a detta dell'intervistata l'apertura individuale all'esperienza formativa, l'intenzione di partecipare attivamente da parte dei dipendenti, concentrando gli investimenti su coloro che si dimostrano più disponibili a mettere a frutto i corsi di formazione e/o ne manifestano un bisogno più spiccato.

3.3 Considerazioni conclusive

Il rapporto di Berarma non risulta strutturato e l'analisi del fabbisogno avviene per via informale, anche se l'azienda manifesta la capacità di dare continuità ai percorsi formativi avviati. Il ruolo dell'Rsu aziendale è partecipe e proattivo e ha esiti concreti nell'individuazione delle necessità formative. Le scelte in ambito formativo si caratterizzano in senso euristico: alla scarsa attitudine progettuale dell'azienda in senso ambito formativo sofferisce il senso pratico che porta a individuare le necessità formative in relazione agli avanzamenti tecnologici. Anche in mancanza di una pianificazione strutturata dei percorsi formativi, la formazione si dimostra efficace e rispondente alle necessità concrete, come riconosciuto anche dall'Rsu e dalle dipendenti intervistate. Si riscontra l'opportunità di sollecitare richieste provenienti dal corpo dipendenti, che viene descritto come scarsamente proattivo nell'interrogarsi e nel formulare proposte in tema di formazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Quanto al corso in materia di gestione dello stress, a distanza di anni si può ancora affermare la permanenza, almeno parziale, dei benefici prodotti dall'esperienza formativa. Ciò anche grazie alla prosecuzione in ulteriori edizioni di tale esperienza a consolidamento dei risultati raggiunti. L'esperienza formativa più fruttuosa all'interno del piano oggetto di analisi è, ad avviso dei partecipanti, quella relativa al pacchetto Office. L'età media dei dipendenti, superiore ai cinquant'anni, determina una difficoltà ben evidente nell'utilizzo dei mezzi di elaborazione informatica. Per l'ufficio amministrativo, almeno in un primo momento, aver appreso metodi e nozioni per un utilizzo più efficace del pacchetto Office. Nonostante gli iniziali passi avanti nella consapevolezza delle funzioni di Office, presto la conoscenza delle funzionalità più complesse si è ridotta, appiattendosi sull'utilizzo quotidiano delle funzionalità più frequenti. Solo alcuni dei raggiungimenti maturati con il corso si sono consolidati nella pratica aziendale. La formazione del pacchetto Office è stata poi allargata in successive esperienze formative, coinvolgendo altri partecipanti oltre a quelli coinvolti nel piano oggetto d'analisi.

La dipendente dichiara di aver richiesto personalmente alla direzione tale corso di formazione non solo ai fini dell'applicazione professionale delle *soft skills* relative ad una migliore gestione dello stress, ma anche ai fini delle attese ricadute di esso sulla qualità della vita. Anche grazie alla competenza della docente, il corso è stato percepito dalla partecipante come pienamente rispondente alle aspettative che avevano mosso la richiesta. A detta dell'intervistata, l'opportunità formativa ha migliorato le reazioni ai momenti di stress anche da parte degli altri partecipanti, egualmente entusiasti delle strategie apprese per la gestione dei momenti di pressione sul lavoro.

La percezione di efficacia dei corsi oggetto del piano è confermata anche dall'altra dipendente intervistata, operante nell'area commerciale. La dipendente si aggiunge nel sottolineare la maturazione di competenze e attitudini migliorative del rapporto quotidiano con il proprio lavoro ed evidenzia la qualità del corso sul pacchetto Office e in particolare su Excel, utile al fine di generare statistiche relative ai numeri aziendali. Importante anche a detta dell'intervistata il corso relativo alla gestione dello stress che ha permesso di cambiare prospettiva sulla gestione delle proprie emozioni sul lavoro e sul proprio ruolo nel contesto lavorativo.

4.2 Conclusioni riepilogative

L'impatto della formazione, relativamente al piano oggetto di indagine, risulta rispondente alle aspettative che avevano mosso la progettazione delle esperienze formative in esso contenute. Le testimonianze delle dipendenti partecipanti ai corsi, una delle quali intervistata anche in veste di Rsu, e le considerazioni della direzione aziendali si accordano nel riconoscere l'efficacia dell'iniziativa formativa, capace di migliorare gli assetti di lavoro, le relazioni tra colleghi e con il pubblico e di conferire strumenti nuovi e concreti per le attività quotidiane. Parimenti, le interviste convergono sulla conclusione per cui sia necessario dare continuità alle esperienze formative onde valorizzarne i contenuti e acquisirne nel tempo i benefici, in modo più completo e stabile.

5.CONCLUSIONI

5.1. Gli Elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il primo fattore di successo delle esperienze formative realizzate è da individuare nella rispondenza effettiva di esse a necessità e bisogni percepiti in azienda. I corsi relativi al pacchetto Office, strumento di utilizzo quotidiano, hanno abilitato i partecipanti ad una più efficace gestione e presentazione dei dati di elaborazione quotidiana. La scelta di investire tempo e risorse nel corso sulla gestione dello stress dimostra un'attenzione alla presa in carico delle esigenze manifestate dai dipendenti e alla cura dell'esperienza professionale complessivamente intesa.

Va poi considerato l'elemento della continuità delle esperienze formative, che si sono protratte oltre il piano formativo in esame.

Quanto all'assenza di procedure definite, la dimensione dell'azienda, la sua caratterizzazione familiare rendono meno centrale il ricorso a procedure rigide: l'ambiente confidenziale e la forte dipendenza della formazione dai cicli di avanzamento tecnico e tecnologico rendono la flessibilità formativa.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Come già indicato, il processo di progettazione della formazione non è strutturato in modalità tali da poter enucleare singole prassi virtuose: la progettazione formativa è in buona parte caratterizzata dall'informalità e non sono previste procedure tali da dare stabilità alle pratiche di pianificazione. Di certo, l'esposizione degli intervistati fa emergere alcune tendenze che, pur non proceduralizzate, danno prova di un'attitudine positiva nei confronti dell'opportunità formativa: l'apertura alle richieste provenienti dalla rappresentante sindacale, l'attenzione alla dimensione relazionale interna ai luoghi di lavoro e la considerazione per gli elementi qualitativi dell'esperienza lavorativa dei singoli (l'investimento sul fronte della gestione dello stress lavoro-correlato è un esempio eloquente) mostrano la capacità di tenere in considerazione prospettive non meramente utilitaristiche e l'attenzione a dare forma a esperienze che abbiano una ricaduta positiva innanzitutto sui dipendenti.

Va poi considerato il coinvolgimento di consulenti esperti nella progettazione di percorsi formativi. Per una piccola azienda, priva di competenze interne il ricorso costante a professionisti del settore può essere considerata una buona pratica al fine di evitare esiti di inefficacia e di concentrare le risorse disponibili in risposta alle esigenze individuate, evitando esperienze infruttuose prodotte dall'improvvisazione. La scelta di investire nel ricorso a competenze progettuali qualificate dimostra la serietà dell'impegno formativo dell'azienda.

5.3. Conclusioni

L'azienda dimostra di non sottovalutare il tema della formazione all'interno della strategia di aggiornamento tecnologico e di attuare, seppur in modo destrutturato, un investimento nel capitale umano che non è episodico, né casuale, ma che si caratterizza come strumento di accompagnamento e valorizzazione dell'avanzamento tecnologico aziendale. Se sul fronte tecnico e tecnologico, la formazione è concepita come leva competitiva, sul versante delle soft skills e delle competenze trasversali essa è considerata anche come mezzo per garantire la qualità del lavoro e il benessere nell'ambiente di lavoro. Il piano formativo oggetto d'analisi mostra come la prospettiva appena indicata trovi una convergenza tra le dichiarazioni della direzione aziendale e quanto affermato dalle dipendenti intervistate. A confermare come nella visione di Berarma la formazione sia anche strumento di soddisfazione delle esigenze dei dipendenti è l'atteggiamento collaborativo costruito con l'Rsu aziendale.