

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Report Tematico: **Oltre la pandemia: formazione e innovazione**

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
FORMAZIONE E INNOVAZIONE	4
Soft skills e cultura aziendale	4
Tecnologie: la formazione necessaria	5
Innovazione di prodotto.....	7
Innovazione di processo e organizzativa	9
COVID-19, L'IMPATTO SULLA FORMAZIONE	13
CONCLUSIONI	16

INTRODUZIONE

Il presente Rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito del più ampio quadro di attività di Monitoraggio Valutativo che il Gruppo di Lavoro della nostra Articolazione sta portando avanti per l'anno in corso. Nel progetto sono infatti ricomprese anche 15 "Storie di Formazione" che hanno l'obiettivo - *mediante interviste rivolte ad alcune figure chiave aziendali ed ai lavoratori partecipanti alla formazione* - di mettere in luce l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa mostrando i risultati generati dalla partecipazione alla formazione tanto per l'azienda, in termini di obiettivi strategici, quanto per i lavoratori, in termini di competenze professionali sviluppate.

Questo rapporto, non a caso, è dedicato al tema che prioritariamente è stato affrontato nel corso delle interviste, ossia quello dell'innovazione, declinata nelle sue molteplici sfaccettature, dall'innovazione tecnologica di prodotto e processo, spesso declinata in chiave di digitalizzazione, fino a quella organizzativa. Un'innovazione che si inquadra in uno scenario di forte cambiamento che le aziende hanno dovuto giocoforza affrontare nel corso di questi ultimi anni e che ha avuto ovvie ripercussioni anche sulla dimensione formativa. È infatti facilmente intuibile come le aziende abbiano dovuto accompagnare questi processi di innovazione con moduli formativi volti a sviluppare competenze tecnico-specialistiche, collegate all'utilizzo di nuove tecnologie e strumentazioni, ma anche a percorsi più orientati a sviluppare le *soft skills*, finalizzati a far sì che le persone siano sempre più parte attiva e consapevole all'interno di contesti organizzativi in continua evoluzione.

Nella fase storica che stiamo vivendo, caratterizzata dall'emergenza sanitaria da Covid 19, questa esigenza di gestire il cambiamento è stata oltremodo amplificata, ponendo le imprese di fronte alla necessità di ripensare i propri processi interni, non ultimo quello formativo. Ulteriore obiettivo di questa analisi sarà dunque quello di mettere in luce in che modo le imprese hanno affrontato l'emergenza Covid dal punto di vista della formazione, con un occhio di riguardo ai fabbisogni di competenze che sono emersi e alle modalità di erogazione della formazione che le imprese hanno messo in campo per far fronte alle difficoltà dettate dal distanziamento sociale.

FORMAZIONE E INNOVAZIONE

Le aziende intervistate mostrano un ampio novero di approcci e di esigenze connesse all'ambito formativo. Risulta molto evidente dai piani oggetto di analisi come la formazione finanziata da Fondimpresa sia spesso rivolta all'ambito delle *soft skills*, con particolare riferimento alle competenze trasversali di natura informatica e relazionale e alle competenze necessarie ai collaboratori che hanno responsabilità manageriali.

Soft skills e cultura aziendale

Potenziare il management e diffondere la cultura aziendale sono obiettivi cardinali nell'azione di alcune aziende, che utilizzano il Conto Formazione presso Fondimpresa a questo scopo precipuo. Così è ad esempio per Site, azienda leader nel settore delle telecomunicazioni e attiva in più ambiti d'attività: dallo sviluppo tecnologico delle reti di telecomunicazione, fino all'energia e ai sistemi funzionali al trasporto ferroviario. Site mostra una tendenza pluriennale all'ampliamento del proprio organico e alla diffusione delle proprie sedi, oggi in numero di venti, sul territorio italiano. A rendere costante la necessità di ampliamento di Site, il cui personale comprende oggi oltre 2.500 dipendenti, è la tendenza a una sempre più minuziosa diffusione della fibra ottica, che l'azienda sta installando in tutto il Paese. Ciò rende necessario l'investimento formativo in *soft skills* connesse alla managerialità al fine di conferire ai responsabili dei singoli team la massima efficacia nella propria attività di gestione dei gruppi e della comunicazione sul lavoro con i collaboratori. La formazione è considerata dall'azienda anche come strumento di trasmissione dei valori aziendali e quindi come elemento coesivo del gruppo-azienda e delle diverse aree, nonché come strumento di valorizzazione delle interazioni tra i diversi reparti aziendali, tra i quali si intende, anche attraverso le azioni formative comprese nel piano in esame, favorire la crescita di relazioni di massima collaborazione. In Site è corposo l'investimento in competenze trasversali e relazionali, il cui aumento accompagna il cambiamento sul fronte organizzativo e di processo. Site, infatti, investe in modo consistente nell'innovazione di processo al fine di assicurare il continuo miglioramento delle performance produttive.

Molto spazio è dato alle competenze trasversali anche nei programmi formativi aziendali di Modula, azienda leader nell'automazione di magazzini industriali verticali e orizzontali. Per scelta aziendale la formazione finanziata con Fondimpresa è dedicata prevalentemente alle competenze di tipo trasversale, mentre alla formazione tecnico-specialistica l'azienda provvede con risorse proprie.

L'azienda, anche in ragione del fatto che al suo interno presenta una popolazione aziendale mediamente giovane, ha scelto di formare il personale interno, invece di assumere personale già formato, anche perché reclutare personale che presenti competenze già determinate rappresenta un elemento di criticità. Le skills acquisite e consolidate in altri contesti finiscono infatti per rivelarsi troppo rigide e spesso per difettare della flessibilità necessaria ad adattarsi all'ambiente produttivo di Modula. Le *soft skills* sono parte del processo di *onboarding* dei neoassunti.

Nel piano di Philip Morris finalizzato alla valorizzazione delle competenze aziendali si rendono evidenti gli esiti della formazione, soprattutto per quanto riguarda le *soft skills*. I risultati della formazione sono messi in evidenza attraverso il sistema di valutazione delle performance, che per Philip Morris è la base del Piano di sviluppo individuale e punto di partenza per l'analisi dei fabbisogni formativi individuali.

È da notare come processi di innovazione abbiano interessato anche Servizi Italia, azienda specializzata in

attività tradizionali come l'erogazione di servizi di noleggio, lavaggio e sterilizzazione di articoli tessili e strumentario chirurgico per conto di enti ospedalieri e strutture socio-assistenziali.

Gli obiettivi di sviluppo futuro che il Gruppo Servizi Italia si pone sono quelli di consolidare la leadership fondata sul sistema integrato di servizi (lavanolo, sterilizzazione e fornitura di kit procedurali) e, in prospettiva, sulla gestione dei poli chirurgici (infrastrutture, dispositivi medico-chirurgici, processi di approvvigionamento) attraverso azioni volte a garantire un alto livello di servizio a beneficio dei pazienti e dei cittadini fruitori di assistenza e di prestazioni sanitarie. La sterilizzazione in Servizi Italia, ad esempio, è un processo industriale specialistico di alta qualità: la strumentazione chirurgica viene presa in consegna, sottoposta a trattamento di ricondizionamento, assemblata come da liste accordate con le sale operatorie, sterilizzata e riconsegnata al centro di utilizzo. La ricerca di soluzioni innovative capaci di aumentare la competitività dell'azienda ha reso necessario valorizzare e potenziare le competenze manageriali in azienda. In questo percorso di crescita professionale si pone il piano scelto per il report dedicato all'azienda.

Negli ultimi anni, in Servizi Italia la formazione si è concentrata sulla managerialità e la crescita in particolare delle figure intermedie e per quelle più a diretto contatto con il cliente, come i referenti per i servizi guardaroba o i referenti per la sterilizzazione. In un'ottica di sviluppo della società, è strategico poter alzare l'asticella delle competenze *soft*, formando queste figure.

Per la formazione di carattere manageriale, la società segue una policy di successione attenta al miglioramento delle competenze delle figure chiave, vale a dire ritenute strategiche. Per quelle figure viene steso un piano di sviluppo individuale delle competenze e si propone loro una formazione mirata. *“L'azienda compie questo esercizio: scovare chi ha del potenziale sul quale investire”*.

Quanto alle competenze trasversali, più di una delle interviste realizzate mostra come sia fondamentale il supporto della formazione all'internazionalizzazione delle aziende. Il piano preso in esame nel report dedicato a Sidel, azienda del Gruppo Tetra, fornitrice di soluzioni per il confezionamento, è un esempio di progetto formativo che unisce competenze manageriali avanzate, utili per l'acquisizione di nuove prospettive di competitività, e competenze tese a facilitare la comunicazione con l'estero e l'approdo delle produzioni aziendali su nuovi mercati. La dimensione internazionale di Sidel richiede una perfetta padronanza della lingua inglese per poter comunicare tra una sede e l'altra e con i clienti sparsi in tutto il mondo. La formazione linguistica e l'aggiornamento continuo di questa competenza è una delle priorità in ambito formativo dell'impresa. Il 60% del budget di Fondimpresa disponibile, viene perciò annualmente utilizzato per le competenze linguistiche. Ogni anno vi sono infatti tra le 160-180 richieste di formazione, tutte puntualmente soddisfatte.

Va poi sottolineato, in termini di contributo della formazione alla creazione di una cultura aziendale, il corposo progetto formativo legato a tutti i temi della sostenibilità, che ha portato la grande impresa farmaceutica Chiesi al conseguimento della certificazione B-CORP e all'ottenimento dello status legale di “Società benefit”, che ha inciso anche sullo statuto dell'azienda, modificandone gli obiettivi sociali. Lo strumento formativo è concepito dall'azienda come strumento per il consolidamento della cultura aziendale, che tende alla diffusione in azienda di modalità operative tese oggi alla qualità del lavoro e all'affermazione di mercato, ma anche all'impegno sociale e al rispetto degli stakeholders.

Tecnologie: la formazione necessaria

Le aziende di impianto più marcatamente tradizionale dimostrano una minore attitudine all'innovazione organizzativa e di conseguenza un minor investimento in competenze manageriali evolute. Così, ad esempio, Universal Pack dimostra ancora una struttura organizzativa di tipo patronale ed anche se si è dotata di figure manageriali, le decisioni ultime sono sempre prese dalla proprietà. Come ci viene infatti

riportato, *“il titolare è il primo ad arrivare in azienda e l’ultimo ad uscire, rapportandosi direttamente con tutti i dipendenti dell’azienda”*. Ciò si è tradotto in una blanda innovazione organizzativa, proprio perché al suo interno questa azienda ha continuato a seguire le stesse logiche organizzative che la caratterizzavano sin dal suo esordio.

Non a caso, infatti, l’innovazione in Universal Pack ha riguardato principalmente il prodotto e la formazione si è rivolta primariamente all’ambito tecnico specialistico. Anche il piano oggetto di analisi risponde a questa logica. La necessità di altissima specializzazione tecnica deriva dalle modalità di lavoro dell’azienda che produce macchine non di linea, ma veri e propri prototipi. Ciò comporta un elevato grado di capacità di progettazione e sviluppo di nuovi modelli: ogni macchina fabbricata è diversa dall’altra perché ogni cliente richiede specifiche diverse e bisogna pertanto progettare ogni volta una macchina diversa. Il prodotto non può essere realizzato in serie, ma deve essere personalizzato in vari modi.

La leva della formazione è dunque di fondamentale importanza e il ruolo di Fondimpresa è riconosciuto da Universal Pack come strategico dal momento che il Fondo finanzia il 100% della formazione interna, fatto salvo la formazione obbligatoria, cui l’azienda provvede da sé. L’innovazione tecnologica è stata per quest’azienda fondamentale per poter mantenere la propria quota di mercato. L’innovazione si produce sia nella parte meccanica che elettronica, ma anche a livello informatico e di software da installare sulle macchine, seguendo ciò che in azienda è definito un *“processo di innovazione continua”*, a questo fine il ruolo della formazione finanziata è di grande rilevanza.

È interessante soffermarsi sull’ambito della formazione tecnica e specialistica in riferimento all’innovazione di prodotto. Tra i casi interessanti sul rapporto tra tecnologia e formazione vi è quello rappresentato da Site. Quanto all’evoluzione delle tecnologie, nella quotidianità delle proprie attività Site manifesta due esigenze parallele: da una parte l’esigenza di un continuo aggiornamento e di un investimento consistente in Ricerca&Sviluppo; dall’altro la necessità di rimanere sempre coscienti e preparati sulle tecnologie tradizionali delle telecomunicazioni che, come ricorda la responsabile delle risorse umane, *“nascono dal rame e arrivano alla fibra ottica”*. I dipendenti di Site che si occupano di intervenire direttamente presso i clienti devono conoscere e saper operare in sicurezza con entrambe le tecnologie.

Sul fronte delle competenze tecniche ad assumere centralità sono i progetti di innovazione digitale, che sempre più riguardano ogni aspetto dell’attività aziendale. Uno dei progetti più avanzati e complessivi di trasformazione digitale è quello che coinvolge l’azienda Still, specializzata in una gamma di carrelli elevatori a trazione elettrica e facente parte del Gruppo KION. In Still è stato avviato un progetto ambizioso, che prevede per quell’anno la completa digitalizzazione dell’azienda entro il 2027. Il progetto, denominato KION 2027, prevede l’automatizzazione dei prodotti con software che minimizzino la richiesta di intervento umano, investimenti per l’implementazione delle tecnologie di Industria 4.0 nell’ambito produttivo e, nell’area commerciale, sistemi digitalizzati per il servizio al cliente che permettano di monitorare il funzionamento della macchina, di fare manutenzione preventiva e di raccogliere dati funzionali allo sviluppo delle macchine.

Vengono poi presi in considerazione ambiti di formazione molto tecnici riguardanti l’innovazione di processo e il marketing. In Universal Pack, ad esempio, in termini di innovazione di processo sono stati introdotti dei sistemi di controllo sulle commesse che servono per fare le costificazioni. La costificazione, intesa come la capacità di valorizzare in modo preciso il costo industriale di un prodotto, è indispensabile per stabilirne l’appropriato prezzo di vendita sul mercato.

Per evitare inutili perdite di tempo e sprechi di risorse preziose, la Universal Pack ha adottato la filosofia del "Just In Time stocking" che applica gli strumenti del *Lean thinking* (il pensiero snello) per utilizzare uno spazio di stoccaggio minore e abbattere i costi di controlli e movimentazioni.

Il Piano dedicato ai *big data*, preso in esame nel report dedicato a Philip Morris, rende esplicita la centralità delle conoscenze necessarie a supportare i processi di qualità nella trasformazione tecnologica in atto, ed utilizzare la mole considerevole di dati informativi a disposizione per attuare in tempo reale processi di prevenzione o correttivi sulla qualità dei prodotti da immettere in commercio. Il Piano Big Data si rivolgeva ad una specifica area della Qualità di Philip Morris, l'analisi dei fabbisogni, come già detto, coglieva una necessità da parte del neonato Center of Excellence di avere maggiori conoscenze in ambito Big Data. Il gruppo, nelle sue nuove funzioni doveva coprire una parte di analisi sui dati del team di Quality. In questa attività di formazione sono stati reclutati: il team di *Center of Excellence*, in particolare figure quali *Quality Engineering* e *Quality Analyst* che avrebbero supportato il lavoro di raccolta, selezione dei dati, la progettazione e l'utilizzo delle dashboard.

Innovazione di prodotto

Tra le evoluzioni che più interpellano la dimensione formativa vi sono le evoluzioni di prodotto. Glaxosmithkline Manufacturing, ad esempio, si trova a far fronte frequentemente a decise innovazioni di prodotto, processi di trasformazione tecnologica e di conseguenza anche organizzativa, sia tecnica, sia in termini di *soft skills*. La formazione svolge un ruolo importante nel preparare nuove competenze tecniche e sviluppare nuove capacità per fare sì che le persone possano convogliare su progetti diversi e innovativi. L'azienda ambisce a mantenere la propria leadership di mercato e a proporsi come avanguardia nel proprio ambito, come indicato dalle parole della responsabile del personale. L'obiettivo di Glaxosmithkline è "*diventare una delle aziende farmaceutiche più innovative, efficienti e degne di fiducia al mondo*". Per il biennio 2020-21, l'impresa stimava di effettuare in Italia 18 lanci di nuovi prodotti GSK e ViiV, la metà dei quali in ambito *prescription* (farmaci con ricetta/vaccini).

Nello stabilimento di Glaxo a San Polo non è presente il dipartimento di Ricerca e Sviluppo, ma il sito è in collegamento con le diverse R&D di GSK e si occupa della prima industrializzazione dei prodotti a partire dalle le molecole attive. Il personale dedicato a questo processo di trasformazione che parte dalla molecola ed arriva al prodotto farmaceutico finito utilizzabile dal paziente, mediante l'utilizzo di un impianto pilota. L'ambito d'avanguardia e l'unicità dei processi messi a punto rendono necessaria una formazione specialistica che permetta l'aggiornamento continuo delle competenze.

Tutte le azioni che compongono il piano personale di sviluppo del dipendente vengono inserite in un sistema informatico HR, accessibile anche al collaboratore, utile per mappare la formazione, in particolare quella sulle *soft skills*. Il 70% delle azioni formative sono svolte *on the job*, il 20% con azioni di mentoring o coaching, il 10% è costituito da formazione tradizionale in aula, seminari, convegni, congressi, workshop, autoformazione su documenti. La formazione di Fondimpresa o Fondirigenti rientra in quel 10%.

Tra le avanguardie tecnologiche nel settore farmaceutico si pone anche Chiesi, che quanto a innovazione di prodotto ha progetti di ampio respiro. L'Azienda sta attualmente lavorando su un filone di ricerca basato sulla digitalizzazione e sull'intelligenza artificiale, a partire dalla R&D per lo sviluppo di "farmaci intelligenti", seguendo anche un percorso di *lifecycle perspective* del prodotto.

Anche per Chiesi l'ambito formativo è indispensabile vettore di quel continuo aggiornamento delle competenze e del processo di adattamento alle novità che i collaboratori e i team aziendali manifestano in

modo sempre più marcato in conseguenza dell'evoluzione delle produzioni aziendali e del mercato di riferimento.

Quanto a innovazione di prodotto, è interessante soffermarsi anche sul caso di Marella, azienda di moda del gruppo Max Mara, che in ragione del proprio ambito di attività, rinnova a cadenze stagionali la propria offerta di prodotto. Il processo di innovazione è pensato al fine di inserirsi nelle dinamiche del mercato della moda facendo in modo che le produzioni dell'azienda si proponessero sul mercato con la ciclicità che caratterizza l'uscita delle nuove creazioni. Come meglio espresso nei capitoli seguenti, infatti, il genere merceologico che l'azienda produce e commercializza è per sua natura soggetto ad una perenne azione di rinnovamento. Il processo formativo accompagna questo continuo aggiornamento dei prodotti. Uno degli obiettivi formativi che l'azienda indica come costante è quello di trasferire competenze al personale dei punti vendita in materia di valorizzazione dei prodotti proposti sul mercato, così da rendere la struttura di vendita il più possibile coordinata con gli altri reparti aziendali. Attraverso il percorso formativo esaminato nel report dedicato a Marella, si sono poste le fondamenta di un linguaggio comune, volto sia alla valorizzazione del brand attraverso la comunicazione, sia al raggiungimento di una sinergia interna.

L'azione formativa contenuta nel piano in esame, denominata Marella Bag, è legata all'obiettivo che di prodotto l'azienda aveva individuato come centrale per l'anno in cui il piano era stato progettato. Ogni anno Marella si pone obiettivi che consistono in particolari focus di prodotto, necessari ad allineare le conoscenze e le competenze di tutti i reparti aziendali alle specificità dei nuovi prodotti. La formazione continua, spesso finanziata da Fondimpresa, risulta dunque essere un indispensabile strumento di coordinamento della struttura aziendale alle novità che provengono dall'area che si occupa della progettazione di nuovi prodotti.

L'innovazione di prodotto riguarda con particolare intensità anche il mercato dell'automobile, attraversato da continue evoluzioni tecnologiche e stilistiche. Anche in Ferrari le innovazioni sono necessariamente legate alle linee seguite dal settore automobilistico e l'azienda investe somme ingenti in Ricerca&Sviluppo per intercettare e spesso anticipare i cambiamenti. Ancor di più però in Ferrari è l'applicazione di nuove tecnologie a risultare centrale nell'evoluzione dei processi produttivi. Un altro aspetto molto significativo nell'ambito dell'innovazione di processo è quello della saldatura a laser¹, il reparto dell'elettificazione dei veicoli, ma anche dei materiali compositi² che nel corso degli anni, da applicazione destinata solo alla Formula 1.

Nell'ambito dei processi innovativi legati alla *smart factory*³ sono stati introdotti i processi di *additive manufacturing*. L'azienda si trova nella posizione ideale per poter immediatamente sperimentare nuovi prodotti utilizzando nuovi processi, che richiamano anche i concetti innovativi della Industry 4.0, come appunto l'*additive manufacturing*.

Al fine di ottimizzare la formazione, Ferrari ha adibito un'apposita "Scuola dei mestieri", vera e propria scuola di formazione interna dove le figure senior hanno il compito di trasferire le loro competenze alle nuove generazioni. In questo modo l'azienda riesce a conservare nel tempo competenze e sapere altamente specializzato.

¹ La saldatura laser è una tecnica di saldatura usata per unire multipli pezzi di metallo con l'uso di un laser.

² Un materiale composito è un materiale eterogeneo, cioè costituito da due o più fasi con proprietà fisiche differenti, le cui proprietà sono molto migliori di quelle delle fasi che lo costituiscono.

³ La fabbrica intelligente, o "smart factory", è un concetto utilizzato per descrivere l'utilizzo di diverse tecnologie digitali al fine di coordinare dinamicamente persone, processi e altri aspetti dell'ambiente circostante, come ad esempio attrezzature o pezzi di ricambio.

La scuola nasce soprattutto per affrontare un problema sostanziale, che era ed è la necessità della trasmissione dei mestieri operativi e molto specifici, altamente specializzati.

La scuola dei mestieri nel tempo è diventata una realtà significativa non soltanto all'interno dell'azienda ma per tutto il territorio: si sono sviluppate varie collaborazioni con gli istituti esterni per addestrare i giovani.

La Scuola dei Mestieri ha avuto uno sviluppo rispetto all'idea originaria della conservazione dei saperi, ampliando gli obiettivi formativi verso quelle competenze specialistiche resesi necessarie nel corso del tempo, ma che non erano presenti all'interno dell'azienda; si è pertanto fatto ricorso ad esperti esterni che hanno fornito alla Ferrari le proprie conoscenze. Tra gli elementi d'interesse quanto ai processi formativi in Ferrari si inserisce di certo la il largo ricorso alla formazione interna, erogata da formatori interni. Una volta terminati i corsi, essendo il formatore un collega, lo si può sempre trovare in azienda ed è possibile andare da lui ogniqualvolta si ha un problema.

Ferrari utilizza per la formazione interna sia Fondimpresa, sia in misura inferiore Fondirigenti; la formazione svolta al proprio interno dall'azienda con Fondimpresa viene coperta una percentuale pari al 30/35% del totale. Non a caso, i piani formativi Ferrari analizzati nel report dedicato all'azienda vertono sul programma formativo interno della Scuola dei Mestieri.

In Sidel l'obiettivo dell'innovazione di prodotto si coniuga con quello dell'innovazione dei servizi al cliente. L'orientamento al cliente infatti spinge Sidel alla ricerca di soluzioni progettate, sia per quanto riguarda i prodotti che i servizi offerti, per soddisfare qualsiasi esigenza dell'azienda. I processi aziendali sono perciò concentrati per ottenere una riduzione dei costi, garantire le performances dei prodotti venduti e adottare soluzioni innovative che stuzzichino l'interesse del cliente. Come emerge dal report, le soluzioni fornite da Sidel sono basate su progetti di avanguardia tecnologica: dalla robotica collaborativa industriale, fino ai servizi online per App e sistemi di cloud computing. Risulta evidente da questi esempi quanto l'intelligenza artificiale sia un campo da cui SIDEL sta attingendo per introdurre soluzioni innovative, non a caso la proprietà intellettuale rappresenta una componente significativa della strategia aziendale globale dell'azienda. Forte è dunque l'investimento in formazione tecnico-specialistica da parte di Sidel, che però di solito per tale tipologia di esperienze formative non ricorre a Fondimpresa.

Innovazione di processo e organizzativa

Vanno poi sottolineati gli elementi innovativi emersi dalle interviste in fatto di organizzazione aziendale e la loro connessione con l'ambito formativo. Still, ad esempio, ha un sistema di *people management* strutturato, uguale per tutto il mondo KION, gestito da fine 2020 tramite un nuovo sistema gestionale IT-HR dedicato, quindi tutti i manager hanno la possibilità di gestire le proprie risorse tramite questo sistema, utilizzandolo per effettuare le valutazioni delle performance e il momento di feedback con il lavoratore, e proporre di conseguenza aumenti di merito o bonus. Il Gruppo si è dato l'obiettivo di avere "dipendenti eccellenti", per giustificare i costi dei dipendenti stessi: quindi l'obiettivo (demandato ai manager) è di far crescere le persone in base a KPI⁴ per i prossimi anni. Il direttore HR di Luzzara supporta il processo e ha la sua *KP analysis*.

Alla gestione delle risorse in capo alle singole figure manageriali e alle valutazioni delle performance si legano anche le scelte formative dell'azienda. La formazione, infatti, è intesa dall'azienda come strumento per incidere positivamente sui risultati dei singoli collaboratori e dei gruppi di lavoro. In questa logica si pone anche il piano formativo oggetto di analisi nel report dedicato a Still, riguardante temi di innovazione organizzativa.

⁴ KPI = Key Performance Indicators, ossia gli indicatori di performance più importanti, utili a misurare le performance di un'azienda per determinare quanto sia vicina a raggiungere un obiettivo strategico per la propria attività.

Il Piano formativo esaminato prevedeva un percorso TPM⁵ per la manutenzione preventiva programmata, in un'ottica lean, che permette di abbattere i costi derivanti dai fermi macchina e garantire alle stesse un rendimento migliore.

Va ricordato che la formazione sul TPM si inquadra all'interno di un percorso più ampio di approfondimento della propria esperienza di Lean Manufacturing che l'Azienda ha deciso di affrontare con la società Bonfiglioli Consulting come partner. In particolare sono stati progettati ed implementati il metodo OEE⁶ per la misura delle prestazioni e l'indagine degli sprechi, l'utilizzo del Flash meeting come motore per le idee di miglioramento quotidiano e una metodologia di *problem solving*, che prevede l'utilizzo di *Quick Kaizen* per risolvere problemi, indagando le cause che ne stanno alla radice. Alcune delle fasi formative sono state svolte con il contributo di Fondimpresa.

Tra le dimensioni formative inerenti ai cambiamenti nell'organizzazione aziendale del lavoro vi è quella del "benessere organizzativo", nozione intesa dalla responsabile delle risorse umane dell'azienda come l'opportunità di creare contesti ove lavorare meglio, in modo più produttivo e con maggiore serenità.

Al benessere dei dipendenti e sul luogo di lavoro è mirato il piano formativo di Alberto Sassi SpA, azienda leader nella produzione di argani e motori per ascensori. Un fattore di successo in Sassi riguarda l'aver 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 interna all'azienda la partecipazione ai temi della formazione da parte delle RSU non appare strumentale all'ottenimento di un mero consenso formale sui Piani.

Quanto all'innovazione di processo attraverso la crescita tecnologica, emerge il caso di studio del Gruppo Servizi Italia, impegnato nella continua ricerca di nuove tecnologie per l'ottimizzazione dei processi aziendali: un obiettivo che Servizi Italia cura da sempre, di recente coniugato con l'obiettivo della sostenibilità ambientale e sociale, intesa nel suo significato più ampio.

Tramite soluzioni tecnologiche innovative, da semplice servizio di noleggio/lavanderia si è passati ad un servizio in grado di avere sempre contezza dei pezzi consegnati e dei luoghi dove viene fatta la consegna. Fin da prima della pandemia si era infatti cominciato ad investire sulla security tecnologica, con la tracciatura dei materiali. Questa innovazione gode delle sovvenzioni per Industria 4.0. Si tratta di armadi distributori di divise; con un sistema di badge, il catenario automatico riconosce l'operatore: a lui consegna la divisa pulita previa consegna di quella sporca. Con questo sistema ciascun operatore quindi riceve sempre la propria divisa una volta pulita e sterilizzata. Lo stesso vale per la biancheria di ospedali e case di riposo. Gli armadi sono interconnessi e gestiti dall'azienda da remoto per controllare il flusso e non avere buchi di consegna.

Una filosofia analoga ispira l'innovazione intrapresa in Poppi Ugo Euroforge, in cui l'introduzione di alcuni robot ha comportato una riorganizzazione delle linee produttive e la sostituzione di mansioni ripetitive, pesanti e rischiose con altre più incentrate sul controllo dei processi. L'azione svolta con un formatore interno sulla gestione e sulla manutenzione dei robot, è stata fondamentale perché ha permesso all'azienda di iniziare a realizzare un obiettivo di efficientamento delle linee produttive, un alleggerimento del lavoro manuale e, soprattutto, un maggior coinvolgimento dei lavoratori nella trasformazione tecnologica dell'impresa. L'Azienda ha riconosciuto i vantaggi derivanti dall'aver affidato l'intero progetto

⁵ Il TPM, acronimo di Total Productive Maintenance, è un sistema produttivo che mira al raggiungimento della massima efficienza aziendale.

⁶ OEE (Overall Equipment Effectiveness) è un indicatore globale di efficienza delle risorse produttive. Si basa su tre macro-parametri: disponibilità, prestazione e qualità.

formativo ad un formatore interno, apprezzato per le sue grandi competenze tecniche ma allo stesso tempo capace di realizzare una formazione a misura di ogni addetto, cosa possibile solo ad un formatore che conoscesse personalmente tutti i corsisti. Attraverso questa formazione l'azienda è riuscita a mettere in atto l'innovazione organizzativa prevista, trasformando il lavoro degli addetti da un'attività manuale pesante e stressante in un lavoro più qualificato e meno faticoso, legato al controllo delle macchine. Questo tipo di formazione sarà ripetuta nel tempo, perché l'azienda ritiene strategico avere operatori sempre più competenti sulle innovazioni tecnologiche inserite e sempre più capaci di risolvere i problemi.

L'investimento sulle risorse umane, in particolare negli ultimi anni, ha rappresentato la principale leva per la competitività di Champion Europe. Diversamente da molti *competitor*, che lasciano al libero servizio il rapporto con il cliente, di fatto azzerando il rapporto tra quest'ultimo e l'addetto vendita, o di altri che, viceversa, hanno scelto di adottare approcci molto più "aggressivi" nei confronti dell'utente che entra nel punto vendita, la politica di Champion Europe è di collocarsi in quella che i collaboratori dell'azienda definiscono "*in una buona via di mezzo*". L'obiettivo di Champion Europe, come vedremo anche in seguito, consiste nel fidelizzare il cliente non soltanto al *brand*, ma anche al singolo addetto vendita e ciò implica uno sforzo importante in termini di formazione del personale sia dal punto di vista della conoscenza del prodotto, sia da quello delle tecniche di vendita oltre che, più in generale, in termini di diffusione della cultura aziendale. Adottare un approccio di questo tipo ed applicarlo su una popolazione aziendale di oltre mille persone sparse in tutta Italia, in gran parte quindi afferenti all'area *retail*, richiede la messa a punto di una procedura di valutazione delle competenze e delle prestazioni in grado di supportare l'azienda nelle progressioni di carriera e nella valutazione dei talenti.

Anche a tale scopo sono state lanciate, a beneficio di tutti i dipendenti del Gruppo, due piattaforme di training on line (una per Champion e una per Game 7 Athletics) che, specie in concomitanza con il periodo di emergenza Covid, si sono rivelate utili per mantenere vivi i contenuti formativi, rendendoli fruibili anche a distanza. Per gli addetti ai punti vendita conoscere questi aspetti significa anche essere in grado di assistere i clienti nell'acquisto di qualunque tipologia di prodotto, ferme restando le specializzazioni tematiche.

Tra le dimensioni profondamente legate al tema della formazione in relazione all'innovazione vi è quella della sicurezza, come emerge chiaramente dal report dedicato a Site. Le tecnologie d'avanguardia con cui l'azienda lavora richiedono infatti una conoscenza minuziosa ed approfondita dei rischi. La formazione sulla sicurezza, oltre a prevenire i pericoli specifici che gli addetti ai lavori incontrano nella propria attività, mira a anche a sensibilizzare e a creare una cultura diffusa della sicurezza, strumento necessario a creare un ambiente resistente ai rischi.

Quanto ai cambiamenti organizzativi e di prodotto e al legame di essi con la progettualità formativa, va citato l'esempio emerso nell'intervista di Philip Morris. L'impresa è conosciuta come produttore e venditore di sigarette, tuttavia, tra gli anni Sessanta e Novanta, l'azienda ha perseguito una tale strategia di diversificazione. Oltre alla vasta gamma di prodotti su cui l'azienda ha scelto di investire (dalla birra ai servizi finanziari fino agli beni immobili), l'ambito su cui maggiormente si concentrano gli sforzi di Philip Morris è quello dei *Reduced Risk Products*. L'azienda infatti ha avviato una grande trasformazione da attuarsi attraverso la transizione dalla produzione di sigarette a prodotti innovativi che riducono il rischio derivante dal fumo. Tali prodotti nuovi hanno bisogno di una narrazione diversa per essere promossi sul mercato. Anche la narrazione intorno al brand aziendale è stata ricalibrata sui nuovi prodotti, che coprono ormai il 28% delle quote di mercato aziendali. Questi cambiamenti dell'orizzonte produttivo, commerciale e comunicativo vanno accompagnati da trasformazioni culturali e di skills, capaci di coinvolgere chi lavora in azienda. Su questo interviene il gruppo People and Culture per consentire all'organizzazione di fare questo

salto di cultura organizzativa. In funzione delle priorità strategiche, il gruppo identifica le priorità formative cui dare risposta nell'arco dell'anno. C'è poi un processo di gestione delle risorse umane che identifica con maggior precisione gli interventi da mettere in campo. La valorizzazione delle competenze a cui si fa riferimento in uno dei piani presi in considerazione nel report dedicato all'azienda si pone in rapporto con i processi di transizioni qui descritti e la consapevolezza di essi da parte delle figure che si preparano ad assumere qualifiche manageriali. L'azienda infatti è impegnata anche nel perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile espressi dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, coerentemente con la nuova *mission* e le proprie aree di competenza, a partire dall'SDG n.3 "Salute e Benessere" che mira a garantire una vita sana e a promuovere il benessere di tutti a tutte le età. Gli SDG (acronimo di *Sustainable Development Goals*, "Obiettivi di sviluppo sostenibile") rappresentano un importante punto di riferimento nella definizione della strategia e delle azioni che l'azienda intraprendere sia in ambito di business che in qualità di attore economico e sociale. In tale ottica si rileva un impegno concreto attraverso investimenti e progetti dedicati, anche sul fronte della formazione.

Anche il caso di studio che riguarda una realtà produttiva di piccole dimensioni, tipicamente familiare, come Berarma, azienda meccanica con circa venti dipendenti, mostra come l'innovazione sia vettore indispensabile di competitività. Dal report emerge con evidenza il fatto che l'innovazione costituisce un elemento fondamentale per la tenuta e la crescita dell'azienda, operante 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 e ad imporsi anche sui mercati esteri, verso i quali si dirige circa il 50% della produzione aziendale. 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. Quanto ai corsi indirizzati all'area commerciale e amministrativa, buona parte delle esperienze formative progettate dall'azienda riguardano *soft skills*, in particolare informatiche. Non a caso, il piano preso in esame nel report dedicato all'azienda spazia dalla formazione tecnica, alle competenze trasversali, fino ai software del Pacchetto Office.

COVID-19, L'IMPATTO SULLA FORMAZIONE

Per la maggior parte delle aziende il Covid ha significato una contrazione del fatturato, in molti casi la necessità di ricorrere agli ammortizzatori sociali e, di conseguenza, un brusco arresto anche sul fronte dell'investimento economico e organizzativo finalizzato alla formazione. Per Servizi Italia, ad esempio, la crisi seguita all'emergenza COVID ha portato ad una contrazione del fatturato e degli utili. Nella pandemia l'impresa ha dovuto garantire il servizio anche se una parte dei servizi normalmente offerti, ad esempio la movimentazione della biancheria per gli ospedali, ha subito un brusco rallentamento. Anche gli hotel si sono fermati ed il blocco delle sale operatorie ha portato ad una diminuzione dell'attività di sterilizzazione degli strumenti, mentre è aumentata la richiesta di sterilizzazione per le divise del personale sanitario.

Ciò ha comportato una riorganizzazione e riduzione del lavoro, sostenute con l'utilizzo degli strumenti predisposti dal governo per le imprese in difficoltà. Durante la pandemia si è quindi fatto ricorso a CIG e a tutti gli altri strumenti che lo Stato ha messo in campo.

Vista la situazione economica, nel 2020 non è stata messa a budget nessuna risorsa per la formazione. La formazione obbligatoria sulla sicurezza e quella riguardante gli adempimenti alle misure di emergenza sono state erogate in FAD. Quest'ultima è uno strumento giudicato utile dall'impresa, perché consente di aumentare il numero di attività formative limitando i costi.

Per altre aziende l'arrivo della pandemia ha significato la posticipazione di buona parte delle esperienze formative programmate. Così è stato, ad esempio per Still e Poppi Ugo Euroforge, che tendenzialmente si sono limitate a dare luogo solo alle esperienze formative che più potevano essere valorizzate dalle modalità della formazione a distanza.

Anche Alberto Sassi SpA si pone tra le aziende che hanno subito contrazioni significative in ragione della pandemia. Il Covid ha rallentato la richiesta di ordinativi (20% in meno rispetto al 2019), per questo motivo l'azienda continua ancora (al momento dell'intervista) a programmare la Cassa Integrazione per una parte del personale. Durante lo svolgimento del Piano, 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. 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. I risultati dell'esperienza formativa in FAD sono stati a detta dei partecipanti piuttosto positivi.

Per varie aziende l'esperienza compiuta nel periodo di emergenza sanitaria ha restituito feedback positivi ed incentiva a continuare sulla strada della formazione a distanza. Così ad esempio per Sidel, che già faceva

ampio ricorso allo strumento dello *smart working* e che segnala anche vantaggi connessi all'erogazione di formazione online.

A sottolineare gli elementi di vantaggio connessi alla FAD è anche Modula, che però osserva come nella formazione a distanza l'efficacia della stessa dipende molto dai docenti, cosa che avviene anche nella formazione in presenza, ma durante le sessioni formative a distanza, se l'esperto non utilizza tecniche efficaci per coinvolgere i corsisti, si assiste ad una brusca caduta dell'attenzione.

Per altre aziende, la necessità di riorganizzarsi in tempi molto brevi non è stata spiazzante. Site, ad esempio, si è trovata "più pronta di quanto ci si aspettasse", come dichiara la responsabile delle risorse umane, con riferimento sia agli strumenti informatici necessari a garantire l'operatività dei dipendenti, sia ai nuovi modelli relazionali che, pur limitanti, non hanno determinato un rallentamento delle attività. In taluni casi, anzi, il periodo di lockdown e di rallentamento dell'attività economica ha corrisposto ad un aumento dell'attività di Site che è stata chiamata a intervenire dalle aziende clienti. Nonostante i limiti dati dall'impossibilità della presenza fisica, il calo della quantità della formazione erogata durante il periodo Covid, è stato meno consistente di quanto non si potrebbe pensare. Nel 2020, Site ha svolto circa 15mila ore di formazione sulla sicurezza su 50mila ore di formazione in totale. Se si confrontano tali dati con quelli dell'anno precedente, si nota un calo della formazione effettuata non superiore al 35% sul totale della formazione erogata, che ammontava a 75mila ore, e di poco più del 10% per la formazione sulla sicurezza, che arrivava a 17mila ore. La formazione in materia di sicurezza dunque ha dimostrato la sua natura necessaria per l'azienda, che non ne ha compresso l'erogazione.

Anche Chiesi può essere annoverata tra le aziende che avevano già strutturato, in periodi precedenti alla diffusione della pandemia, competenze dedicate alla digitalizzazione tali da evitare l'effetto di spiazzamento. L'azienda infatti poteva contare già dal 2018 su un nutrito gruppo di *digital ambassadors*, ossia giovani dipendenti che, oltre alla loro normale attività lavorativa, hanno il compito di favorire la diffusione degli strumenti digitali, rendendoli più *friendly*: durante la pandemia essi hanno contribuito – con grande passione e dedizione – a diffondere la cultura del nuovo sistema digitale di formazione, in azienda chiamato C-Learning (che di fatto è la tecnologia di *SuccessFactors* di SAP, nota suite per la gestione delle risorse umane), così come, nella fase iniziale, a favorire la diffusione della cultura digitale anche tra i non nativi digitali, attraverso una serie di iniziative chiamate "Digital Coffee", tramite cui essi portavano le persone a conoscere meglio strumenti quali Teams o alcune app utili tanto nella vita professionale quanto in quella lavorativa.

Da questo punto di vista, particolarmente "fortunata" è stata la Universal Pack, che aveva previsto un corso specifico sullo *smart working* poco prima della diffusione della pandemia: una scelta inizialmente compiuta dall'azienda più per far conoscere al proprio interno tra i lavoratori questa modalità di lavoro, che per precise strategie organizzative, ma rivelatasi poi vincente per affrontare le ricadute che la pandemia Covid-19 ha portato sul lavoro. In questo percorso formativo sono stati utilizzati strumenti resisi poi molto utili nel lavoro di gruppo, come i programmi da utilizzare per collegarsi da remoto, che velocizzano molto le riunioni ma anche i momenti di scambio e confronto. In tal modo l'Azienda ha potuto riorganizzarsi velocemente e senza problemi proprio perché i dipendenti erano già formati per poter lavorare in questa modalità.

L'azienda Philip Morris ha invece tratto dall'emergenza Covid l'incentivo ad accelerare il processo di digitalizzazione. Il nuovo fabbisogno formativo è quindi collegato alle competenze necessarie per realizzare un processo di digitalizzazione sempre più ampio sia a livello funzionale, sia in materia di processi operativi. Inizialmente la scarsa abitudine a svolgere una formazione da remoto per i dipendenti del settore produzione è stata d'ostacolo all'attenzione e al coinvolgimento; sulla base delle esperienze fatte, l'opinione

del responsabile per la formazione tecnica è che occorra un'abilità particolare da parte del docente nel saper mantenere alta l'attenzione dei partecipanti.

Il dipartimento di Operation Training ha sviluppato due piattaforme: "FUSE", usata soprattutto nell'ambito HR ed una piattaforma "Training Calendar", aperta a tutti i dipendenti, in cui ciascuno su una determinata *skill* di carattere tecnico inserisce sessioni di *training*. Tale portale convoglia tutte le pillole formative dei diversi dipartimenti di PMI. Tutti i dipendenti possono accedervi per attingere al materiale formativo.

Sulla stessa linea anche GlaxoSmithKline, per la quale la situazione pandemica ha significato uno stimolo alla ricerca applicata per produrre nuovi farmaci adatti alla cura del COVID-19 e che in periodo Covid si è data la priorità di imprimere alla digitalizzazione una forte accelerazione, con la formazione di competenze digital.

Anche Ferrari ha inteso il Covid come opportunità per evolvere i processi produttivi. L'azienda infatti si è dotata di un grande numero di tablet messi a disposizione degli operai che spesso non hanno un computer in postazione: questo ha consentito, durante il Covid, ai lavoratori di continuare a seguire la formazione garantendo allo stesso tempo il rispetto delle normative emergenziali che imponevano il distanziamento interpersonale, trasformando quindi la formazione d'aula in webinar. In questo modo anche gli operai, così come gli impiegati (già dotati di strumenti informatici per seguire la formazione), hanno potuto sia continuare a seguire i corsi sia soprattutto restare in contatto con gli altri colleghi, mantenendo le relazioni ed il senso della *community* a cui questa azienda tiene molto.

Per altre aziende, il Covid ha comportato esigenze di formazione specifiche. Così per Champion, azienda per la quale l'emergenza Covid ha fatto emergere la necessità di riadattare quella sezione in base alle disposizioni vigenti per l'accesso agli store. I contenuti formativi inclusi in questa sezione avevano lo scopo di abituare gli addetti ai punti vendita all'idea di un cliente diverso, talvolta preoccupato all'idea di entrare in un negozio e altre volte indisciplinato nel rispetto delle procedure di distanziamento, nell'utilizzo corretto della mascherina e nell'igienizzazione delle mani. Sempre a testimonianza di un'ottima capacità di reazione al cambiamento si possono poi citare i percorsi di "formazione formatori" dedicati al personale che abitualmente svolge il ruolo di formatore interno. È evidente che il passaggio a modalità formative a distanza abbia oltremodo complicato un lavoro già di per sé complesso per chi non è un formatore di professione. L'azienda ha quindi messo a disposizione di queste figure alcune sessioni formative che permettesse loro di essere autonomi nel presentare un webinar, risultando convincenti di fronte ad interlocutori che non sono fisicamente di fronte a loro. Più in generale, a dire degli intervistati, l'emergenza COVID ha accentuato la necessità da parte delle persone di lavorare maggiormente sugli aspetti emotivi, in particolare su quelli relativi al *well-being*. Le priorità formative prima della pandemia vertevano sulle *soft skills* e sullo sviluppo delle competenze manageriali.

Per varie aziende coinvolte nell'indagine di monitoraggio le competenze e le conoscenze acquisite durante la pandemia saranno riutilizzate anche in seguito e anche le modalità formative saranno sempre più spesso ibride. Sono in molti a ritenere che nella fase che succederà all'emergenza Covid saranno valorizzate modalità didattiche miste: sessioni in aula, sessioni virtuali, letture, partecipazioni a webinar, podcast e così via. L'azienda Champion sta inoltre implementando maggiormente l'utilizzo di piattaforme di formazione on-line fornite da terzi e potenziando le piattaforme di training commerciale sviluppate insieme a partner esterni.

CONCLUSIONI

Pur in un generale livello elevato di attenzione nei confronti dell'innovazione (tecnologica di prodotto / processo e organizzativa-manageriale), le aziende da noi interpellate hanno declinato al proprio interno tale termine in una grande eterogeneità di interventi, a seconda del settore di attività, delle finalità a breve-medio termine, della struttura e della complessità organizzativa interna, ma anche del livello di consapevolezza e autonomia del personale interessato. Le attività formative implementate tendono a soddisfare, pertanto, i fabbisogni derivanti dall'innovazione introdotta (o in via di introduzione) e dalle sue ripercussioni a livello organizzativo.

A sua volta, la quota della formazione finanziata da Fondimpresa in rapporto a quella complessiva è estremamente variabile (in uno dei nostri casi copre addirittura la totalità della formazione non obbligatoria, in altri solo un decimo del totale), ed è pertanto una scelta strategica dell'impresa decidere quale formazione ricomprendere nei Piani da presentare, in base alle risorse disponibili.

In linea generale, nelle imprese più grandi e strutturate i Piani formativi da noi esaminati vertono principalmente sullo sviluppo di *soft skills*, in particolare la formazione manageriale per il personale chiamato ad assumere ruoli di maggiore responsabilità, o la formazione di tipo commerciale per le aziende con punti vendita dislocati sul territorio, o quella finalizzata al mantenimento di conoscenze altamente specialistiche. Nelle imprese di minori dimensioni prevale invece la formazione tecnica, spesso susseguente a rilevanti investimenti in hardware e/o software che vanno ad impattare direttamente su prodotti, processi e, talvolta, anche servizi a loro connessi.

Emerge, comunque, da parte di tutte le aziende interpellate, una buona capacità di individuare i fabbisogni formativi in una prospettiva non incentrata unicamente sul qui ed ora, in molti casi riuscendo ad anticipare le implicazioni dei percorsi di innovazione sulle abilità richieste per governare quest'ultima nel miglior modo possibile. Un atteggiamento proattivo dimostrato dall'elevato numero di aziende che stanno riformulando i propri obiettivi strategici alla luce di esigenze di sostenibilità e di responsabilità sociale d'impresa, ma evidente anche in occasione della pandemia di Covid-19 la quale, pur con le ineludibili ripercussioni negative sullo svolgimento delle attività e sulla capacità di produrre reddito e occupazione, è stata vista da quasi tutte le imprese qui esaminate come occasione per intraprendere – spesso in modo accelerato – processi di riorganizzazione interna verso la digitalizzazione, con un conseguente aumento nel personale non solo del grado di alfabetizzazione informatica, ma anche dell'autonomia e della responsabilità su processi e risultati.