

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

MODULA

Sviluppo delle performance in Modula

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

Piano Conto Formazione

ID: 200388

“Piano di sviluppo aziendale”

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.....	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	7
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni conclusive.....	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Conclusioni riepilogative	13
5. CONCLUSIONI	14
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2. Le buone prassi formative aziendali	14
5.3. Conclusioni	15

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 Modula costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Modula 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 e sulle politiche attive adottate in materia di formazione.

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.

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 2018-2019, si pone i seguenti obiettivi generali:

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

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Modula, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Piano di sviluppo aziendale", 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

Modula è nata nel 1987 all'interno del gruppo System e, nel 2016, si è resa indipendente. Il suo settore di riferimento è quello della intra-logistica: progetta e produce magazzini automatici verticali e orizzontali ideali per ogni settore e ambiente industriale, seguendo un concetto che si è rivelato vincente secondo il quale non è più l'operatore a doversi recare alla merce, ma è la merce che si deve recare all'uomo.

Modula è anche il nome dei magazzini stessi, che servono per stoccare diverse tipologie di prodotto: dai piccoli componenti elettronici o farmaceutici fino ad oggetti pesanti e voluminosi quali stampi o parti di auto e motori. I magazzini verticali sono pensati per ridurre il 90% dello spazio a terra occupato, aumentare la produttività, velocizzare le operazioni di *picking*¹ e migliorare l'efficienza del magazzino, riducendo i rischi per le persone e le merci. Il primo Modula risale al 1987 e da allora il brand è sinonimo di innovazione e made in Italy.

L'impresa ha visto una crescita costante, sia in termini di fatturato che di quote di mercato, e una presenza internazionale sempre più importante.

Ad oggi Modula conta oltre 15.000 clienti nel mondo e una capacità produttiva di 3.500 macchine all'anno realizzate nei 4 poli produttivi: in Italia (a Salvaterra di Casalgrande, Reggio Emilia), negli Stati Uniti (a Lewiston, Maine e Franklin, Ohio) e in Cina (a Suzhou). Oltre a questi stabilimenti ha 9 filiali in Europa, America, Asia e Africa e una rete di oltre 100 dealer autorizzati. Il presidio dei vari mercati si traduce in un servizio tempestivo e puntuale ai propri clienti.

La storia di quest'azienda si lega ai suoi prodotti e alle tecnologie con cui viene realizzato. Dai primi modelli di Modula nel 1987, la gamma dei magazzini si è ampliata dando vita a soluzioni versatili per incontrare le esigenze di diverse realtà produttive. Mentre crescono i prodotti, i clienti, i mercati e le esigenze, anche lo stabilimento produttivo di Modula si amplia e si evolve. Dopo aver mosso i primi passi a Fiorano Modenese nasce l'esigenza di dedicare a Modula un intero polo produttivo ad altissimo contenuto tecnologico, che si inaugura a Salvaterra di Casalgrande nel 2009, basando la produzione su una filosofia lean e 4.0 con processi interconnessi e nuovi paradigmi di interazione uomo – macchina.

L'internazionalizzazione e l'innovazione sono processi che hanno accompagnato Modula in tutta la sua storia: nel 2005 nasce la filiale francese, seguita nel 2009 da quella tedesca. Nel frattempo nasce un team commerciale italiano a copertura di tutte le regioni e uno estero con diversi Area Manager e un servizio di Customer Care internazionale. Nel 2020 nasce la filiale Modula South East a Singapore e nel 2021 nasce la filiale Modula Colombia.

Il settore è in crescita e nello specifico per l'azienda Modula si è passati dal 2014 con 1.000 macchine vendute ad un trend di crescita costante in tutti gli anni successivi, compresi quelli della pandemia. Il mercato di riferimento prevalente è quello italiano, dove si ha ancora la maggior presenza del business aziendale, ma anche l'estero dove sono presenti diverse filiali e plant produttivi. Il 2021 è un anno molto positivo per l'azienda, anzi, come ci viene riportato, è il miglior anno di sempre: questo di certo rappresenta un elemento qualificante per l'azienda, che però è sottoposta a cicli di lavoro molto impegnativi.

¹ Picking: Il termine, di lingua inglese, fa riferimento all'operazione di carico o prelievo. Nello specifico, ci si riferisce al prelievo di colli, prodotti o altro da un'unità più grande (imballaggi, pellet, contenitori...). Il picking è, dunque, una funzione tipica della gestione logistica del magazzino.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione tecnologica è fondamentale per quanto riguarda il prodotto che presenta una serie di accorgimenti tecnologici che permettono all'utilizzatore di automatizzare ed efficientare molto, dagli inventari alla riduzione dei tempi. L'azienda stessa si è posta l'obiettivo del *Continuous Improvement*², del miglioramento continuo che si raggiunge, grazie anche alla messa in rete di tutte le macchine tramite Industria 4.0.

I magazzini verticali automatici sono sistemi progettati per guadagnare spazio a terra, diminuendo il tempo nelle operazioni di picking e migliorando l'efficienza e la performance nei processi logistici.

I poli produttivi dell'azienda sono attrezzati con le più evolute linee di produzione, isole di picking, robot antropomorfi, isole di saldatura e taglio laser che garantiscono qualità al processo industriale e ai prodotti stessi. Lo stabilimento italiano di Salvaterra è un esempio reale di fabbrica digitale e di lean manufacturing dotato della "Fabbrica Automatizzata in linea" per assicurare rapidità, flessibilità e capacità produttive. Tutto avviene in modo automatico: partendo dal taglio di lastre direttamente da bobine di lamiera si giunge alla produzione di componenti finiti. La possibilità di produrre un flusso di pezzi singoli, kit o lotti dipende dagli ordinativi specifici.

La produzione è just-in-time e viene monitorata passo a passo grazie all'utilizzo di un software appositamente sviluppato per le esigenze aziendali: il MPS (Modula Production System). Il software è stato realizzato e implementato non solo per gestire e pianificare i fabbisogni legati agli ordini di vendita, ma anche per avere un controllo completo e una visione dello stato di avanzamento di ogni commessa attraverso un sistema integrato di lettori *barcode* e di mezzi di movimentazione collegati. Il sistema MPS comunica coi sistemi di Programmazione dei Requisiti del Materiale (MRP) e di Pianificazione delle Risorse dell'Impresa (ERP) per creare in automatico i programmi di conto lavoro da inviare ai fornitori esterni e alla produzione interna e per gestire l'intero flusso produttivo.

L'interconnessione con i sistemi di produzione tramite robot e software consente da un lato di ridurre i costi e di aumentare la produttività e dall'altra di avere un controllo in tempo reale dello stato di ciascuna commessa. Nel processo produttivo i disegni di ciascun componente che formano i magazzini verticali, vengono trasmessi direttamente alle macchine che intervengono nel processo.

La produzione è completamente automatizzata e si basa su una verticalizzazione del processo.

Gli obiettivi strategici di Modula sono quelli di acquisire sempre più quote di mercato sia per la vendita dei prodotti sia anche per la loro assistenza tecnica, che per l'azienda rappresenta un settore fondamentale. Dal punto di vista organizzativo l'obiettivo strategico è quello di efficientare quanto più possibile lo stabilimento, andando a ridurre gli sprechi, essere efficienti anche dal punto di vista delle professioni cercando sempre più di automatizzare quelle più ripetitive a scarso valore aggiunto per concentrarsi maggiormente su ciò che può dare valore all'azienda.

All'interno dell'azienda è stata nominata una figura, il kaizen³ manager, che opera trasversalmente nelle tre macro aree della produzione (che sono: produzione macchine, assemblaggio e cablaggio a livello di

² Il principale obiettivo dei sistemi di Continuous Improvement è quello di guidare le attività di miglioramento continuo di carattere sistematico delle prestazioni rese in ambito produttivo con particolare focus alla riduzione dei costi di produzione e l'aumento della qualità dei prodotti. Anche se ogni singolo dipendente partecipa a questo metodo di lavoro, la direzione aziendale ha un ruolo importante per il successo del PMC. Tale metodo, infatti, può avere successo solo se il management dà il buon esempio e motiva i suoi dipendenti in modo soddisfacente.

³ Il Kaizen è la composizione di due termini giapponesi, KAI (cambiamento, miglioramento) e ZEN (buono, migliore), e significa cambiare in meglio, miglioramento continuo; il metodo Kaizen è l'insieme delle tecniche che ci permettono di pensare, analizzare e di migliorare, attraverso le persone, l'efficacia operativa. È stato coniato da Masaaki Imai, manager della Toyota, negli anni ottanta, ora viene applicato in moltissime aziende di tutto il mondo. Il Kaizen

quadri elettrici del montaggio meccanico delle macchine, logistica e magazzino) e si occupa di andare a verificare le aree di miglioramento, proponendo soluzioni che possano essere applicate per efficientare al massimo il processo produttivo.

È stata introdotta in azienda anche una innovazione organizzativa, non attraverso l'introduzione in toto del metodo kaizen, ma con l'attività del manager che si occupa, come appena detto, di identificare le aree di miglioramento continuo: seguendo molte delle linee guida di questo modello organizzativo, si è sviluppato un sistema di *lean production*.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

I piani formativi legati a Fondimpresa sono gestiti in Modula dall'ufficio delle risorse umane, in prevalenza contengono formazione sulle competenze legate alle *soft skills*, mentre per la formazione più prevalentemente tecnica sono i singoli manager delle funzioni ad avere un proprio budget per la formazione, che gestiscono in autonomia. Per scelta aziendale la formazione finanziata con Fondimpresa è dedicata prevalentemente alle competenze di tipo trasversale, questo perché l'azienda reputa questa impostazione più coerente anche con l'utilizzo stesso del fondo interprofessionale, che viene in questo modo impiegato per tutti i dipendenti, piuttosto che utilizzarlo per la formazione di alcune aree tecniche perché in questo modo coprirebbe la formazione solo di alcuni addetti e non tutti i lavoratori.

Gli obiettivi generali che si pone Modula nella elaborazione di un programma formativo sono in primis quello di promuovere una maggiore competenza delle *soft skills* all'interno dell'azienda, così come di andare a ricreare un maggior coinvolgimento per i lavoratori coinvolti nei processi formativi.

L'azienda, tenuto conto 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 le competenze specifiche e necessarie per l'azienda rappresenta sempre un elemento di criticità. Per questo Modula ha deciso di creare percorsi di carriera e di crescita professionale e formare le persone internamente, in modo da poter avere al proprio interno le professionalità di cui necessita. In particolare il prediligere la crescita professionale di quelli che erano bravissimi tecnici e che sono poi diventati manager e supervisor, ha comportato un grosso impegno in formazione perché è stato necessario, per portare a compimento questi percorsi di crescita professionale, integrare le competenze tecniche con quelle più legate alla gestione del personale, *“perché un conto è essere in grado di districarsi tra le problematiche tecniche e tutta un'altra cosa è invece essere in grado di gestire le relazioni e le dinamiche tra le persone e le problematiche che ad esse si connettono”*.

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

Durante la prima fase dell'emergenza sanitaria Modula ha chiuso per un mese e mezzo circa e si è fatto ricorso alla cassa integrazione. Si è fermata la produzione perché l'azienda non rientrava nei codici ATECO che le permettevano di restare aperta, mentre il reparto dell'assistenza tecnica ha sempre funzionato, grazie anche alle deroghe della prefettura perché, svolgendo assistenza a realtà come l'alimentare, il settore farmaceutico ed altri che hanno continuato sempre a lavorare, anche Modula ha dovuto garantire assistenza continua. Anche altri settori dell'azienda sono rimasti in attività, come le risorse umane e l'amministrazione.

presuppone un cambiamento continuo, ogni giorno è una ricerca della perfezione che non deve aver mai fine; non richiede grandi investimenti ma richiede l'ottimizzazione delle risorse disponibili impiegate per eliminare le inefficienze. *“Far bene al primo colpo”* è il principio alla base del metodo Kaizen, significa cioè fare le attività a prova di errore.

Successivamente alla prima fase del lockdown l'azienda ha ripreso a lavorare a pieno regime. Modula già prima della pandemia (2018) aveva sottoscritto un accordo sullo smart working: questo ha agevolato la riorganizzazione messa in campo durante l'emergenza sanitaria, perché è stato consentito a tutti i lavoratori che potevano lavorare da remoto di farlo, fornendo loro gli strumenti necessari per poter lavorare in questa modalità.

In azienda sono stati rimodulati gli orari di lavoro con i turni ed è stata introdotta la flessibilità in entrata negli uffici per garantire il necessario distanziamento interpersonale, ma anche e soprattutto per venire incontro a quei dipendenti che avevano carichi famigliari da gestire a casa. Gli spazi comuni, come e gli spogliatoi, sono stati chiusi per garantire, come in tutti gli altri spazi aziendali, che ci fosse un pieno rispetto delle norme anticontagio. Nota: la mensa non è stata chiusa, ma messa in sicurezza riducendo la capienza e usando barriere di plexiglas tra le sedute.

Durante il periodo più caldo della pandemia l'azienda ha interrotto le attività formative, anche perché questo tipo di attività non era permesso in presenza: il piano che era in corso di esecuzione è stato posticipato e le attività formative sono state riprese dopo diverso tempo, alcuni corsi sono stati riorganizzati in modalità on line da remoto. Nel corso del 2021 si è ripartiti con la formazione in presenza. Per la formazione a distanza sono state utilizzate le piattaforme presenti sul mercato,. Nota: noi abbiamo una piattaforma interna per la formazione, ma non gira su questa piattaforma la Formazione di fornitori esterni. Parte della formazione contenuta nel piano presentato a Fondimpresa è stata riconvertita da attività in presenza a formazione a distanza.

Nell'ambito della formazione ci è stato riportato che il covid ha dato la possibilità di esplorare degli strumenti che prima non venivano utilizzati, come l'utilizzo di piattaforme informatiche per effettuare la formazione a distanza; la FAD è stata una metodologia che ha sicuramente funzionato, ma che ha trovato tra i corsisti un gradimento inferiore rispetto a quella tradizionalmente erogata dall'azienda al proprio interno.

L'azienda ha anche avuto modo di osservare che 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. Viene pertanto riconosciuta l'utilità della FAD, ma ristretta a tematiche ben precise, come quelle affrontate con i corsi su Excel o sullo smart working. Nel futuro non si esclude di implementare l'uso della formazione a distanza per la formazione dei lavoratori, ma legandola sempre a temi specifici ed a particolari tipologie di corso da effettuare, non per tutti i tipi di formazione.

L'ufficio HR ci riporta che le necessità formative del futuro sono legate alle necessità della gestione delle persone e della comunicazione, che rappresentano il cuore della formazione di quest'azienda, anche perché sono presenti in azienda ottimi tecnici che con il tempo sono diventati manager o supervisori, quindi gestiscono persone, e pur avendo ottime competenze tecniche si trovano in difficoltà nella gestione delle persone. Questo è un tema molto caro all'azienda e su cui si sta indirizzando molto la formazione negli ultimi anni, ed ogni qual volta si propone ad un lavoratore di ricoprire un ruolo in cui ha a che fare con la gestione delle persone vengono organizzati specifici percorsi formativi sul *people management* base o avanzato. Su queste tematiche sono necessari anche dei passaggi formativi successivi perché, provenendo da settori tecnici, i lavoratori che hanno sviluppato delle progressioni di carriera hanno la necessità di un maggiore approfondimento di queste specifiche tematiche sulla gestione dei collaboratori.

Per quanto riguarda la comunicazione, Modula si è resa conto che esiste un problema nella comunicazione interna che non è efficace a tutti i livelli, le informazioni non arrivano bene a tutti e questo significa che non sempre tutti sono ben informati. In particolare, si vuole curare per il futuro la comunicazione dei

responsabili nei confronti dei lavoratori, anche tenendo conto della presenza in azienda di ragazzi molto giovani e appena entrati in azienda: è molto diverso parlare a loro, rispetto a lavoratori più anziani sia in termini anagrafici che di anzianità di servizio.

Altra competenza che l'azienda vuole sviluppare al proprio interno nel futuro è quella legata al *project management*: è necessario che i profili più strutturati siano formati sempre di più sugli strumenti per la gestione dei progetti, anche per andare incontro alla filosofia dell'azienda, non interessata al tempo di lavoro in senso stretto, bensì al conseguimento degli obiettivi.

Per la formazione destinata alle aree produttive, quindi agli addetti, l'azienda vuole intraprendere un percorso formativo sul suo funzionamento, anche in base a richieste provenute dai responsabili e dai lavoratori stessi, in modo che si sentano più parte di un processo complessivo e non vedano più soltanto la loro postazione, il loro "pezzettino". Un altro tema strategico per l'azienda è costituito dalle competenze relative alla manutenzione, anche per ridurre i tempi del fermo macchina che rappresentano un problema da risolvere. L'Azienda, infine, vuole aumentare le competenze sulla lettura del disegno tecnico e sul processo Industry 4.0, questo con la prospettiva che l'operaio che sta a bordo macchina, piuttosto che alla macchina, ha necessità di avere gli strumenti necessari per leggere in maniera diversa il proprio lavoro, con una specializzazione maggiore anche sui processi di qualità rispetto al passato. Ciò anche perché in Modula si è attivato, come abbiamo avuto modo di descrivere precedentemente, un grande processo di innovazione tecnologica che ha comportato anche l'riduzione del lavoro manuale ed una serie di attività ripetitive e gravose e di scarso valore aggiunto, e pertanto l'operaio deve trasformarsi sempre più in un controllore di processi, ora effettuati dalle macchine, e non restare soltanto un esecutore: è evidente che questo richiede di lavorare a fondo sulle competenze di tutto il personale operativo.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'importanza della formazione in Modula è una scelta che nasce sin dalla sua costituzione. La formazione è stata destinata verso tutti i dipendenti dell'azienda, facendo sempre attenzione ad accompagnare la crescita delle professionalità e, più in generale, delle persone; l'obiettivo che l'impresa si è posta è stato quello di far crescere le competenze di gestione e in generale le *soft skills* e, per realizzare questo obiettivo, l'azienda ha lavorato molto sia sulle competenze tecniche che sulle *soft skills*, con un'attenzione mirata anche all'aspetto personale.

Questo importante obiettivo ha richiesto un percorso di crescita e di prospettiva, di confronto su cosa si può fare del proprio futuro e insieme costruirlo. Piano piano c'è stato un cambiamento di approccio da parte dell'azienda nei confronti dei lavoratori, ma anche di quello dei responsabili verso i propri collaboratori.

In conclusione, si può sostenere che Modula riserva alla formazione un ruolo imprescindibile nella realizzazione dei processi di innovazione e di cambiamento organizzativo dell'azienda, un ruolo di accompagnamento dei diversi processi che si è affermato nel tempo, anche a seguito di una scelta strategica che ha contribuito a far diventare l'azienda un leader mondiale nel proprio settore.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'azienda applica al proprio interno un sistema di misurazione e di valutazione delle performance da cui discendono anche i bisogni formativi. Per effettuare l'analisi dei fabbisogni formativi vengono utilizzate due modalità: una per i reparti produttivi ed un'altra per i livelli apicali.

Il processo di *performances appraisal* in azienda è un'attività di valutazione delle performances legata a determinate competenze individuate come fondamentali e derivanti dai valori dell'azienda; fino allo scorso anno questo sistema è stato utilizzato per i primi livelli.

Una volta effettuata la valutazione delle performances emergono anche i bisogni formativi ed i gap da colmare: da questo vengono raccolte le esigenze formative. Il processo consiste in un'osservazione che il responsabile effettua per tutto il corso dell'anno che si concretizza poi, una volta l'anno, in un colloquio individuale di restituzione, durante il quale il responsabile, insieme al proprio collaboratore, analizza i vari punti della scheda di valutazione (la scheda è elaborata dalla direzione delle risorse umane ed è stata individuata come lo strumento guida del colloquio), effettua una serie di valutazioni e, sulla base ciò che emerge, si va a definire un piano d'azione per l'anno successivo, inclusa la necessità di un eventuale percorso formativo o di affiancamento o altro.

Per i reparti produttivi, non ancora inseriti in questo processo, la raccolta dei fabbisogni formativi viene effettuata dai responsabili di funzione, dietro una richiesta dell'ufficio delle risorse umane, in cui si chiede di segnalare eventuali necessità formative, che poi possono essere inserite nel piano formativo aziendale dell'anno: questo per quanto riguarda la formazione di tipo trasversale. Per quanto riguarda invece la formazione tecnica, essa viene gestita direttamente dai responsabili di funzione attraverso un budget dedicato del loro centro di costo: l'unica richiesta che viene loro fatta dalla direzione delle risorse umane è quella di comunicare la formazione effettuata, in modo che possa essere registrata anche nelle schede del personale.

L'implementazione di questo processo di valutazione, introdotto in Modula da circa tre anni, viene integrata per gradi, l'obiettivo è quello di riportare entro il 2021 al suo interno tutti i lavoratori dell'azienda: una volta completato questo processo, il fabbisogno formativo di tutta la popolazione aziendale dovrebbe emergere in modo quasi automatico.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione e l'elaborazione dei piani formativi viene svolta internamente dall'azienda una volta realizzata la raccolta dei fabbisogni formativi; dall'ufficio delle risorse umane, insieme agli amministratori delegati, viene effettuata una valutazione su quale formazione può essere effettuata nell'anno. Modula, inoltre, si avvale della collaborazione di un consulente che coadiuva l'ufficio delle risorse umane nella gestione della parte più burocratica, organizzativa e di rendicontazione dei piani formativi finanziati.

La formazione finanziata è legata alla crescita organizzativa e di gestione del personale: i percorsi prevalentemente scelti, come nel piano da noi esaminato, sono quelli di *people management* di base, che coinvolgono i manager ed i supervisori di nuova nomina. A questo tipo di formazione segue un percorso di formazione più avanzato, e ancora successivamente vi sono approfondimenti su tematiche particolari che hanno comunque attinenza con la gestione del personale, che vengono svolti da chi ha già frequentato i corsi base e avanzato.

È successo in passato e, come ci è stato detto, può accadere che emergano durante i percorsi formativi nuove esigenze di formazione inizialmente non programmate ma successivamente implementate dall'Azienda, vista la necessità, anche in corso d'anno. E' accaduto ad esempio durante il periodo covid e all'intero del percorso formativo di *people management*, nel quale sono emerse nuove esigenze dettate dai problemi del momento, come ad esempio come gestire il personale da remoto e la gestione del tempo: da questo input è stato poi organizzato da Modula un corso sullo smart working.

Nella costruzione di un piano formativo l'ufficio HR cerca di mettere insieme le richieste di necessità formative segnalate dai manager dei vari reparti, ma anche proposte veicolate direttamente dalle risorse umane e dall'azienda: la cosa fondamentale per l'Azienda è che tutti i percorsi formativi abbiano come obiettivo quello di incidere positivamente sia sull'*engagement* che sull'attività quotidiana dei lavoratori.

Quando si sono realizzati piani utilizzando il conto formazione per tematiche di tipo più tecnico, è stata rivolta molta attenzione alla formazione del personale addetto alla produzione, sia relativamente alla formazione ex lege sulla sicurezza, sia anche alfabetizzazione tecnica, informatica e sulla manutenzione, in sostanza tutte quelle competenze che possono servire sempre in un'ottica di efficientamento dei processi, dotando le persone degli strumenti per capire come agire, non soltanto nella loro postazione dove lavorano quotidianamente, ma per capire a grandi linee come funziona tutto il processo aziendale.

Al termine di ogni percorso formativo l'azienda sottopone ai lavoratori un questionario di gradimento del corso frequentato: da questi sono emersi un gradimento unanime alla formazione ricevuta, ma anche un apprezzamento sulla sua efficacia, perché si è rilevato che molti di loro hanno potuto mettere in pratica nella loro attività i suggerimenti e le nozioni apprese durante i corsi. Molti lavoratori che hanno partecipato alla formazione si sono sentiti valorizzati dal fatto che la loro azienda li abbia scelti per partecipare ai percorsi formativi e abbia deciso di investire su di loro per farli crescere: questo ha comportato anche che si sono sentiti più parte dell'azienda.

Per quanto riguarda il coinvolgimento delle parti sociali nella definizione dei percorsi formativi interni, ci viene riportato che fino ad ora la loro partecipazione è avvenuta sempre in una fase successiva. L'azienda ha sempre chiesto loro una maggiore partecipazione, anche in termini di proposte e di suggerimenti, in particolare per la definizione della formazione dei lavoratori addetti alla produzione.; a partire soprattutto da quest'anno il tema della formazione è diventato un argomento di trattativa importante tra azienda e parti sociali perché il sindacato ha avanzato proposte di formazione specifiche per gli operai della produzione, proposte che l'azienda sta vagliando per poi inserirle nel piano formativo del prossimo anno.

3.3 Considerazioni conclusive

Per Modula è necessario continuare a lavorare sul tipo di formazione effettuata negli ultimi anni e che ha caratterizzato il piano da noi esaminato: è necessario che le competenze sulla gestione del personale diventino un patrimonio quanto più diffuso possibile in azienda e che siano attivati piani formativi specifici anche a coloro che non hanno ancora ricevuto questo tipo di formazione. Sulla gestione dei processi è auspicabile nel futuro, e per i responsabili è necessario, lavorare sulle competenze relative alla gestione delle persone ed anche su come ci si può rapportare con persone di età e di estrazione differente.

L'azienda ha attivato percorsi di collaborazione con l'università, in particolare convenzioni per lo svolgimento di tirocini curriculari ed extra curriculari con la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Reggio Emilia: questo per l'azienda è un legame molto importante perché costituisce un ottimo canale di reclutamento del personale.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

In merito al piano da noi esaminato e agli impatti che la formazione ha avuto sull'attività lavorativa, abbiamo riportato dai lavoratori da noi intervistati sulla formazione una valutazione positiva, sia sull'attività formativa che sulla capacità di gestione dell'aula da parte dei docenti utilizzati, i quali sono riusciti a catalizzare l'attenzione dei corsisti per tutto il tempo senza annoiarli.

In particolare per il corso sulla gestione dei progetti, pur trattandosi di argomenti che conosceva già, il lavoratore riconosce l'utilità del corso per avergli permesso di rinfrescare tematiche note, ma soprattutto per avergli dato l'opportunità di trovarsi in aula con colleghi provenienti da altri reparti che affrontano quotidianamente lo sviluppo dei progetti in modo diverso: ad esempio, nel suo caso, lo sviluppo del progetto declinato allo sviluppo software presenta delle criticità particolari, mentre invece lo sviluppo di un progetto meccanico presenta criticità differenti.

Pur trattandosi di un corso di base su questo tema, e avendo pertanto trattato l'argomento più da un punto di vista teorico che pratico sulle singole realtà produttive che i corsisti si trovano ad affrontare nella quotidianità delle attività lavorative, e che pertanto non ha avuto un effetto di trasformare il modo di lavorare dei corsisti, ha però avuto un effetto positivo nel senso di poter approfondire l'uso di software di gestione dei progetti: da questo è scaturito un nuovo utilizzo di questo programma da parte del lavoratore che ha sviluppato successivamente all'attività formativa una serie di implementazioni del software che gli hanno poi permesso di gestire i progetti in maniera più efficace.

Per il futuro il lavoratore ci dice che sarebbe utile per la propria attività riprendere questo percorso formativo, ma dedicato interamente alle specificità che lui si trova a gestire andando nel dettaglio, ma anche approfondire la tematica della gestione delle risorse, come approcciarsi al meglio ai propri collaboratori in modo da essere in grado di superare le criticità che naturalmente ci sono nel lavoro in gruppo.

Dal momento che il lavoratore è coordinatore anche di un team di lavoro, gli abbiamo anche chiesto come lui analizza i fabbisogni formativi dei propri collaboratori e come viene gestita la formazione all'interno del suo reparto. Lui ci ha risposto che ci sono spesso necessità formative sia percepite che direttamente esplicitate dai lavoratori, poi riportate al responsabile del settore che a sua volta gestisce queste necessità, disponendo di un budget dedicato alla formazione del reparto e che gestisce in autonomia anno per anno. Questi tipi di formazione tecnica, come ci è stato riportato dalla responsabile delle risorse umane non passano attraverso la formazione finanziata da Fondimpresa ma sono finanziati direttamente dall'azienda.

Abbiamo incontrato anche un responsabile di area e lui ci ha raccontato che nel suo reparto non viene utilizzato uno strumento particolare per la raccolta dei fabbisogni formativi della squadra di lavoratori da lui coordinata, ma durante l'attività lavorativa quotidiana ci sono momenti di scambio continui ed in questo modo sia i suoi collaboratori che lui riescono a capire quali sono le esigenze dei lavoratori del team. Quando ci sono delle necessità specifiche sono gli stessi lavoratori a richiedere aggiornamenti soprattutto dal punto di vista tecnico. Vi sono anche momenti formali, come riunioni periodiche in cui si fa il punto della situazione: questo è anche uno dei momenti in cui vengono esplicitate le esigenze formative.

In merito all'efficacia della formazione, in particolare sull'azione formativa sulla gestione dei progetti, svolta dal proprio collaboratore, ci viene riportato che il risultato, benché difficilmente misurabile trattandosi di un corso sulle competenze trasversali e non tecniche, più che dare nuovi strumenti ha portato a suo avviso ad un rafforzamento del modo di lavorare, del *modus operandi*, agevolando quella che era già una attitudine presente nei collaboratori a codificare i processi con un occhio alla flessibilità, nel senso di non

renderli troppo rigidi in modo da poter essere pronti ai cambiamenti (che nel loro lavoro sono continui). Si è evidenziato un miglioramento soprattutto in termini di consapevolezza da parte dei corsisti, ma successivamente anche verso gli altri membri del team, sul perché è necessario che si siano dei processi e debbano essere codificati.

Rispetto agli obiettivi che l'azienda si era posta nel progettare il piano, pur essendo molto difficile misurare dei risultati raggiunti in un'attività formativa come quella svolta da Modula nel piano da noi esaminato, ci viene detto che in linea di massima i risultati ottenuti sono quelli che si era posta.

4.2 Conclusioni riepilogative

L'azienda è senza dubbio un esempio virtuoso di impresa in grado di accompagnare la propria evoluzione con programmi di formazione continua adeguatamente programmati e gestiti con precisione e meticolosità. Il processo formativo è infatti un mix tra le esigenze emerse dai responsabili d'area e di settore e gli indirizzi strategici che il vertice aziendale esprime. La capacità della divisione HR di calare le esigenze emerse all'interno di un programma di formazione mirata è indiscutibile, così come positiva è la capacità di accompagnare la crescita professionale delle persone in una chiave di costante miglioramento dell'assetto organizzativo dell'impresa. Non a caso, gli interventi formativi presi a riferimento fanno emergere un'ampia attenzione rispetto al tema delle *soft skills*, declinate a livello formativo in percorsi volti alla responsabilizzazione dei lavoratori ed al potenziamento della loro capacità manageriali, comunicative e di risoluzione di problemi. Dal riscontro ottenuto dai partecipanti ai corsi è emerso altresì come l'efficacia di questi percorsi sia stata elevata, a dimostrazione dell'immediata applicabilità delle competenze apprese in sede di formazione.

5.CONCLUSIONI

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

Il sistema adottato per la valutazione delle performance è di certo l'elemento che ha permesso alla formazione di avere un effetto positivo, perché consente all'azienda di avere un monitoraggio costante delle necessità formative interne dei propri lavoratori ma allo stesso tempo verifica anche l'efficacia della formazione erogata, anche attraverso l'analisi dei corsi effettuati negli anni precedenti e le progressioni di carriera da parte di quei lavoratori su cui si è investito in formazione. Durante il confronto svolto dalla direzione delle risorse umane con i responsabili di settore si esamina l'efficacia della formazione svolta, sempre però tenendo presente che in questo caso specifico si sta parlando di formazione sulle *soft skills*, quindi su temi sui quali effettuare una valutazione è molto complicato. L'azienda che ha puntato moltissimo sulla formazione dei propri quadri, pur consapevole delle difficoltà di valutare l'efficacia di questi percorsi formativi, fa un'analisi anche delle progressioni di carriera che hanno seguito la formazione e se, ad esempio, capita che ci siano delle nuove richieste di formazione sugli stessi temi per le medesime persone, realizza un'analisi dettagliata dell'efficacia della formazione, magari analizzando l'approccio del formatore, o del percorso formativo, per capire se ci siano stati problemi nella formazione.

Durante la formazione vengono create aule eterogenee composte da lavoratori che provengono da dipartimenti diversi: questo da una parte rappresenta un valore aggiunto perché generare un confronto tra lavoratori che si trovano ad affrontare problemi simili ma non uguali può far emergere anche spunti interessanti, ma a volte questa composizione può creare qualche punto debole perché l'aula non è costruita su misura per i lavoratori di un determinato dipartimento.

All'interno dei reparti produttivi si sta realizzando una sorta di libretto formativo del dipendente; per ogni postazione di lavoro sono definiti le formazioni necessarie ed anche quelle aggiuntive, in modo tale da andare a definire, sulla base di questo libretto formativo, anche livelli di specializzazione di una determinata mansione, fino ad arrivare a definire chi è in ingresso, e quindi si sta formando con una formazione di base da effettuarsi entro un mese dall'assunzione, e chi invece può arrivare ad essere il formatore dei futuri ingressi. Il sistema è complesso e si sta lavorando per portarlo a regime.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Parlando di buone prassi formative ci viene riportato un percorso di formazione svolto in azienda durante quest'anno che ha visto come destinatari i vertici dell'azienda, gli amministratori delegati, che è stata definita come una "short Mba ⁴" a partire da un'esigenza trasversale, rilevata da parte dei primi livelli, di avere una infarinatura generale di tematiche come *finance*, ma anche commerciale, sul marketing ed anche organizzazione aziendale, ovviamente più leggero e condensato in un tempo inferiore. Questo percorso formativo ha trovato un alto apprezzamento, e, pur avendo affrontato dei temi molto impegnativi, è stato concentrato in 58 ore; è stato utilizzato per la formazione anche un simulatore di azienda con l'aggiunta di una serie di interventi esterni, che ha portato risultati e conoscenze in più che normalmente non si avrebbero.

⁴ Master in Business Administration (MBA) è uno tra i più alti titoli di formazione manageriale esistente al mondo, fornisce una preparazione avanzata in economia e direzione aziendale, di norma a beneficio di allievi orientati a ricoprire i più alti livelli nell'alta amministrazione e nel management di organizzazioni private e pubbliche.

Per la scelta dei docenti l'azienda segue i suggerimenti che provengono dall'ente di formazione con cui collaborano, ma dispone anche di una serie di esperti con cui ha già un rapporto consolidato e di fiducia.

5.3. Conclusioni

Nel settore della produzione dei magazzini verticali automatici, Modula rappresenta un'eccellenza tutta italiana, con un fatturato importante che nel tempo si è orientato sempre più verso le esportazioni ed una spiccata capacità di farsi spazio nel mercato internazionale. Ciò anche grazie ai cospicui investimenti in ricerca e sviluppo, una proficua collaborazione e interazione tra l'azienda e gli enti di formazione che l'hanno assistita. I risultati formativi raggiunti sono frutto anche dello scambio continuo di informazioni, del confronto e dall'abitudine alla progettazione condivisa delle attività formative.

L'attenzione verso il miglioramento organizzativo e la tensione verso una continua innovazione di prodotto e di processo necessita di un costante monitoraggio delle competenze dei dipendenti e di una programmazione a medio e lungo termine della formazione. La prospettiva che l'azienda adotta è quella della formazione continua dei lavoratori: il costante aggiornamento delle competenze dei lavoratori, vettore tra i più significativi del progresso aziendale, si realizza anche grazie alle opportunità fruibili attraverso i fondi interprofessionali. Basti pensare che la formazione finanziata con Fondimpresa costituisce circa il 78% dell'intera formazione erogata in azienda e si fa una grande attenzione all'utilizzo di tutte le risorse accantonate sul conto formazione perché per Modula la formazione è un elemento importante e l'impresa vuole sfruttare al meglio le opportunità offerte dai fondi interprofessionali.