

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Site

**Tra innovazione tecnica, sicurezza e soft skills. Formare
l'avanguardia tecnologica**

Ambito tematico strategico:
Innovazione di prodotto e di processo
Soft skills

Piano Conto Formazione

ID: 245020

“Skills Building 2019-20”

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.....	8
2.5 Considerazioni riepilogative	8
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.....	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Conclusioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI	15
5.1. Gli Elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	15
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.

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

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

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

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

- valorizzare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, evidenziando i risultati/benefici e le implicazioni strategiche tra l'attuazione dei Piani Formativi e gli investimenti delle Aziende e il consolidamento e lo sviluppo delle competenze professionali per i lavoratori;
- analizzare le fasi dell'intero processo di formazione (dall'analisi dei fabbisogni alla verifica dei risultati attesi) e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- evidenziare, valorizzare e far circolare le esperienze di buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono diventare, tramite le attività di comunicazione, riferimento per altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Site, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "FORMAZIONE TECNICA, TRASVERSALE E ICT", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Site (Società impianti telefonici ed elettrici) nasce nei primissimi anni successivi al secondo Dopoguerra italiano, dall'iniziativa di Sauro Borghi e Roberto Carroli. Oggi l'impegno dell'azienda si dirige in più ambiti d'attività: dallo sviluppo tecnologico delle reti di telecomunicazione, fino all'energia e ai sistemi funzionali al trasporto ferroviario. Il percorso dell'azienda si realizza però gradualmente, attraverso le tappe che ne hanno segnato la vita. L'evoluzione dell'azienda, che nasce come fornitore di Telecom Italia e già allora attiva in ambiti tecnologici di avanguardia, la porta alla costante espansione della propria area di attività. Tra la fine degli anni Quaranta e la fine degli anni Settanta l'azienda contribuisce con le sue competenze tecnologiche alla realizzazione della rete di telecomunicazione italiana. Tale ruolo viene interpretato da Site attraverso le proprie concessionarie, poi unificatesi nella SIP. Negli anni Ottanta e Site entra nel settore energia e nel settore trasporti, realizzando e occupandosi poi della manutenzione delle reti elettriche di Enel e gli impianti di controllo del traffico ferroviario di R.F.I. L'altissima specializzazione di Site permette all'azienda di mantenere un ruolo preponderante anche negli anni successivi. Nel decennio dei Novanta, con l'avvio della diffusione dei primi dispositivi di telefonia cellulare, Site coglie l'opportunità del nuovo mercato, allora ancora gli albori, si pone come socio fondatore di Omnitel Pronto Italia, nonché come partner degli operatori di mercato attivi nello sviluppo delle reti radiomobili nazionali, condizione fondamentale per la diffusione massiccia della telefonia mobile. Con la liberalizzazione delle telecomunicazioni, il panorama del settore cambiava rapidamente.

Tra il 2001 e il 2005 nasce in Site il primo centro aziendale dedicato alla Ricerca&Sviluppo per lo studio la progettazione e la realizzazione di sistemi elettronici finalizzati al Segnalamento Ferroviario.

La specializzazione dell'azienda trova incontra esigenze di sviluppo tecnologico dall'estero e apre nuove opportunità di mercato. Il processo di internazionalizzazione dell'azienda, già attivo negli anni precedenti, si amplia e si consolida tra il 2006 e il 2010: si aprono filiali tra Algeria ed Emirati Arabi. L'azienda inoltre esegue importanti commesse in Croazia, Spagna, Inghilterra, Bielorussia.

Tra il 2011 e il 2014, Site sviluppa la prima piattaforma per la gestione intelligente della sicurezza. La piattaforma, che fa un uso integrato delle più avanzate tecnologie di intelligenza artificiale, proviene dall'evoluzione delle reti di videosorveglianza territoriale e dall'integrazione di essi con i sistemi di telecomunicazione e sicurezza. Nel 2017, la piattaforma Kireti evolve verso nuove funzionalità. Le nuove soluzioni Kireti offrono opportunità per la gestione semplificata ed intelligente delle città, degli impianti tecnologici industriali, dei grandi edifici e delle infrastrutture autostradali.

Nel 2012, nuove e rilevanti evoluzioni si generano nell'ambito delle produzioni dell'azienda: nasce una linea innovativa di Lampade a led, interamente progettate da Site, grazie all'esperienza nel settore dell'efficientamento energetico. Importante, in tale settore, il progetto di relamping led su alcune unità della flotta navale della GNV.

Innovazioni di prodotto si susseguono anche negli anni successivi in Site, che pure non abbandona gli ambiti tradizionali di attività, sui quali continua a investire risorse e a mostrarsi all'avanguardia. Tra il 2015 e il 2016 nasce Pirogass, sistema brevettato di cogenerazione evoluta, funzionante a syngas e utile alla produzione di energia elettrica e termica da biomassa. Nel 2016 tale sistema entra in funzione: il primo prototipo viene installato ed entra a regime presso la filiale di Site di Treviso. Si avviano in questo periodo in test tecnici e le prime sperimentazioni sulla gestione del syngas e sull'idoneità delle biomasse. Il percorso è finalizzato a giungere all'industrializzazione del sistema e alla produzione di scala della tecnologia messa a punto.

L'alto livello tecnologico delle produzioni di Site e la presenza dell'azienda in ambiti di grande specializzazione, nonché il ruolo storico interpretato nella diffusione della rete telefonica in Italia rendono il caso di studio particolarmente interessante.

Oggi il contributo di Site all'interconnessione, mission storica dell'azienda, si realizza attraverso la valorizzazione delle reti di telecomunicazione e lo sviluppo di soluzioni ICT. L'azienda si propone inoltre di contribuire all'elevamento della qualità del trasporto ferroviario attraverso sistemi tecnologici multi-settore e sviluppando soluzioni di segnalamento. Site offre inoltre soluzioni energetiche innovative, utili alla transizione verso la sostenibilità ambientale, obiettivo cui contribuisce anche attraverso la manutenzione e l'efficientamento delle reti elettriche del Paese.

Oggi l'azienda, di proprietà di due famiglie bolognesi, vede succedersi la terza generazione di imprenditori. Ad oggi, le sedi di Site sono circa venti e si distribuiscono in modo uniforme sul territorio nazionale. Nuove sedi sono di recente sorte al di fuori dei confini del Paese, anche se la presenza di Site rimane radicata prevalentemente in Italia. La prevalenza nazionale dell'azienda si esprime anche sul fronte del fatturato che solo per piccola parte dipende da appalti all'estero. L'azienda ad oggi consta di quasi 1600 operai, oltre 600 impiegati e meno di 30 tra quadri e dirigenti. Tra operai e impiegati forte è la presenza di giovani apprendisti.

L'azienda attua politiche rigide di selezione, effettuando centinaia di colloqui, al fine di individuare soggetti che a livello di attitudine e preparazione siano adeguati.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Circa 2500 sono ad oggi i dipendenti di Site, dislocati sul territorio italiano. Ad oltre 200 ammontano le posizioni aperte dall'azienda che mira attraverso una politica di costante selezione dei talenti ad ampliare il proprio organico, al fine di cogliere le opportunità di sviluppo che il periodo storico propone. In particolare, a rendere costante la necessità di ampliamento di Site è la tendenza a una sempre più minuziosa diffusione della fibra ottica, che l'azienda sta installando in tutto il Paese. Si affiancano inoltre progetti di Internet of Things, relativi ad esempio alla videosorveglianza evoluta, al monitoraggio intelligente di grandi infrastrutture. L'azienda inoltre manifesta forte propensione all'innovazione anche attraverso la scelta di investire in nuovi mercati, come quello dei cavi sottomarini (telefonici ed energetici) e quello delle tecnologie per l'alta tensione, a cui Site è approdata attraverso l'acquisizione di una società in quel settore. Per perseguire una politica di innovazione efficace l'azienda si focalizza sulle risorse umane come vettore necessario di ogni spinta evolutiva. Per tale ragione, l'investimento nella formazione è considerato indispensabile e strategico per rendere sostenibili le direzioni intraprese dall'azienda e dare concretezza ai progetti di sviluppo immaginati a livello dirigenziale. A livello organizzativo, l'entità dei cambiamenti incontrati nel corso del tempo è minore. Come spiega la responsabile delle risorse umane, l'organizzazione aziendale si informa alle necessità di settore, sulle quali si è costruita nel tempo e alle quali è funzionale. Come si dirà di seguito, l'organizzazione più marcata si è avuta con l'avvio dello stato emergenziale connesso alla diffusione della pandemia da Covid-19.

Quanto a digitalizzazione e Industria 4.0, Site ha adottato alcune cosiddette linee tecniche che affiancano i reparti coinvolti nei processi produttivi, permettendo l'efficientamento attraverso l'innovazione di processo e l'introduzione delle tecnologie più all'avanguardia.

Site investe in modo consistente nell'innovazione di processo al fine di assicurare il continuo miglioramento delle performance produttive.

Nella strategia di Site per la competitività, afferma la responsabile delle risorse umane, ha importanza fondamentale il rapporto fiduciario con il dipendente che per operare al meglio deve essere ben motivato e in linea con gli obiettivi dell'azienda. La selezione del personale è dunque di importanza centrale. "Basti pensare – sottolinea la hr manager – che i nostri dipendenti trascorrono la giornata sul campo, nei luoghi

dove devono prestare la propria opera, lontani da ogni controllo; si comprende dunque l'importanza della responsabilità personale in ordine agli obiettivi di produttività e all'efficienza dell'azienda". Per supportare l'operatività degli operai che operano sul campo, l'azienda ha creato un ufficio di backoffice che può intervenire quando si incontrano problemi. La creazione di tale ufficio è considerata una tra le innovazioni di processo più riuscite.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

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 devono conoscere e saper operare in sicurezza con entrambe le tecnologie. Oltre che sui ritrovati tecnologici più recenti, la formazione dunque viene effettuata anche in riferimento alle tecnologie più tradizionali, ancora molto diffuse. Le politiche di selezione di Site prevedono un forte investimento in formazione già dal momento dell'*on boarding*, come spiega la responsabile delle risorse umane. Infatti, è necessario un forte investimento formativo necessario a garantire l'operatività in sicurezza, che deve essere erogata prima dell'avvio del lavoro. In ambiti finanziati attraverso Conto Formazione di Fondimpresa azienda inserisce molta formazione in materia di sicurezza.

Tra gli obiettivi che l'azienda si pone quanto a formazione vi sono quelli relativi alle competenze della comunicazione, spesso i rapporti professionali sono resi difficoltosi dalle difficoltà relazionali. L'ambiente aziendale ne risente e la performance rischia di venire compressa: il potenziale di performance dei singoli e dei gruppi finisce per rimanere compresso.

La conoscenza di sé, a detta della responsabile delle risorse umane, è uno delle dimensioni formativi da cui si è partiti, per poi evolvere nel segno della costruzione di una cultura aziendale condivisa, che aiuti a interpretare in maniera omogenea i valori di Site e permetta di creare identificazione e senso di appartenenza.

Tra le finalità dei percorsi formativi avviati da Site 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. Per raggiungere tale traguardo, il lavoro formativo dell'azienda riguarda sia i manager, sia le figure intermedie, con forti responsabilità organizzative, i cosiddetti coordinatori. La linea dell'azienda prevede di investire in modo consistente nella valorizzazione del volto umano dell'azienda e nel rapporto di identificazione dei dipendenti, fin dai primi passi sul lavoro, nella struttura valoriale di Site. Anche a questo fine sono pensati i percorsi formativi in Site.

Pur considerando tutt'altro che marginale la formazione in materia di soft skills, in ragione dei livelli tecnologici da mantenere, Site investe soprattutto in formazione tecnica, erogata continuamente. In buona parte, la formazione tecnica in Site è svolta grazie all'impegno di formatori interni, che si impegnano per trasmettere nozioni e conoscenze ai diversi gradi della catena produttiva dell'azienda. "Quando si vince una gara per un progetto innovativo, anche far comprendere il capitolato tecnico a tutti coloro che dovranno operare, ognuno per le sue competenze, sulla base di esso implica un livello significativo di formazione tecnica" spiega la responsabile della formazione in Site. L'intervistata chiarisce inoltre come le risorse dei fondi interprofessionali siano utilizzate soprattutto per finanziare le esperienze formative per le quali si ricorre a formatori esterni. Tali esperienze sono spesso connesse alla maturazione di competenze trasversali.

Vi è poi la formazione sulla sicurezza: molti e diversi, infatti, sono i tipi di rischi a cui i dipendenti di Site sono sottoposti, dagli spazi confinati, fino ai rischi relativi all'elettricità. 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. La formazione sulla sicurezza viene erogata con particolare attenzione a coloro che fanno ingresso in azienda, spesso giovani, i quali vengono formati sistematicamente nei giorni precedenti ai primi accessi al posto di lavoro.

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

Lo stato d'emergenza determinato dalla pandemia da Covid-19 ha comportato una significativa riorganizzazione delle attività aziendali, come affermato dalla responsabile delle risorse umane. L'azienda non ha mai arrestato la propria attività, ma ha dovuto rivederne la forma sulla base delle esigenze di prevenzione sanitaria dettate dalla pandemia. Si è ad esempio previsto un forte ricorso allo smart working, sulla cui base si sono riorientate le attività aziendali. La riorganizzazione, per quanto impegnativa, si è svolta con esiti molto positivi, permettendo di mantenere livelli di efficienza sostanzialmente invariati. La necessità di riorganizzarsi in tempi molto brevi non ha spiazzato l'azienda, che 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 30% sul totale della formazione erogata, che ammontava a 75mila ore, e di poco 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 ha compresso la sua erogazione.

La traduzione dei corsi di formazione in modalità a distanza non ha riguardato soltanto la formazione obbligatoria, ma tutte le attività che in tale modalità non risultassero dispersive e inconcludenti. "Dove sussistevano possibilità di apprendimento le abbiamo individuate e sfruttate" afferma la responsabile delle risorse umane. A venire posticipate sono state le attività formative che per la propria riuscita necessitavano la presenza fisica, così ad esempio per i corsi, ora in via di realizzazione, sull'attività di giunzione fibra, per i quali è necessaria, oltre alla conoscenza teorica, l'abilità pratica.

Il Covid non ha fatto emergere particolari necessità formative in tema di digitalizzazione: il corpo dipendenti si è mostrato pronto e reattivo, in grado di utilizzare gli strumenti che lo smart working rendeva necessari. L'esperienza del periodo pandemico ha reso permanenti alcune modalità formative a distanza che si sono verificate più efficaci o, a parità di risultato, meno dispendiose per l'azienda e per i singoli dipendenti. Così ad esempio per la fruizione di contenuti, che è rimasta tuttora legata a piattaforme di condivisione social.

2.5 Considerazioni riepilogative

Site vive da decenni una tensione ad ingrandirsi e a spingersi su mercati nuovi. Alcuni dei settori a cui di recente l'azienda è approdata sono tra quelli più tecnologicamente evoluti. Ad oggi l'azienda occupa un ruolo importante nella diffusione della fibra ottica, strumento indispensabile per la digitalizzazione del Paese, e buona parte del numeroso organico è impiegato nell'opera di diffusione della connessione tramite fibra ottica. Le esigenze di crescita tecnologica e del conseguente aumento delle competenze in Site si affiancano alle necessità di mantenimento delle conoscenze relative alle tecnologie più attestate, com'è,

per le telecomunicazioni, il rame. L'impegno formativo dell'azienda si rivolge sia verso l'ambito tecnico, sia verso l'ambito delle *soft skills*, ossia delle competenze trasversali utili a migliorare l'approccio manageriale dei dipendenti investiti di funzioni di leadership. Un capitolo a sé concerne invece la formazione sulla sicurezza del lavoro, che per l'azienda è centrale in ragione dei rischi specifici a cui i dipendenti sono sottoposti. Tale tipo di formazione infatti non ha mostrato che minime riduzioni orari durante l'emergenza dovuta al Covid-19. In tale periodo Site ha rimandato solo le attività formative per le quali si è ritenuto inadatta la modalità di realizzazione a distanza. Per altre attività formative, la modalità a distanza invece si è ritenuta più efficace.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La struttura delle responsabilità in Site risulta essere classicamente piramidale, nonostante ciò l'azienda si mostra ricettiva e permeabile alle richieste, ai suggerimenti e alle proposte provenienti dal corpo dipendenti. La "prensilità" che l'azienda dimostra nei confronti delle idee che provengono dall'esterno della catena del comando è tra gli elementi indicati dalla responsabile delle risorse umane come punto di forza di Site. Tale elemento si riscontra anche all'interno dei processi riguardanti la formazione e in particolare la rilevazione del fabbisogno formativo.

L'ufficio risorse umane individua esigenze formative, progettandone le risposte, in dialogo con i responsabili delle aree aziendali coinvolte. Quanto alla formazione tecnica, sono le singole aree aziendali a far presenti le esigenze e a progettare le risposte. Esiste poi un sistema informativo aziendale in cui ogni singola esperienza formativa effettuata è registrata e il percorso di ogni dipendente viene annotato. Tale sistema prevede anche sistemi di *alert* per gli aggiornamenti formativi (ad esempio in riferimento alle qualifiche necessarie a lavorare per Enel). Il sistema informativo è attivo dal 1996 e può considerarsi un valido strumento di analisi del percorso formativo di ogni dipendente e un importante ausilio nella programmazione delle esperienze formative in Site. Basandosi anche sugli input del sistema l'ufficio risorse umane progetta percorsi in linea con le esigenze individuate.

I bisogni formativi in Site sono rilevati sia attraverso procedure informali, sia attraverso sistemi più strutturati. Quanto al primo mezzo di rilevazione dei bisogni, la responsabile delle risorse umane effettua colloqui periodici e informali con i dipendenti, con i responsabili, con le società di formazione che seguono l'azienda. Da qualche tempo, questo tipo di comunicazione finalizzata alla rilevazione dei bisogni formativi si è aperta ad includere anche i dipendenti delle filiali, con cui l'ufficio risorse umane ha avviato un dialogo. Come racconta la responsabile dell'ufficio, il colloquio, quando coinvolge il dipendente, parte dalle sue preferenze e aspirazioni, che spesso identificano bisogni reali.

Anche al di fuori di tali occasioni di dialogo, ogni dipendente poi può far pervenire via mail all'ufficio personale le richieste relative alle necessità che incontra.

Vi è poi una gestionale informatizzata, seguita quotidianamente dalla responsabile della formazione in azienda, attraverso il quale tutte le esperienze formative sono inserite così da formare una banca data aziendale della formazione.

A parte poi ed in termini di priorità vengono trattate le richieste provenienti dai responsabili della sicurezza delle singole filiali.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Raccolti i fabbisogni formativi l'ufficio delle risorse umane si occupa di stabilire le priorità, dando la precedenza alle esperienze formative obbligatorie e ai corsi che meglio rispondono alle urgenze incontrate dall'azienda. Si passa poi a considerare le altre richieste sulla base dell'inerenza agli obiettivi aziendali, discutendole con i direttori di produzione delle singole aree aziendali (telecomunicazione, ferroviaria, energia e impianti).

A seguire ci si occupa della relazione con gli enti formativi, che spesso intervengono anche sul fronte progettuale, e con essi si concorda anche la struttura della classe, dal numero dei partecipanti al corso fino all'individuazione del docente più adatto.

Il piano formativo oggetto di indagine nel presente report comprende azioni formative, come indica il titolo, per la costruzione di competenze, mirate agli obiettivi strategici dell'azienda. Tra le innovazioni introdotte da Site si inseriscono percorsi di formazione basati su attività di coaching. Tali attività sono realizzate anche attraverso il ricorso a psicologi del lavoro, figure la cui presenza è ormai istituzionalizzata in Site. I professionisti della psicologia del lavoro si occupano dei colloqui individuali con i dipendenti, fondamentali al fine di progettare percorsi formativi efficaci per i dipendenti. Al fine di dare corpo a dinamiche coesive e di reciproca comprensione all'interno di team, l'azienda ha predisposto l'azione formativa intitolata "Dragon Boat", dove i dipendenti selezionati per la formazione tra soggetti non abituati a lavorare a stretto contatto tra loro, hanno intrapreso un percorso esperienziale, guidati da uno sportivo professionista in un'attività di team building, fondato sulla conduzione e gestione comune della barca.

Con le rappresentanze sindacali aziendali risulta esservi un rapporto collaborativo e di fiducia che si riflette anche in materia di formazione: i piani vengono condivisi sistematicamente e l'azienda ne accetta la collaborazione progettuale nelle materie che i rappresentanti sindacali conoscono meglio.

Per sondare l'efficacia della formazione è prevista la somministrazione di un questionario interno, che per i corsi di durata maggiore viene somministrato anche durante lo svolgimento dell'esperienza formativa. Tale questionario riguarda l'utilità del corso e dei temi trattati, la valutazione del docente, delle modalità formative.

Il processo di analisi degli esiti della formazione effettuata in Site è agevolato dalla presenza del sistema informativo di registrazione delle esperienze realizzate dai singoli dipendenti. Oltre a dati relativi alle materie, ai docenti, alle ore e ai luoghi di formazione, il sistema infatti registra anche la percezione di utilità (corrispondenza tra obiettivi e risultati) e il grado di soddisfazione dei singoli partecipanti. "Fruiere di tale meccanismo – spiega la responsabile delle risorse umane – ci ha permesso nel corso degli anni di selezionare le esperienze formative di maggior valore".

Quanto alla ponderazione dei risultati pratici di apprendimento, l'azienda riscontra gli esiti effettivi dell'esperienza formativa sul luogo di lavoro, attraverso i feedback forniti dai responsabili dei lavoratori partecipanti alla formazione. Quanto a competenze trasversali e soft skills è evidente

Nel piano oggetto di indagine sono stati coinvolti i direttori di cantiere, ognuno dei quali ha responsabilità di team di lavoratori e si occupano di organizzare il lavoro. La divisione aziendale interessata dal piano è quella denominata "energia e impianti"; ad alcune delle azioni formative hanno partecipato anche impiegati amministrativi e tecnici.

Grazie alla collaborazione con un professionista della psicologia del lavoro, l'azienda aveva fissato un target attitudinale rispondente a un profilo ideale per lo svolgimento delle mansioni coinvolte nella formazione. Ai lavoratori coinvolti è stato proposto un percorso, basato sul raggiungimento di uno stato di soddisfazione e di fiducia in sé e negli altri, mirato a sviluppare l'attitudine adeguata a garantire benessere e produttività sul lavoro. Il coaching si è poi ripetuto fino ad ora, portando risultati tangibili e riconosciuti dagli stessi dipendenti. La continuità dell'esperienza di coaching a beneficio dei partecipanti ha garantito il prodursi di risultati concreti.

Durante il coaching ogni dipendente è libero di esternare anche dubbi e perplessità sull'azienda, con la garanzia della riservatezza. Tale rapporto tra singolo dipendente e coach è concepito come strumento di decompressione dello stress e al contempo come opportunità per mettere a fuoco i problemi nella relazione aziendale.

Ad oggi strumenti formativi per la gestione dello stress appaiono come indispensabili anche in ragione del tanto lavoro che impegna l'azienda per lo sviluppo delle reti di telecomunicazione.

Il piano comprendeva poi un corso a voucher di project management, dedicato ad un dipendente che l'azienda aveva deciso di investire di responsabilità manageriale e che attraverso questa ed altre esperienze formative era stato messo in condizione di acquisire gli strumenti progettuali necessari a ricoprire con consapevolezza tale posizione.

Fondamentale per il responsabile del lavoratore partecipante al piano in oggetto è importante investire nella formazione sulla gestione dei collaboratori, la comprensione dei feedback comportamentali e la comunicazione.

3.3 Considerazioni conclusive

L'analisi del fabbisogno formativo appare accurata e funzionale a individuare e valorizzare sia gli aspetti formali, sia gli aspetti informali delle esigenze di formazione. Anche il processo di analisi dei riscontri sull'esperienza formativa mostra la stessa presenza di opportunità formali e opportunità informali, attraverso la somministrazione di questionari e la registrazione delle informazioni nel gestionale dedicato. L'esigenza di formazione tecnica trova specifiche risposte a partire dagli ambiti in cui tale esigenza emerge: sono infatti i responsabili delle singole aree aziendali a presentare progetti formativi all'ufficio risorse umane. Quanto alle soft skills, la progettazione è affidata direttamente ai professionisti dell'ufficio risorse umane, che se ne occupano in dialogo con gli enti formativi e i docenti esterni che assistono l'azienda nella realizzazione delle esperienze formative.

Di particolare efficacia appare il sistema informativo aziendale che traccia la storia formativa di ogni dipendente, oltre a indicare le scadenze delle certificazioni, rendendo così più facile la progettazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'efficacia dei percorsi di coaching, basati sulle soft skills, si dimostra nel corpo dipendenti in ragione anche della crescita professionale di coloro che in tali percorsi sono coinvolti.

Le difficoltà di comunicazione si sono alleggerite attraverso attività quali l'azione denominata Dragon Boat, parte del piano in analisi. Difficoltà e blocchi comunicativi, prima presenti nella quotidiana esperienza lavorativa, hanno incontrato prime possibilità di soluzione attraverso

Le dinamiche emerse attraverso il corso hanno reso evidenti elementi di difficoltà sulla base dei quali l'azienda ha poi risposto con scelte organizzative orientate a stabilire assetti più virtuosi alla luce degli elementi individuati.

Tra gli elementi di criticità dell'esperienza del dragon boat va annotata, a dire della responsabile delle risorse umane, la durata limitata ad una sola giornata di corso. Un giorno in più avrebbe permesso il debriefing e un maggior consolidamento dei risultati raggiunti. L'azienda ha infatti risposto a tale percezione diffusa da parte dei partecipanti organizzando un'ulteriore esperienza formativa.

Il dipendente intervistato – project manager dell'ambito fibra ottica – ha partecipato all'esperienza formativa di coaching compresa nel piano in oggetto, che si è svolta, causa emergenza Covid in parte in presenza e in parte a distanza. Il dipendente sottolinea l'impatto positivo del corso quanto alla gestione del tempo. La gestione dell'insieme di attività complesse che la mansione svolta dall'intervistato comporta, ha reso necessaria la predisposizione di precise strategie di gestione del tempo onde aumentare i livelli di performance, rendendosi più produttivi.

Ad avere prodotto abilità di rilievo nella pratica quotidiana del lavoro sono poi gli aspetti di gestione del gruppo, dalla componente psicologica agli aspetti comunicativi, di particolare importanza le tecniche di ascolto attivo e l'attenzione alla chiarezza della comunicazione con i colleghi onde migliorare le relazioni e aumentare i risultati. A massimizzare l'impatto del corso, a dire dell'intervistato, l'ottima conoscenza della docente dell'ambiente aziendale e l'organizzazione dell'esperienza formativa sulla base delle esigenze concrete e specifiche del contesto lavorativo vissuto dai partecipanti. Come riporta l'intervistato, i feedback dei colleghi sono stati positivi.

Il corso ha prodotto quello che il dipendente indica come "un approccio differente al lavoro". Il coaching ha indotto ad un maggior ordine nella gestione delle pratiche lavorative e una maggiore capacità di individuare priorità d'azione, con il risultato di ridurre le dispersioni. Il corso ha permesso la maturazione delle competenze fondamentali per la gestione di gruppi complessi su attività composite e con tempi contingentati. Tra i risultati concreti che l'intervistato riporta come esito del corso vi è anche la capacità di discernere tra attività fondamentali per le performance aziendale e attività di minore importanza o addirittura velleitarie: ciò ha permesso di liberare tempi prima compressi e di dedicare quindi più energie alle attività di importanza centrali.

Oltre alla maggiore produttività, è anche la qualità del lavoro ad essere aumentata per effetto dell'approccio proposto da parte del corso.

Il corso si è svolto sulla base di slides introduttive presentate dalla docente e di esercizi relazionali proposti a seguire, che hanno coinvolto direttamente i partecipanti. Tra le esercitazioni di maggiore utilità di

riscontrano quelle sulla gestione dello stress e del sovraccarico lavorativo, condizioni simulate in modo convincente nel corso delle sessioni formative. Il centro motore della formazione effettuata risulta essere la parte pratica, a cui la teoria si limita ad introdurre.

La formazione a distanza della seconda sessione formativa di coaching è stata meno incisiva.

Il coaching si è poi tradotto in un meeting tra i partecipanti al fine di analizzare alla luce di quanto appreso la giornata tipo, in modo da ottimizzarne i tempi e finalizzarne le attività, attribuendo priorità meglio strutturate.

All'attività di coaching è stata poi data continuità all'azienda, onde permettere ai partecipanti di approfondire i temi trattati. La scelta ha permesso di aumentare l'impatto della formazione, consolidando i risultati raggiunti e dando una possibilità effettiva di applicare l'approccio rinnovato a tutti gli aspetti dell'attività lavorativa.

Il responsabile del dipendente in formazione tiene a sottolineare come, per la natura stessa delle sue attività, Site abbia un margine di programmazione molto ristretto. Una buona parte dell'attività quotidiana deve essere messa in progetto in modo molto repentino. Molto spesso quindi i gruppi di lavoro faticano ad assumere una prospettiva manageriale a medio-lungo termine, abituati a reagire a stimoli immediati. La formazione effettuata ha permesso un miglior controllo dei tempi che da una parte ha permesso una migliore capacità di reazione all'imprevisto e più energie per effettuare progettazione a più ampio respiro. In particolare poi il responsabile asserisce come il coaching sia servito al fine di dare le competenze di base a dipendenti da poco integrati nel ruolo di project manager.

L'intervistato, pur ammettendo la difficoltà nel soppesare gli effetti in termini di produttività della formazione sulle soft skills, sostiene sia necessario investire con cura nella costruzione di tali competenze, tanto più quando rivolte al management. Fondamentale nella prospettiva del responsabile è la ripetizione di tali corsi di formazione al fine di aggiornare le competenze comportamentali e le conoscenze acquisite, che rischiano altrimenti di venire dimenticate anche in ragione della forte pressione delle urgenze quotidiane che l'attività comporta.

Successivamente al corso in esame, come afferma il responsabile della formazione in azienda, sono stati implementati a livello aziendale meccanismi per valutare la scansione temporale delle attività in rapporto alle priorità da attribuire a esse. Anche al fine di avviare tali processi è stato utile il corso di formazione in oggetto.

Va poi considerato l'esito di maggior fiducia in sé stessi e in relazione al ruolo ricoperto e alle responsabilità assunte, che il responsabile intervistato afferma di aver riconosciuto nei partecipanti al corso.

4.2 Conclusioni riepilogative

L'impatto delle esperienze formative oggetto del piano in analisi appare significativamente positivo. Le argomentazioni della responsabile delle risorse umane, del dipendente in formazione e del rispettivo responsabile arrivano a convergere sulla valutazione di utilità del corso di coaching. La miglior gestione del tempo, la leadership più sicura del proprio gruppo, la più efficace assegnazione di priorità ai temi dell'azienda sono il portato dell'esperienza in oggetto.

5.CONCLUSIONI

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

Ad influire positivamente sulla formazione è in primis il processo molto strutturato di rilevazione dei fabbisogni formativi, che chiama in causa le competenze specifiche delle singole aree aziendali, coniugandole con la vision praticata dall'ufficio risorse umane, rivolta con forza alla maturazione di *soft skills*. Complessivamente, si nota una capacità effettiva di coniugare formazione tecnica e competenze manageriali e un investimento significativo nella costruzione del gruppo aziendale. A questo riguardo si ritiene significativa la scelta aziendale di valorizzare nel piano oggetto di indagine le competenze delle figure intermedie con responsabilità sul lavoro di gruppi. Il benessere lavorativo è tra i fini che si affiancano alla performance e ai quali l'esperienza formativa deve, nella visione espressa da Site, dare risposta effettiva. Tale prospettiva sul lavoro e sulla formazione è fortemente motivante per i dipendenti che guardano alla formazione anche come possibilità per migliorare la propria esperienza di lavoro.

Va poi sottolineato l'uso della formazione come strumento culturale e identitario utile all'azienda per generare sintonia tra i gruppi di lavoro e a suscitare senso di appartenenza e adesione valoriale.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Quanto a buone pratiche in fatto di formazione, va sottolineato in primis il ricorso ad un efficiente sistema informativo (gestionale aziendale per la formazione) atto a tracciare tutte le esperienze formative avute dal singolo dipendente. Tale sistema permette di mappare le competenze dei lavoratori, rendendo più efficace agire dove si manifestassero mancanze e necessità di aggiornamento.

Inoltre, tale sistema offre un monitoraggio degli esiti della formazione, sulla base dei feedback forniti dai dipendenti coinvolti, permette di individuare le esperienze formative di maggior successo, con riferimento specifico ai singoli elementi di valore, anche ai fini di ripeterne l'esercizio.

Tra le buone pratiche, come intende sottolineare la responsabile della formazione in azienda, vi è il tentativo di progettare esperienze formative che risultino piacevoli per i partecipanti. Tale prospettiva è stata adottata in particolar modo durante il periodo Covid, dove le pratiche formative e il loro formato ha dovuto riadattarsi alle modalità a distanza.

Va poi segnalata l'attenzione considerevole al tema della sicurezza, dimostrato sia dall'entità della formazione erogata su temi relativi alla sicurezza (un quinto del totale), sia dall'ammontare delle ore di formazione sulla sicurezza. Risulta evidente che nonostante le difficoltà determinate dall'emergenza pandemica l'azienda ha preferito non rinunciare ai corsi di formazione, pur non obbligatori, sulla sicurezza.

5.3. Conclusioni

Complessivamente, l'azienda si dimostra attenta al tema della formazione, su cui impegna ingenti risorse economiche (solo in parte le esperienze formative sono realizzate attraverso risorse di finanziate da Fondimpresa) e risorse organizzative. I sistemi approntati da Site per tenere traccia delle esperienze formative risultano funzionali a necessità complesse di programmazione, che rispondono a un disegno di evoluzione tecnica delle competenze utile ad accompagnare la crescita tecnologica dell'azienda. Il forte contributo innovativo dell'azienda si fonda sulla maturazione di competenze specifiche e sull'investimento in settori d'avanguardia, il quale incontra esiti di successo a partire dalle competenze messe in campo.

Tale prospettiva si affianca all'aumento delle competenze sul fronte relazionale, comunicativo e manageriale e all'impegno per la creazione di un contesto lavorativo sicuro, malgrado la presenza di rischi specifici connessi all'attività svolta. L'impegno sul fronte della sicurezza non può prescindere dall'investimento formativo su cui l'azienda mostra di puntare molto. Non è solo la quantità della formazione erogata in Site a risultare interessante, ma la qualità dell'esperienza formativa, la cui progettazione tiene conto dei feedback dei dipendenti coinvolti e di un monitoraggio di lungo corso delle competenze acquisite.