

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

UNIVERSAL PACK

L'innovazione in Universal Pack

Ambito tematico strategico:

Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

Contributo Aggiuntivo per piccole e piccolissime imprese

Piano Con contributo aggiuntivo al Conto Formazione
(Avviso 1/2018)

ID: 220912

“Formazione tecnico-specialistica”

Gruppo di ricerca:

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

Beatrice Cenci

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	8
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	11
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 Universal Pack costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Universal Pack 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 Universal Pack, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Formazione tecnico specialistica", 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

È il 1965 quando Universal Pack entra nel mondo delle macchine imbustinatrici automatiche. In questi 50 anni di storia l'azienda riminese ha sviluppato soluzioni innovative per un settore ancora giovane, nel quale ha lasciato un segno tangibile creando le tecnologie più efficaci per il packaging ed affermandosi come una delle aziende di riferimento nel settore del confezionamento e dell'imballaggio.

L'azienda è stata fondata da Gino Donati ed è tuttora una realtà a gestione familiare che si occupa della progettazione e della produzione di macchinari per il packaging monodose. L'azienda attualmente occupa circa 160 dipendenti e si attesta su un fatturato annuo di circa 40 milioni. La precisione nella finitura e l'impiego di materiali selezionati e testati, consentono la realizzazione di attrezzature di alta qualità corrispondenti alle norme GMP¹. I requisiti dei progetti di confezionamento sono attentamente esaminati da un team di esperti in stretta collaborazione con il cliente, per individuare la migliore soluzione tecnica con cui raggiungere vantaggi competitivi.

Per offrire macchine automatiche e confezionatrici verticali sempre più affidabili e performanti, ogni anno vengono effettuati importanti investimenti in ricerca e sviluppo nel settore del packaging monodose. L'evoluzione ha permesso a questa azienda di costruire macchine confezionatrici in grado di svolgere correttamente il proprio lavoro anche dopo 30 anni di utilizzo. L'affidabilità è dovuta alla officina interna che produce oltre l'80% della componentistica e a severi test qualitativi. Per adattare la produzione di macchine imbustatrici automatiche verticali alle esigenze del mercato si implementano gruppi di alimentazione per consentire al sistema di confezionamento esistente di elaborare prodotti complementari.

L'azienda lavora per la gran parte con l'estero, il 90% del proprio fatturato proviene dall'export, è distribuita in tutti i continenti e copre vari settori, dall'alimentare al farmaceutico, ma anche il settore cosmetico e quello nutraceutico.

Universal Pack ha un unico stabilimento produttivo sito a San Giovanni in Marignano in provincia di Rimini, ma ha agenti sparsi in tutti i paesi.

Nel 2019, in concomitanza con il passaggio di proprietà dell'azienda dal padre Gino al figlio Pietro, ha preso il via un importante processo di cambiamento accompagnato dall'introduzione di diverse innovazioni. L'obiettivo dell'azienda era abbassare l'età media di tutta la fascia manageriale; questo ha fatto sì che l'azienda rimanesse fortemente strutturata dal punto di vista delle competenze e delle esperienze interne, diventando allo stesso tempo maggiormente flessibile tanto nei processi quanto nell'approccio al lavoro da parte dei propri manager. Infatti, mentre in passato tutte le decisioni ed il controllo dell'azienda erano nelle mani del proprietario, ora si assiste ad una più ampia diffusione di responsabilità tra i vari livelli del management.

Con questo passaggio di proprietà c'è stata anche una grande apertura alla formazione interna, che ha iniziato ad essere svolta in modo strutturato. Si è passati da un unico tipo di formazione interna, basata sull'affiancamento dei lavoratori neoassunti da parte del personale più esperto, ad una formazione programmata e progettata internamente con sessioni di aula, in collaborazione con un ente di formazione a cui l'azienda si affianca. Si utilizzano formatori e docenti esterni, perché secondo la Universal possono

¹ GMP – Good Manufacturing Practices sono un insieme di regole e procedure a cui ogni azienda deve attenersi per assicurare che i propri prodotti fabbricati risultino di qualità adeguata.

portare delle novità in azienda rispetto a quello che si è sempre vissuto, spingendola anche a confrontarsi con la realtà esterna.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda, nonostante abbia circa 160 dipendenti, ha 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 nel corso del tempo, proprio perché al suo interno questa azienda ha continuato a seguire le stesse logiche organizzative che la caratterizzavano sin dal suo esordio.

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica il processo ha riguardato principalmente il prodotto, che deve rispondere alle richieste di un mercato estremamente parcellizzato. L'azienda produce infatti macchine non di linea ma veri e propri prototipi, questo significa che ogni macchina fabbricata è diversa dall'altra perché ogni cliente richiede specifiche diverse e bisogna pertanto progettare ogni volta una macchina diversa. L'innovazione tecnologica è stata per quest'azienda fondamentale per poter mantenere la propria quota di mercato, innovazione 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”*.

Le macchine prodotte si distinguono inizialmente in base al tipo di bustina che si vuole confezionare, ma a partire da questo punto, in base alle richieste provenienti dai clienti, come ad esempio il formato della busta, la quantità e il tipo di prodotto, il numero di bustine da produrre, vi sono una serie di requisiti tecnici e meccanici, in base ai quali si va a costruire la macchina. Per tale motivo il prodotto non può essere realizzato in serie, ma deve essere personalizzato in vari modi.

Circa un paio di anni fa sono state sviluppate e realizzate due nuove linee produttive complete per soddisfare le richieste di un importante cliente, costituito da un'azienda multinazionale che si occupa di terziario farmaceutico, il che ha comportato per Universal Pack la realizzazione di 3 nuovi brevetti su questa linea.

Come ci è stato detto *“in azienda l'innovazione tecnologica è molto in fermento”*, quest'anno è stata lanciata una nuova tipologia di macchina; l'azienda cerca di restare sempre al passo delle innovazioni del settore, a volte sono gli stessi clienti che presentano una problematica particolare che porta l'azienda, per trovare la soluzione al problema specifico, a realizzare brevetti, cosa che già da sola rappresenta un grande valore.

In 50 anni l'azienda ha maturato l'esperienza e la conoscenza necessarie a produrre macchine per ogni tipo di settore: alimentare, farmaceutico, parafarmaceutico, chimico e cosmetico. I punti di forza di Universal Pack sono l'alta produttività, la resistenza e l'efficienza. L'Azienda è specializzata nel packaging primario verticale multipista a moto continuo e intermittente, il che significa lavorare a velocità molto più elevate rispetto alle macchine orizzontali pur operando in uno spazio contenuto rispetto agli altri sistemi. Le macchine prodotte sono azionate da motori brushless che permettono flessibilità nelle modifiche dei parametri operativi: lunghezza della bustina, quantità della dose, temperature di saldatura, velocità di produzione, di tenuta, taglio, fasi di dosaggio, ecc. senza alcun intervento meccanico, tramite touch screen e perfino durante la fase di produzione stessa. La possibilità di cambiare con semplicità e rapidità da un prodotto all'altro o da una misura all'altra, rende le macchine Universal Pack uniche rispetto a qualsiasi macchina concorrenziale esistente. Tutti i parametri di funzionamento sono gestiti elettronicamente e con autodiagnosi, così da ottimizzare l'efficienza, le prestazioni, la flessibilità e la facilità d'uso della macchina.

Grazie a una serie di programmi operativi preimpostati a diversi livelli di sicurezza, è facile cambiare il prodotto, la dose, o le dimensioni della bustina con un semplice tocco sul touch screen.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Gli obiettivi strategici dell'azienda a breve e medio termine sono quelli di alzare la propria quota nel mercato farmaceutico ed aumentare le quote di mercato in alcuni paesi, tra cui gli Stati Uniti; più a lungo termine l'azienda punta a crescere nel migliore dei modi e a strutturarsi a livello organizzativo interno. Inoltre, vi è anche un obiettivo di sostenibilità ambientale cercando nel futuro di diventare sempre meno impattanti, già negli ultimi anni si è molto lavorato su questo tema anche attraverso una riduzione massiccia della produzione di rifiuti indifferenziati.

Sono anche stati intrapresi importanti investimenti nell'ambito dell'innovazione tecnologica *Industry 4.0* sul prodotto, le macchine prodotte vengono definite *"4.0 ready"*, che significa che la macchina contiene un software che permette la comunicazione tra la macchina e l'operatore, ma anche con il cliente finale che gestisce il macchinario. Questo tipo di tecnologia permette alla macchina di avere tutta una serie di funzionalità che le consentono di trovare un grande apprezzamento sul mercato.

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 o per valutare la remuneratività di una commessa, valutando i margini aziendali. Al calcolo dei costi concorrono diversi elementi che possono variare sulla base degli obiettivi, in funzione di decisioni da prendere nel breve periodo e nel medio-lungo termine.

Una costificazione precisa e coerente è indispensabile per calcolare i costi industriali ai quali contribuiscono i costi diretti, connessi al singolo prodotto e strettamente legati alla sua produzione, e i costi indiretti. Per il calcolo dei costi diretti vanno inserite, ad esempio, le spese per le materie prime, il costo del lavoro incorporato a cui contribuiscono le ore di lavoro dei dipendenti e le variazioni del costo orario. Se presenti, andranno inseriti anche eventuali costi di licenze e brevetti, dei materiali di consumo e di confezionamento. Alla valutazione dei costi indiretti concorrono la manutenzione degli impianti, l'energia consumata per la produzione, gli ammortamenti e la manodopera indiretta, ad esempio il costo del personale che supervisiona la produzione, i costi dell'amministrazione e degli acquisti, i costi di controllo qualità e di ricerca e sviluppo. La possibilità di acquisire dati dalla produzione viene facilitata dal sistema MES², di cui l'azienda si è dotata, e si tratta di una tecnologia progettata in un'ottica Industry 4.0.

La formazione erogata con il piano da noi esaminato ha visto una generale gradimento da parte dei lavoratori che hanno partecipato ai corsi, che, come ci hanno riportato *"sono rimasti tutti molto contenti"* sia per la formazione ricevuta ma anche e soprattutto perché l'azienda aveva scelto loro su cui investire in formazione.

Per evitare inutili perdite di tempo e sprechi di risorse preziose, alcune aziende, come anche la Universal Pack, hanno adottato la filosofia del "Just In Time stocking" ovvero hanno adottato gli strumenti del Lean

² Acronimo di Manufacturing Execution System, che consente un salto di qualità nella costificazione. Il MES apre a una visione in tempo reale di quanto accade lungo tutto il sistema di fabbrica ed è in grado di fornire le informazioni sulle fasi e i tempi di lavorazione, segnalando eventuali fermi macchina e rendendo in conclusione più agevole calcolare i reali costi di produzione.

Il MES in sé non è una novità, ma negli ultimi anni l'evoluzione verso il modello di fabbrica digitale di molte imprese manifatturiere, ha reso possibile la raccolta automatica dei dati di produzione e delle tempistiche per una successiva rielaborazione su diversi livelli, in un dialogo diretto fra macchine e applicazioni.

thinking (il pensiero snello) per utilizzare uno spazio di stoccaggio minore e per abbattere i costi dei controlli e delle movimentazioni.

Per poter adottare questa metodologia, però, occorrono una conoscenza e un utilizzo spinto della logistica oltre che una forza lavoro che comprenda l'importanza della precisione e della qualità del proprio lavoro.

A differenza di un magazzino tradizionale, infatti, un magazzino organizzato secondo i dettami della Lean production richiede più organizzazione e una maggiore attenzione a quelle attività non essenziali che possono essere eliminate. Un magazzino gestito in modo lean richiede meno spazio perché i materiali vengono ritirati nelle posizioni dove dovranno essere utilizzati a breve e perché non ci sono scorte per ammortizzare una cattiva gestione del processo di riordino.

In un magazzino gestito in questo modo, infatti, vengono tenuti stock molto bassi per garantire i processi produttivi solo per un periodo di tempo molto breve, preferendo non tenere a portata di mano ciò che si può ordinare in fretta, avendo ottimizzato al massimo i processi interni di approvvigionamento e quelli esterni dei fornitori che ci supportano nel JIT (Just In Time).

L'azienda ha pertanto organizzato una formazione specifica sulla lean del magazzino, formazione che nasce dalla necessità dell'azienda di far allineare tutti i lavoratori sul nuovo magazzino lean, e che ha trovato, come ci è stato riportato dal lavoratore con cui abbiamo parlato, un generale apprezzamento sulle tematiche affrontate nel corso ma anche sul docente, il quale è riuscito a trovare la modalità migliore e più accattivante per interessare i corsisti a questo tema, riuscendo a calare le tematiche del corso nella realtà aziendale.

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

Nella prima fase della crisi sanitaria l'azienda, pur avendo un codice ATECO che gli permetteva di restare aperta, ha chiuso, su sua iniziativa, una settimana in modo da poter riorganizzarsi in vista delle nuove regole introdotte nelle aziende con i DPCM, e capire anche chi tra i loro lavoratori poteva lavorare da casa, ma anche riorganizzare tutti gli ambienti di lavoro; è stato rivisto il DVR aziendale e sono stati elaborati nuovi piani sulla sicurezza. Al termine di queste modifiche, l'azienda ha ripreso la propria attività.

L'azienda che aveva già svolto, proprio all'interno del piano da noi preso in esame, un corso di formazione sullo smart working, si è trovata durante la prima fase della pandemia, in cui ha riorganizzato le proprie attività svolte parte in azienda e parte da remoto, a riorganizzarsi velocemente e senza problemi proprio perché i propri dipendenti erano già formati per poter lavorare in questa modalità.

Durante questo lungo periodo di pandemia l'azienda, che aveva già terminato le attività formative, non ha iniziato altri tipi di formazione interna, anche perché su alcune tematiche specifiche l'azienda, anticipando i tempi, si è trovata già con la formazione erogata.

In merito alla formazione del futuro l'azienda ritiene utile affrontare nuovamente il tema del lavoro agile e delle sue caratteristiche per portare a conoscenza della maggior parte dei lavoratori di questo tema specifico e delle sue peculiarità. Per la Universal Pack è necessaria una riflessione ampia a livello organizzativo e gestionale, una volta passata l'emergenza sanitaria che in un certo senso ha imposto l'introduzione della metodologia smart working, perché un conto è stata l'emergenza, ma altro è rendere lo smart working operativo nella quotidianità di una ritrovata normalità, anche da un punto di vista organizzativo.

In merito alle competenze di cui l'azienda necessita, ci viene detto che non ci sono grandi problemi a reperire sul territorio le professionalità di cui ha bisogno, tranne per la figura specialistica del collaudatore meccanico, soprattutto perché molti degli addetti interni, pur avendo tutte le caratteristiche professionali per poter svolgere questo incarico, hanno il problema di non saper parlare la lingua inglese, che invece è

indispensabile per poter svolgere questa mansione in un'azienda che lavora soprattutto con aziende multinazionali. Sono stati organizzati diversi corsi di inglese ma, come ci viene riferito, imparare a conoscere una lingua straniera in età adulta partendo da zero è molto complicato e non si riescono, almeno per l'esperienza fatta all'interno della Universal Pack, a raggiungere i risultati necessari all'azienda.

Altro tema strategico per l'azienda è quello che riguarda la gestione dei flussi di informazioni dei processi e la comunicazione interna, perché la difficoltà maggiore che ci si trova ad affrontare non è sul reperire le informazioni ma su come queste devono essere gestite: un aspetto che può far risparmiare tempo e fare la differenza.

2.5 Considerazioni riepilogative

Nata come una piccola impresa meccanica, oggi Universal Pack si è evoluta e fa dell'innovazione e della creatività i suoi punti di forza. Vengono impiegate le più sofisticate tecnologie disponibili per offrire prodotti diversificati con standard qualitativi elevati. Le principali caratteristiche della struttura aziendale si configurano anche come i più significativi fattori di successo del business di Universal Pack: si tratta in particolare della qualità del prodotto, dell'efficienza produttiva e della velocità di consegna.

La formazione finora erogata appare in linea con gli obiettivi aziendali, per quanto gli orientamenti futuri stiano già ponendo all'impresa nuove sfide: riprogettare lo smart working per una sua applicazione anche al termine della pandemia, migliorare l'efficacia comunicativa interna, rafforzare le competenze linguistiche per una più salda presenza sui mercati internazionali.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La storia della formazione interna della Universal Pack è una storia possiamo definire giovane, diventata più strutturata nell'ultimo periodo, da quando c'è stato in azienda un cambio al suo vertice. L'azienda è certificata ISO 45001 e proprio in virtù di ciò all'interno dell'azienda si creano scambi continui con i lavoratori anche sull'andamento lavorativo, durante questi momenti vengono raccolti i loro suggerimenti su come è possibile migliorare l'operatività quotidiana. Questi scambi sono utili sia a prendere in considerazione spazi di miglioramento lavorativo interni, sia a far emergere delle possibili proposte di attività formative: a questo si aggiungono i suggerimenti provenienti da capi reparto in base all'andamento del lavoro in quel momento. L'azienda quindi raccoglie tutti questi dati, queste suggestioni, e con l'obiettivo di migliorare il più possibile il lavoro di tutti, si muove di conseguenza.

L'esigenza formativa emerge quindi all'interno dell'azienda e da pratiche gestionali organizzative, ma allo stesso tempo ci sono stati interventi formativi decisi dall'alto dalla proprietà, come quelli che hanno coinvolto i capi reparto sulla gestione del personale, tema questo che presentava qualche criticità soprattutto per quei lavoratori che avevano appena fatto il salto da operai a capi reparto, trovandosi a dover gestire squadre di persone numerose, passaggio non semplice da compiere e che proprio per questo è stato affiancato da un percorso formativo ad hoc.

Riassumendo, la raccolta dei fabbisogni formativi arriva da direzioni diverse, ma il criterio selettivo che porta poi l'azienda a decidere di finanziare un'attività formativa invece di un'altra è, come ci viene riportato, "se si valuta che può essere un bene per l'azienda, perché no". Questo significa che fino ad oggi la maggior parte dei suggerimenti, arrivati sia dai lavoratori che dai capi reparto, si sono tradotti in attività formative erogate.

Si sta pensando di stabilire anche un budget annuale da stanziare per la formazione: finora non è ancora stato fatto, ma se si vuole proseguire sulla strada intrapresa di crescita interna, si pensa di lavorare anche su questo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nella definizione dei percorsi formativi vengono organizzati dall'azienda momenti in cui ci si riunisce non solo con la RSU, ma anche con tutti i capi reparto dell'azienda, ed insieme si stabiliscono le linee prioritarie da seguire nella formazione dell'anno, che andranno poi a costituire il piano formativo dell'azienda. Lo scambio e la collaborazione tra tutte le parti coinvolte sono molto intensi e costruttivi e le decisioni sono prese a livello collegiale, in un clima di massima collaborazione. Durante questi incontri si scelgono anche le persone che andranno poi a prendere parte ai corsi.

Il pacchetto formativo che abbiamo esaminato è stato predisposto dall'ente di formazione: l'azienda ha scelto quelle attività formative che a suo avviso erano più in linea con gli obiettivi strategici aziendali. Questo ha ovviamente comportato che all'interno del piano non tutte le richieste che erano state avanzate dai capireparto e, per il loro tramite, dai lavoratori, potessero essere accolte, ma come ci è stato ripetuto più volte i corsi scelti ed erogati sono stati anche quelli che hanno ricevuto in fase di presentazione del piano un maggior gradimento, da parte sia dei capi reparto che dei lavoratori. Per quanto riguarda la parte della progettazione di dettaglio l'azienda, come già anticipato in precedenza, si appoggia ad un ente di formazione con il quale collabora e che segue anche tutta la parte di dettaglio relativa alla presentazione del piano a Fondimpresa e la sua fase di rendicontazione, soprattutto nel caso del piano da noi preso in esame che è un piano con contributo aggiuntivo e che pertanto presenta maggiore complessità nella sua gestione.

L'azienda non ha svolto un monitoraggio ufficiale o strutturato per valutare le competenze apprese, ma nel rapporto dialettico presente tra il titolare ed i dipendenti, ed anche attraverso una serie di domande fatte ai corsisti dall'ufficio delle risorse umane, c'è stata una interlocuzione in base alla quale l'azienda ha potuto valutare positivamente sia la formazione erogata che la sua efficacia. Questo vale in particolare per la formazione sullo smart working, scelta fatta dall'azienda più per far conoscere al proprio interno tra i lavoratori questa modalità di lavoro, che per precise strategie organizzative, ma che si è poi rivelata vincente per affrontare le ricadute che la pandemia Covid-19 ha portato sul lavoro.

Il monitoraggio pertanto viene effettuato e, seppur non in maniera formalizzata, è comunque puntuale e va a verificare tutto quello che è stato fatto durante la formazione, ma anche successivamente, in fase di applicazione della formazione all'attività lavorativa.

3.3 Considerazioni conclusive

Universal Pack è un'azienda di medie dimensioni; le risorse economiche per la formazione continua, perciò, derivano anche da quelle messe a disposizione dal Conto di Sistema del Fondo. In base agli obiettivi ed alle opportunità offerte dagli Avvisi, l'impresa, in accordo con l'Ente di formazione di riferimento, concorda le priorità formative dell'anno. Per implementare le abilità trasversali si fa riferimento in particolare ai corsi proposti a catalogo dall'Ente; per la formazione tecnica, invece, l'azienda in prima persona, programma il corso e seleziona i docenti insieme all'Ente di formazione.

Pur essendo fortemente specializzata sul versante dello sviluppo di software e applicazioni tecnologiche, necessarie ad una customizzazione molto spinta dei prodotti offerti, l'impresa ritiene necessario per il proprio sviluppo che i suoi collaboratori acquisiscano anche *soft skills* che consentano loro di relazionarsi tra loro e con il cliente.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'esperienza professionale raccontataci dal direttore marketing dell'azienda è significativa per dare un'idea dell'efficacia della formazione svolta all'interno di questa impresa. Egli ci ha raccontato di essere arrivato alla Universal Pack 5 anni fa, senza aver mai avuto esperienze pregresse nel campo commerciale e della comunicazione, ma questo sin dall'inizio non gli è stato fatto pesare perché sin da subito l'azienda ha proceduto a progettare e mettere in campo interventi formativi ad hoc per lui. Ciò gli ha permesso di vivere il lavoro in maniera serena pur consapevole delle proprie carenze, ma anche di sentirsi accolto ed accompagnato dall'azienda per lo sviluppo e la crescita delle sue competenze specifiche, che gli hanno permesso, nel giro di poco tempo, di svolgere al meglio il ruolo per il quale era stato scelto, in maniera autonoma ed efficacemente. Questo approccio dell'azienda che ritiene la formazione un valore aggiunto per sé e per i propri dipendenti porta ad generalizzare l'esperienza del nostro intervistato a tutti i lavoratori, nel senso che il fatto che l'azienda investa risorse per formare il proprio personale fa sentire i lavoratori più tutelati e in un certo senso "coccolati", ma allo stesso tempo permette all'azienda di avere lavoratori più preparati, competenti, che siano anche in grado di contribuire in maniera più attiva all'aumento della produttività dell'azienda.

Con il corso svolto, sempre all'interno del piano esaminato, è stato riscontrato dall'azienda non soltanto un unanime gradimento, ma anche soddisfazione per l'utilità del corso, perché sono stati integrati, a detta dei lavoratori da noi intervistati, alcuni programmi al gestionale dell'azienda che permette loro di controllare in tempo reale le informazioni, mentre prima per avere gli stessi dati sulla disponibilità di un articolo in magazzino si doveva perdere molto tempo. Allo stesso tempo anche la proprietà ha potuto verificare l'efficacia di questa specifica formazione perché, come già anche confermato dai lavoratori, ha permesso di avere dati in tempo reale certi, quindi con un minor margine di errore e molto più velocemente, con un miglioramento notevole dei processi interni.

L'azienda, sulla formazione, si fa seguire e consigliare da un ente di formazione del territorio con il quale ha sviluppato una forte collaborazione, questo rapporto ha permesso che all'interno della Universal Pack sia nata una profonda attenzione alla formazione interna e alla necessità di tradurre, da parte dell'ente di formazione, le esigenze formative in azioni concrete di formazione. L'esempio più recente di questa collaborazione è il piano formativo di cui ci stiamo occupando in questo report: l'ente si è confrontato con l'azienda in merito alle necessità formative e ha collaborato fattivamente alla realizzazione del piano, alla ricerca dei docenti, alla rendicontazione della formazione, ed in parte alla progettazione della stessa. L'ente ha presentato un catalogo formativo e l'azienda ha scelto quelle azioni che a suo avviso erano più calzanti per i propri lavoratori.

Nella formazione relativa al piano in oggetto sono state coinvolte prevalentemente l'area amministrativa e quella commerciale ed hanno partecipato alle attività formative quasi tutti i lavoratori di queste aree. Uno di questi è stato il corso sullo smart working che al tempo della formazione l'azienda non aveva ancora messo in campo, ma che con gli eventi pandemici si è poi rivelato particolarmente azzeccato nella scelta, perché ai lavoratori è stato spiegato quali programmi utilizzare per lavorare da remoto e come utilizzarli, oltre che come supportare il lavoratore che sta svolgendo la propria attività lavorativa a casa.

Il vantaggio riportato dai lavoratori intervistati e che hanno partecipato a questa specifica formazione è stato un'impostazione dei corsi molto orizzontale, nel senso che erano corsi a cui hanno partecipato lavoratori provenienti da più reparti dell'azienda, aventi però come obiettivo comune l'acquisizione di competenze che si sviluppino in team, nel lavoro di squadra.

Ci viene inoltre detto che è stata introdotta in azienda la visualizzazione lean del magazzino organizzata – dal momento che deve gestire dei flussi di informazioni – più per immagini che per parole o testi: attraverso l'uso di una lavagna divisa per colori vengono visualizzate le aree e si realizza una pianificazione, un insieme di regole anche semplici, ma che messe tutti insieme rendono l'organizzazione molto più efficiente e funzionale. Avere infatti una rappresentazione visiva del magazzino o dell'area produzione, rispetto a quando non vi era niente, ha fatto la differenza.

In merito alla formazione ricevuta, i lavoratori da noi intervistati ci hanno tutti dato un ritorno molto positivo sia della formazione ma anche e soprattutto della sua utilità. Il corso svolto sullo smart working ha soddisfatto molto il lavoratore con cui noi abbiamo parlato, soprattutto perché in questo percorso formativo sono stati utilizzati degli strumenti che poi si sono resi 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, e si è addirittura arrivati, proprio grazie alla padronanza acquisita dell'uso di questi strumenti, al paradosso che si perdeva meno tempo nelle riunioni stando lontani che quando si era fisicamente tutti insieme all'interno dell'azienda.

Per quanto riguarda la formazione sulla programmazione ci viene riportato che il corso è stato molto utile e interessante: il lavoratore con cui abbiamo parlato ci ha detto che grazie alle nozioni apprese ha imparato a come si deve porre degli obiettivi, o come si realizza un budget annuale per le fiere, che può sembrare un'attività banale ma che invece si rivela molto utile nell'attività da svolgere. Il corso non era incentrato sullo sviluppo di una competenza specifica, ma ha comunque introdotto tutta una serie di suggerimenti utili nell'organizzazione dell'attività rivelatisi, proprio perché di tipo trasversale, molto efficaci anche applicati a situazioni molto diverse tra loro. Questo corso, così come anche gli altri contenuti nel piano, si è svolto in azienda in modalità aula, dove erano presenti lavoratori provenienti anche da reparti diversi. I docenti scelti sono riusciti a calare la formazione su temi specifici che riguardavano direttamente i lavoratori coinvolti nei corsi, ed anche quando il tema trattato poteva sembrare più generale, come lo smart working o il corso sulla programmazione, sono stati capaci di andare incontro alle specifiche esigenze e richieste dei lavoratori. È stato inoltre consegnato ai lavoratori materiale didattico che alcuni di loro, ci dicono, continuano ad usare, come i modelli per poter effettuare i budget.

4.2 Conclusioni riepilogative

L'orientamento fortemente innovativo non può prescindere da un forte investimento nella formazione. Questo investimento richiede risorse e tempo a disposizione. Il Fondo Interprofessionale è un canale sicuramente utile ma non sufficiente a soddisfare tutte le necessità di formazione altamente specialistica richieste dall'impresa. La formazione svolta nell'ambito di questo progetto da Universal Pack ha risposto pienamente agli obiettivi che l'impresa si era prefissata, partecipando al piano con il contributo aggiuntivo. Questa tipologia di Avvisi, del resto, è tradizionalmente una di quelle che incontrano i favori di imprese che intendono accompagnare processi di innovazione con una formazione diffusa a più livelli dell'impresa. Non fa eccezione questo progetto che, come dimostrano i primi risultati, ha permesso all'azienda di ampliare la propria offerta e di esplorare nuovi mercati, il tutto con uno sviluppo graduale ma completo delle competenze dei lavoratori.

5.CONCLUSIONI

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

La formazione, sempre a detta dei lavoratori che abbiamo incontrato, è risultata molto utile per svolgere la loro attività ma anche per crescere e migliorare le proprie professionalità: ci viene riportato un esempio interessante perché ha permesso di fare le stesse cose che si facevano prima ma con minor fatica.

L'approccio dell'azienda nell'andare incontro alle esigenze dei lavoratori nel campo delle richieste formative, ma non solo, ha creato un legame molto forte al suo interno con un alto grado di soddisfazione da parte dei dipendenti, concretizzatosi materialmente con il fatto che all'interno della Universal Pack c'è un bassissimo turn over tra i lavoratori.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'azienda è in contatto con tutti gli istituti tecnici del territorio e sono stati realizzati anche progetti di collaborazione per far svolgere attività di alternanza scuola lavoro agli studenti, ma anche progetti sviluppati insieme agli studenti e successivamente approfonditi insieme all'interno dell'azienda, con il supporto di alcuni lavoratori dell'azienda che diventano docenti nelle scuole. Queste collaborazioni con le scuole e soprattutto questi specifici progetti rappresentano per l'azienda una importante opportunità per formare gli studenti al mondo del lavoro, ma anche per poter entrare in contatto con persone che in futuro, quando si creerà la necessità, potranno diventare dei nuovi inserimenti lavorativi.

La collaborazione dell'azienda con gli istituti scolastici è molto forte, al punto che ci viene riportato che capita spesso che alcuni insegnanti si confrontino con loro circa il programma scolastico da erogare agli studenti, per rendere il piano di studi sempre meno teorico e più legato invece alle esigenze del mondo del lavoro. Questa a nostro avviso è non soltanto una funzione molto importante che l'azienda svolge per lo sviluppo del proprio territorio ma una vera e propria buona prassi formativa, sia in termini di replicabilità (una attività simile può essere svolta da qualsiasi realtà imprenditoriale di tipo manifatturiero e non solo), sia anche come investimento interno a lungo termine, perché formare gli studenti che poi entreranno in azienda significa avere delle persone che sono già a conoscenza dell'azienda, del suo modo di lavorare e delle proprie esigenze. Questo significa essere operativi e produttivi sin dall'ingresso in fabbrica, anche perché fino a qualche anno fa un nuovo assunto in azienda diventava autonomo dopo poco tempo, ma adesso, con la complessità presente nelle aziende sia in termini di processi che di prodotti, i tempi dell'affiancamento per i nuovi assunti sono diventati molto lunghi.

In questo ultimo periodo Universal Pack sta lavorando anche con il tecnopolo dell'Università di Rimini per poter entrare in contatto anche con la fascia dei giovani ingegneri, ma anche per quanto riguarda una collaborazione sul discorso dei brevetti e sulla ricerca e sviluppo: settore, quest'ultimo, che fino ad oggi la Universal Pack approfondisce in collaborazione con altre aziende, ma sulla quale si vorrebbe avvalere anche della collaborazione dell'università.

Fondimpresa finanzia, tolta la formazione obbligatoria che l'azienda finanzia autonomamente, il 100% della formazione interna.

5.3. Conclusioni

Nel complesso il caso aziendale descritto mostra un buon controllo del processo formativo, arricchito da strumenti volti a raccogliere i fabbisogni formativi e a valutare l'andamento della programmazione formativa, che permette di ottenere risultati in termini di efficacia ed efficienza in tutti i reparti dell'azienda.

La formazione è diventata per Universal Pack uno strumento fondamentale per lo sviluppo della competitività e per l'accrescimento delle competenze dei propri dipendenti. Lo dimostrano diversi fattori tra cui il forte radicamento sul territorio e l'apertura verso l'esterno, con collaborazioni continue con scuole ed università.

L'azienda ha dimostrato una notevole capacità di crescita negli ultimi anni, frutto di un utilizzo consapevole delle proprie risorse e di una capacità di vision prospettica che rendono Universal Pack una realtà importante nel panorama regionale.

Per concludere, nonostante il processo formativo sia debolmente strutturato e formalizzato, esso risulta adeguato alle esigenze di competitività dell'azienda, contribuendo a supportarne il percorso di crescita sia dal punto di vista del modello organizzativo, sia per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico e la specializzazione delle competenze.