

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

FONDERIA F.A.M. SRL

**L'eccellenza in fonderia:
formarsi per crescere ed innovare**

Ambito tematico strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto: interventi formativi al personale interessato.

Innovazione organizzativa: gestione HR

Competenze di base e digitali: competenze linguistiche ed informatiche

Piano Conto di Sistema

Avviso 3/2018 “Competitività”

**“F.U.O.CO. - FORMARE L'UOMO E L'ORGANIZZAZIONE PER
COMPETERE”**

Piano Conto Formazione

ID: 288731

“Piano formativo FAM 2021”

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

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 ruolo della formazione.....	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3 Considerazioni riepilogative	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	10
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. CONCLUSIONI.....	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	12
5.3 Conclusioni.....	12

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 F.A.M. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a F.A.M. 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. In particolare, rende il caso di studio particolarmente interessante, anche in riferimento alle necessità formative originate dalla forte variabilità dei prodotti.

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 2021, 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 F.A.M. partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Piano formativo FAM 2021" ed al Piano Formativo del Costo di Sistema Avviso 3/2018 "Competitività", dal titolo "F.U.O.CO. – Formare l'Uomo e l'Organizzazione per Competere", 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

La F.A.M., fondata nel 1980 a Granarolo Faentino (RA) e diretta dalla famiglia Morini, vanta un'esperienza ultra cinquantennale nel settore. Con la crisi economica del 2008 l'azienda ha subito una forte riduzione di fatturato ed è passata in mano ai figli del fondatore che fin dagli anni novanta erano diventati, insieme al padre, soci dell'impresa.

Gli anni a noi più recenti hanno visto una ripresa di fatturato e occupazione.

Sviluppata su un'area di circa 32.000 mq, l'azienda trasforma leghe leggere primarie e secondarie in fusioni: comuni, a tenuta, speciali, di qualsiasi serie, peso e/o dimensioni, con processo a verde e in formatura rigida. Persegue una costante politica della Qualità conforme ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2015 che le ha consentito di ottenere le Certificazioni di Enti esterni TUV SUD, SVTI ASIT e LLOYD'S REGISTER raggiungendo nel tempo gli alti livelli di precisione riconosciuti dai numerosi clienti con i quali da anni opera in ogni settore di attività industriale.

Dall'acquisizione del disegno e/o del 3D, con l'ausilio del simulatore di colata ed in collaborazione con stampisti specializzati, è in grado di ricavare, in tempi di consegna molto brevi rispetto agli standard, il modello ed eventuali casse d'anima secondo specifiche del cliente.

Collegamenti e sinergie con importanti aziende nazionali del settore, quali altre fonderie in conchiglia, pressofusione, ghisa e bronzo, officine di lavorazione meccanica, aziende di verniciatura e di trattamenti superficiali, consentono all'azienda di offrire al cliente un servizio da capo commessa per poter consegnare un prodotto finito e controllato direttamente da F.A.M.

Il laboratorio completo di quantometro, durometro, macchina radiografica in scopia, macchina per prove di trazione e liquidi penetranti, permette di effettuare all'interno dell'azienda controlli svolti da personale qualificato atti a garantire la qualità del prodotto.

Alcuni esempi dei settori di fornitura:

- Apparecchiature antideflagranti
- Industria elettromeccanica (apparecchiature ad alta/media/bassa tensione)
- Macchine per lavorazione del legno (creazione e assemblaggio di mobili, serramenti, complementi di arredo, oggetti in legno)
- Macchine per lavorazione vetro
- Macchine per lavorazione a taglio laser
- Industria militare (navale, terrestre)
- Industri motoristica (parti di telaio, teste, cilindri di motociclette)
- Industria automobilistica
- Industria automobilistica comparto industriale
- Ruote e rulli di contatto per la smerigliatura
- Sistemi di sollevamento e trasporto a fune (funivie a va e vieni, funicolari, teleferiche per il trasporto di materiali, piani inclinati, ascensori inclinati)
- Sistemi di sollevamento mediante paranchi
- Argani per ascensori
- Macchine per levigatura, smerigliatura e lucidatura pavimenti in legno e marmo
- Industria motoristica navale (motori a combustione e motori elettrici per navi da crociera, rimorchiatori, petroliere, ecc.)
- Industria ferroviaria
- Pompe e compressori rotativi a secco, pompe lubrificate, pompe rotative a bagno d'olio, pompe e compressori a pistone, pompe a lobi, pompe e sistemi per vuoto, pompe a vite, pompe autoadescanti
- Industria per l'agricoltura (irrigatori, ecc)
- Industria medica e farmaceutica
- Industria alimentare
- Trasmissioni meccaniche in sistemi modulari: ponti differenziali, riduttori, cambi di velocità
- Industria movimento terra
- Soffiatrici.

L'azienda è una PMI che conta una cinquantina di dipendenti fissi e qualche interinale per normali sostituzioni. La vita media lavorativa è infatti intorno ai venti anni; vi è quindi in FAM un forte fidelizzazione dei dipendenti dovuta

anche alla conduzione ed al clima familiare dentro l'impresa.

Grazie alle continue e recenti innovazioni tecnologiche, sul mercato italiano FAM si colloca tra le prime cinque aziende del settore.

Il mercato estero rappresenta il 26-27% del fatturato: FAM lavora in primo luogo per Paesi limitrofi così da facilitare l'eventuale ritiro di prodotti. Austria, Slovacchia, Francia, Germania sono i principali Paesi d'esportazione, verso i quali vengono venduti soprattutto prodotti finiti di lavorazioni meccaniche fatte realizzare anche all'esterno.

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

L'innovazione in FAM si muove su tre i versanti: tecnologico, organizzativo e commerciale. In tutti tre i casi, se l'innovazione è efficace, i vantaggi si traducono in una produzione a costi inferiori e/o in un'offerta di beni e servizi qualitativamente migliori e/o quantitativamente maggiori tali da essere preferiti dal mercato.

La storia di FAM si snoda lungo una necessaria organizzazione e gestione innovativa e razionale per superare con successo i problemi strategici ed operativi e quindi progredire in una crescita competitiva.

La qualità della produzione e la rapidità dei tempi di consegna sono da sempre gli obiettivi primari di FAM. L'impresa infatti è alla continua ricerca di ottimizzazione dei processi attraverso nuove tecnologie in grado di soddisfare gli ordini in tempi più rapidi rispetto alla concorrenza.

Recentemente ad esempio, accanto a quello tradizionale in terra/sabbia, è stato introdotto un nuovo processo tecnologico di produzione a bassa pressione che ha consentito di allargare la gamma di prodotto.

FAM ha utilizzato per questa nuova tecnologia fondi dedicati all'Industria 4.0 in quanto questo tipo di impianto utilizza una interfaccia 4.0.

L'azienda peraltro ha già fatto uso di tali Fondi per l'installazione di un forno fusorio che raccoglie e mette a disposizione delle diverse aree aziendali i dati della fusione e per uno spettrometro per l'analisi dei metalli che vanno a formare la lega di alluminio.

L'evoluzione tecnologica inoltre è stata indirizzata verso l'automazione dei processi di produzione, alleggerendo di molto il carico di lavoro degli addetti alle colature nei forni di fusione.

Nel caso di FAM l'innovazione organizzativa non riguarda soltanto il processo produttivo ma anche, e forse soprattutto, l'organizzazione aziendale.

Una buona organizzazione aziendale è ritenuta la base del successo di un'azienda in quanto permette di consegnare ogni giorno valore ai propri clienti e perseguire gli obiettivi che portano al raggiungimento delle finalità aziendali e alla competitività d'impresa.

L'innovazione organizzativa in FAM è cominciata negli anni novanta, quando da una conduzione artigianale, familiare nelle mani del proprietario, si è passati ad una raccolta e sistematizzazione dei dati; una gestione, perciò, informatizzata delle procedure amministrative e all'introduzione di un gestionale aziendale.

Nel corso degli anni sono stati introdotti tre programmi gestionali. L'ultimo acquisto ha determinato la necessità formativa che ha motivato FAM alla partecipazione al Piano dell'Avviso 3/2018.

Nel primo decennio degli anni duemila si è intrapresa anche la strada della internazionalizzazione; percorso complesso su cui influiscono la forte concorrenza e la guerra dei dazi, fenomeni che caratterizzano questo ventennio sul versante economico.

Il COVID non ha penalizzato fortemente FAM che, nonostante le restrizioni del lockdown, nel 2020 è riuscita a realizzare lo stesso fatturato dell'anno precedente. Questo grazie ad una chiusura breve ed una riapertura in sicurezza, insieme ad una rimodulazione del calendario ferie da parte dei dipendenti ed impresa.

Anche la programmazione formativa non ha risentito molto della situazione pandemica in quanto i corsi previsti sono stati trasportati on line con esiti positivi, in particolare per il corso di inglese, tanto da optare per una sua definitiva collocazione in modalità webinar.

Questo utilizzo della rete ha avuto come ulteriore conseguenza il potenziamento delle strumentazioni (fibra) per consentire una migliore capacità di connessione.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

La gestione innovativa delle risorse aziendali (sia umane che finanziarie) è legata essenzialmente allo sviluppo delle competenze. Quanto più gli addetti possiedono competenze soddisfacenti (tecniche, relazionali, organizzative), tanto più sono in grado di reperire strumenti, metodologie e soluzioni atte a conseguire risultati di successo. Oltre all'indispensabile crescita della dimensione aziendale, è fondamentale per FAM mantenere una propensione verso competenze più avanzate, attraverso interventi formativi studiati ad hoc per le singole esigenze. Nel partecipare alla formazione continua finanziata da Fondimpresa che rappresenta l'80% delle spese in formazione, l'impresa desidera fornire ai propri dipendenti quindi quelle competenze necessarie per svolgere al meglio le proprie funzioni e gestire i cambiamenti organizzativi in atto.

Formazione tecnica, soft skill e formazione trasversale sono tutti ambiti di sviluppo formativo tramite, ad esempio, corsi su CRM, Excel, Lean organisation, Inglese commerciale.

Oltre a questa, la formazione di FAM si articola sui temi della Qualità (FAM possiede diverse certificazioni ed intrattiene un rapporto con un consulente esterno incaricato anche della formazione), Sicurezza sul lavoro (corsi base per dipendenti e preposti e corsi di aggiornamento specifici), Sicurezza ambientale, Seminari di aggiornamento alle normative.

La partecipazione di FAM all'Avviso 3/2018 "Competitività" all'interno del Piano Formativo: "F.U.O.CO. - FORMARE L'UOMO E L'ORGANIZZAZIONE PER COMPETERE" si è caratterizzata per lo sviluppo di competenze professionalizzanti in tre versanti: gestione delle risorse umane, digitalizzazione dei processi aziendali, internazionalizzazione (Business English).

Ogni azienda è un sistema complesso, un insieme di risorse strettamente interconnesse le cui attività dovrebbero convergere verso obiettivi comuni; è fondamentale quindi riuscire a gestire, indirizzare e coordinare tutte le risorse aziendali. L'obiettivo del primo modulo formativo del Piano dell'Avviso 3/2018 che ha coinvolto FAM (Innovazione dell'organizzazione - gestione risorse umane) era quello di riuscire ad orientare tutte le risorse verso gli obiettivi aziendali evitandone la dispersione. I contenuti sviluppati nell'azione formativa erano indirizzati quindi all'identificazione dei ruoli e delle funzioni organizzative in relazione a struttura e processi fondamentali di business, supporto, direzione e controllo dell'organizzazione; alla valutazione delle possibilità di miglioramento e razionalizzazione, in funzione delle esigenze rilevate, del personale presente nei differenti contesti organizzativi; all'adozione di tecniche e metodi di analisi del lavoro utili a valutare e guidare le risorse professionali all'interno dell'organizzazione.

La seconda problematica che FAM ha affrontato con la formazione nell'Avviso relativo alla Competitività, riguardava l'obiettivo strategico di una sempre maggiore informatizzazione delle procedure amministrative e migliore utilizzo dei gestionali aziendali.

Grazie allo sviluppo di Internet, infatti, i modelli aziendali stanno cambiando. I processi in chiave digitale stanno insegnando alle aziende a usare sempre meno la carta e sempre di più i computer, gli smartphone e i tablet per gestire e condividere le informazioni. La dematerializzazione e la digitalizzazione dei documenti consente di risparmiare sui costi (materiali, risorse impegnate nelle attività manuali, necessità di spazio) e di ridurre margini di errore e impatto ambientale ma, soprattutto, di migliorare le procedure e il business.

Sul gestionale aziendale FAM (FondWeb) è stata implementata la funzione di digitalizzazione documentale. Risultava quindi necessario formare il personale a questa nuova funzionalità e coinvolgerlo nel processo di rinnovo della gestione documentale. Il corso perciò era finalizzato a sviluppare capacità di analisi e orientamento nel campo della gestione informatica dei documenti, con riferimento all'evoluzione di principi e metodi in ambito documentario, all'evoluzione di procedure amministrative e trasformazioni normative determinate dalla diffusione delle tecnologie di informazione e comunicazione.

Riguardo all'obiettivo strategico generale di inserimento e stabilizzazione sui mercati internazionali, l'azione formativa "Internazionalizzazione dei mercati – Business English" cui FAM ha partecipato nell'ambito dell'Avviso

3/2018, mirava ad implementare le competenze linguistiche dei dipendenti dell'azienda che, per il lavoro svolto, intrattengono rapporti con la clientela estera, migliorandone le competenze comunicative, di ascolto e abilità negoziali.

Il Piano aziendale ID 288731 che, insieme al Piano del Conto di Sistema, è stato oggetto di monitoraggio valutativo, rispondeva a quella esigenza di efficacia ed efficienza che FAM persegue da sempre. Tramite il processo CRM (customer relationship management) per Fonderie, il corso aveva come obiettivo la realizzazione, a partire da condizioni date, di uno studio di fattibilità atto ad identificare la soluzione e la tempistica più idonea allo sviluppo di un progetto per il cliente.

Dall'intervista ai diversi responsabili, della produzione in particolare, emergono anche nuovi bisogni formativi, da sviluppare in futuro, orientati a soft skill quali le abilità comunicative. Comunicazione efficace e gestione dei conflitti sarebbero temi particolarmente utili ad affinare le competenze di chi si relaziona quotidianamente con le maestranze, provenienti anche da abitudini e culture diverse.

2.4 Considerazioni riepilogative

La capacità di evolvere da azienda unipersonale artigiana a s.r.l., la scelta di mantenere alto il livello di innovazione sono le formule che hanno reso, negli anni, vincente la Fonderia FAM tanto che, pur essendo nata solo negli anni '80, è oggi tra le prime 5 aziende del settore in Italia. Quella dell'innovazione tecnologica e organizzativa costante è la strada intrapresa per garantire efficienza ed efficacia nella produzione, nonché tempi di consegna competitivi. Per mantenere alti questi livelli di qualità della produzione, FAM è consapevole di dovere fare leva su competenze qualificate dei propri dipendenti, che debbono essere continuamente aggiornate.

Il cambiamento, sia esso organizzativo o tecnologico, così come l'ambizione a mantenere elevato il livello di competitività dell'impresa, sono gli stimoli fondamentali per la formazione dei dipendenti FAM. Fondimpresa risulta il principale canale di finanziamento della formazione; scelto in quanto ritenuto in grado di fornire opportunità di sviluppo di competenze avanzate, attraverso interventi formativi studiati ad hoc per le singole esigenze. L'impresa desidera, in questo modo, fornire ai propri dipendenti le competenze necessarie per svolgere al meglio le proprie funzioni e gestire i necessari cambiamenti organizzativi.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni viene compiuta periodicamente, generalmente a inizio anno, per consentire una programmazione dei corsi necessari, anche tecnici come per i patentini in scadenza. Vengono programmati gli aggiornamenti per nuove figure o corsi avanzati di contenuto tecnico come Excel. La stesura del piano annuale non esclude però una formazione che emerga in corso d'opera da nuove esigenze formative.

L'Ente di formazione mantiene un rapporto costante con l'impresa offrendo un monitoraggio delle diverse opportunità formative sul mercato e formulando proposte di attività sulla base dell'analisi dei fabbisogni effettuata. Inoltre, cura la relazione tra le Parti Sociali al fine di raccogliere i bisogni di tutti i soggetti coinvolti nel processo formativo.

I livelli intermedi (amministrativi, tecnici responsabili delle diverse funzioni) sono i maggiori beneficiari della formazione in quanto figure preposte all'analisi dei dati e delle informazioni utili alla produzione.

In produzione la forte automazione, tramite robot di colata o carrelli elevatori, non solo ha ridotto la fatica ma, generalizzando l'utilizzo della raccolta dati tramite codici a barre, anche le necessità di formazione.

Nello specifico dei piani oggetto di monitoraggio, la risposta formativa si rivolgeva a bisogni legati a processi di cambiamento messi in atto dall'azienda. In primo luogo (Azione: *Innovazione dell'organizzazione - gestione risorse umane*)

la necessità di valutare le prestazioni, al fine di raggiungere una maggiore e più efficace integrazione fra le diverse figure e funzioni. In secondo luogo, l'esigenza di ottenere una migliore integrazione delle funzioni attraverso un maggiore e più proficuo interscambio di dati tra reparti (Azione: *Digitalizzazione documentale*). Necessità, questa, emersa a seguito di un aumento del lavoro verso l'estero che aveva messo in luce un sottoutilizzo del programma gestionale acquisito nel 2016.

Proprio le crescenti commissioni ottenute dall'estero hanno reso evidente la necessità di migliorare le competenze linguistiche, in particolare per la lingua inglese (Azione: *Business English*).

La necessità di porre mano ai processi organizzativi aziendali, colmando un gap di competenze, è espressa anche dal piano del Conto Formazione in esame. Utilizzando la metodologia del training on the job, la formazione ha consentito al responsabile addetto alle simulazioni un affondo sul processo di CRM specifico per Fonderie, al fine di mettere a sistema le informazioni prodotte dalle singole aree funzionali (Azione: *Formazione CRM per Fonderie*) rendendole disponibili a tutti in qualsiasi momento.

Alcune di queste azioni hanno messo in evidenza ulteriori esigenze formative che hanno generato progetti formativi successivi quali, ad esempio, corsi di secondo livello sulla costruzione ed utilizzo delle tabelle Excel per la lettura dei dati o corsi di inglese specifici.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Durante l'analisi dei processi formativi dei Piani presi in esame dal monitoraggio, la referente della formazione intervistata, sottolinea come non si siano avvertite differenze nel soddisfacimento degli obiettivi formativi aziendali, con l'utilizzo del Conto di Sistema piuttosto che del Conto Formazione.

I corsi realizzati sono stati tutti calibrati, nella progettazione come nella erogazione, sulle specifiche esigenze dell'impresa anche nella partecipazione all'Avviso 3/2018, che raccoglieva su un macro obiettivo i bisogni e le richieste di una molteplicità di aziende.

L'Ente di formazione svolge un ruolo proficuo, non solo sugli aspetti progettuali e di proposte formative ma anche nella realizzazione concreta dei corsi, per esempio suggerendo docenze qualificate, nel caso l'impresa ne faccia richiesta. In alcuni casi è stata fornita a FAM anche la strumentazione materiale che ha consentito una formazione esperienziale dei contenuti del corso.

La relazione con l'Ente rimane costante lungo l'intero sviluppo dei percorsi formativi: sono infatti previsti momenti di verifica collettiva sull'andamento dell'attività per adottare eventuali correttivi ove si riscontrassero criticità.

Il sistema di monitoraggio è in generale poco formalizzato, ci si affida principalmente alla verifica sul campo delle conoscenze apprese e, dal punto di vista formale, ai questionari di gradimento finali.

Per ogni dipendente viene compilata una scheda che registra i corsi di formazione frequentati; tale scheda è aggiornata ogni anno.

Come detto più sopra, le figure coinvolte nella formazione dei piani in monitoraggio appartengono ai livelli intermedi e a funzioni diverse. Al corso sulla Digitalizzazione, ad esempio, hanno partecipato, oltre al Direttore della produzione e alla responsabile della Formazione, un tecnico dell'industrializzazione delle fusioni, un tecnico Area Colate, il responsabile della condivisione dati dell'area Amministrazione, un tecnico addetto alle simulazioni e area collaudo. Al corso d'inglese ha partecipato il settore commerciale insieme al tecnico simulazioni e collaudo, all'azione su CRM per Fonderie il tecnico simulazione e collaudo in quanto, essendo sempre presente in azienda, è in grado di raccogliere le criticità dalle diverse aree e perfezionare i programmi mettendo a sistema le informazioni provenienti dalle singole Aree.

3.3 Considerazioni riepilogative

Le dimensioni occupazionali di un'impresa come FAM consentono ai responsabili di direzione di avere sempre un quadro preciso, insieme agli obiettivi strategici, delle necessità formative generali e del gap di competenze da

colmare. Ciò compensa un processo formativo che, a partire dall'analisi dei fabbisogni fino al monitoraggio, è sicuramente poco formalizzato.

Il ruolo di consulenza e la relazione costante del responsabile della formazione con l'Ente di formazione di riferimento, sostiene la programmazione formativa di FAM consentendo una messa a punto dei percorsi formativi sui reali bisogni dell'impresa e garantendone l'efficacia rispetto agli obiettivi iniziali.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Le interviste ai partecipanti alla formazione e alla dirigenza mettono in chiaro come, tra i corsi dei Piani in esame, quello dedicato alla digitalizzazione abbia prodotto i maggiori cambiamenti organizzativi.

"Oggi, in teoria, si può controllare la fabbrica senza entrare in azienda" dichiara il direttore di produzione, questo grazie all'acquisizione di tutti i dati dei diversi reparti aziendali su supporto informatico ed alla formazione sui software dedicati (gestionale Fondweb ed Excel).

Anche la formazione sul CRM per fonderie è stata utile a migliorare l'accesso e la condivisione di informazioni tra le diverse aree funzionali che ora non debbono più rivolgersi ad una persona per avere a disposizione i dati necessari, ma vi possono attingere in completa autonomia e capacità di lettura.

La razionalizzazione delle informazioni e la formazione hanno prodotto una ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro snellendo i processi e rendendoli più efficienti, tanto da ottenere un aumento in tempi recenti del 10% nella produzione.

"Ora a fine mese riesco a dare permessi anche in un reparto come quello delle spedizioni, solitamente il più impegnato in quei giorni" osserva ancora il direttore di produzione.

Un utilizzo avanzato delle tabelle Excel generate dal sistema gestionale, reso possibile anche dalla formazione sviluppata, consente ai responsabili tecnici di estrapolare gli obiettivi di lavoro per i diversi reparti e intervenire laddove si evidenziano criticità.

Alla formazione degli impiegati tecnici e d'ordine è seguita a cascata quella di quasi tutti i preposti, personale straniero incluso, all'uso del bar code per trasferire i dati sul sistema ed all'utilizzo dei macchinari con l'ausilio di manuali di istruzione. Fondamentale per il miglioramento è infatti il passaggio di conoscenze tra capi macchina e maestranze; una modalità non formale di formazione che viene utilizzata anche per l'inserimento dei nuovi assunti. Il corso di inglese ha migliorato in modo tangibile le competenze linguistiche dell'area commerciale e dei tecnici coinvolti, con una conseguente richiesta di ulteriore formazione continua in questo ambito. Oltre alla prosecuzione della erogazione del corso, si è giunti alla decisione di tenere, una volta a settimana, la riunione tra ufficio tecnico ed ufficio commerciale in inglese, per allenare ad una fluidità di linguaggio.

Chi ha partecipato al corso d'inglese, ha affrontato gli aspetti grammaticali e la "conversation" ritenendo di avere acquisito una maggiore sicurezza di linguaggio e corretto deficit di conoscenze.

Vi è inoltre un aspetto motivazionale che dà una spinta maggiore al frequentare in modo proficuo la formazione in un contesto lavorativo: *"Sapendo che le persone contano ed hanno investito su di te, da parte mia c'è stato un atteggiamento ed una spinta diversa allo studio rispetto alla scuola superiore, dove pure avevo scelto un indirizzo bilingue"*, osserva un intervistato. Materiali distribuiti durante i corsi (file master di Excel, libri di esercizi di inglese) sono stati arricchiti da appunti poi organizzati in modo sistematico, ora a disposizione di tutto il personale, che abbia frequentato o meno le attività didattiche. *"Gli appunti mi sono serviti per il lavoro: ancora oggi li vado a rivedere perché mi sono di appoggio nei compiti che svolgo"*. La socializzazione tra i gruppi e lo scambio di informazioni sulle modalità di lavoro dei diversi reparti durante la formazione, hanno generato ulteriori effetti positivi, migliorando la conoscenza dei processi organizzativi e delle problematiche connesse.

4.2 Considerazioni riepilogative

Emerge dalle interviste una considerazione generale sulla funzione della formazione, anche quella più tecnica sviluppata in questi Piani, sintetizzata nelle parole del giovane futuro responsabile della produzione: *“La formazione mi ha aperto delle finestre: avevo cominciato la mia carriera in FAM in una determinata posizione lavorativa (Collaudo); i corsi frequentati mi hanno aiutato ad entrare e a comprendere meglio l'intera organizzazione ed ora ad affrontare le problematiche nel nuovo ruolo che sto cominciando a ricoprire”*.

Non ci si limita, pertanto, ad un efficientamento produttivo, ma si persegue l'obiettivo strategico di una maggiore consapevolezza sul funzionamento dell'azienda nel suo complesso, con le relative interdipendenze e i flussi comunicativi reali e virtuali che quotidianamente avvengono al suo interno. Da questo punto di vista l'impatto della formazione realizzata tramite Fondimpresa è stato indubbiamente positivo, dando ulteriore impulso ad una trasformazione organizzativa-manageriale, già in atto, mirante al governo di un'organizzazione di crescente complessità.

5.CONCLUSIONI

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

Le opportunità offerte da Fondimpresa, sia con il Conto Formazione che con gli Avvisi tematici del Conto di Sistema, quale l'Avviso 3/2018 sulla Competitività, hanno consentito a FAM di affrontare le trasformazioni organizzative che le consentono oggi di mantenere alti livelli di qualità e competizione del prodotto.

La chiarezza negli obiettivi aziendali da soddisfare ed una precisa analisi dei fabbisogni di competenza hanno consentito di selezionare, non solo i contenuti utili e mirati ma anche i soggetti adeguati da formare.

“La formazione su Excel è stata efficace perché ha investito le persone giuste; quelle che lo usano davvero”.

In generale nei percorsi formativi dei Piani monitorati sono state inserite quelle prime figure che, non solo per ruolo, dovevano acquisire nuove conoscenze e competenze per innescare cambiamenti concreti nella organizzazione, ma devono essere trainer per il resto degli operatori.

Questa strategia formativa ha garantito un successo organizzativo.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'applicazione di modalità di formazione informali come l'affiancamento (anche in ingresso per i nuovi assunti) ed il training on the job, consentono ad una impresa di medie dimensioni come FAM non solo di addestrare il dipendente ma di conoscerne meglio le attitudini, le competenze e di conseguenza anche i bisogni di formazione. Tali esigenze convergono in una programmazione periodica delle attività formative per soddisfare gli obiettivi di crescita e miglioramento dell'impresa.

La chiarezza di analisi è uno dei punti di forza del sistema formativo di FAM. A rendere coerente questo processo concorre la relazione costruttiva e costante con l'Ente di formazione che è punto di riferimento non solo informativo sulle opportunità di finanziamento della formazione, ma per tutte le fasi del processo di formazione.

5.3. Conclusioni

FAM rappresenta un esempio felice di formazione cucita sulle reali esigenze di sviluppo dell'impresa e qualificazione delle competenze dei dipendenti.

Questo successo non si esprime solo con i risultati di crescita organizzativa o produttiva, ma anche nella richiesta di ulteriore formazione, dettata dal riconoscimento della sua utilità e da una aspirazione a contribuire al miglioramento aziendale. Una formazione che ha come obiettivo la crescita professionale ma anche personale.