

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

VOSSLOH-SCHWABE ITALIA SpA:
formare per competere
in un territorio “difficile”

Ambito tematico strategico:
Innovazione digitale e tecnologica, di processo e prodotto
Competenze di base e digitali (competenze imprenditoriali)

Piano Conto Formazione

ID: 253050

“Sviluppo di competenze professionalizzanti in VSI SpA”

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	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 L'impatto della formazione	11
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 Vossloh-Schwabe Italia SpA costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Vossloh-Schwabe Italia 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, il caso di studio è particolarmente interessante in riferimento alla collocazione geografica dell'Azienda in una zona appenninica, a forte rischio di spopolamento e di desertificazione industriale.

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 Vossloh-Schwabe Italia partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Sviluppo di competenze professionalizzanti in VSI SpA", 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

Vossloh-Schwabe, fondata in Germania oltre un secolo fa (1919), è fra le aziende leader nel mondo per la produzione e la vendita di componenti per illuminotecnica. Dal 2002 al 2020 ha fatto parte del gruppo Matsushita Electric Works (MEW), famosa nel mondo specialmente grazie al brand Panasonic, per poi ritornare di proprietà tedesca, in coincidenza con l'eliminazione, da parte di Panasonic, di tutte le proprie attività nel *lightning* a livello mondiale.

La gamma dei suoi prodotti comprende:

- Moduli e soluzioni LED
- Driver per LED
- Sistemi di controllo della luce (LMS)
- Alimentatori elettronici
- Alimentatori elettromagnetici
- trasformatori
- accenditori
- condensatori
- portalamпада ed accessori

Vossloh-Schwabe progetta, produce e commercializza i suoi prodotti; ciò garantisce l'elevata qualità dei prodotti e del servizio di clientela oltre ad un risparmio di tempo e costi per quanto riguarda la ricerca e lo sviluppo, la produzione e l'acquisto dei componenti. Lo sviluppo di set di componenti compatibili (One Stop Solution) ottimizza il funzionamento lampada e offre alla clientela soluzioni integrate che assicurano performance elevate degli apparecchi di illuminazione; assieme alla vasta gamma di modelli, dimensioni e voltaggi il cliente può ottenere la realizzazione di soluzioni personalizzate.

Con l'ingresso nella famiglia Vossloh-Schwabe / Panasonic della tecnologia LED sono state offerte ai clienti ulteriori possibili applicazioni; in particolare lo sviluppo di LED Ultra-High-Bright in aggiunta ad applicazioni Chip-On-Board, Light Modules e sistemi di alimentazione e controllo, ha rappresentato un vero balzo in avanti nell'utilizzo dei LED nel campo dell'illuminotecnica. Vossloh-Schwabe offre inoltre soluzioni LED, complete di dissipatori e lenti o riflettori, che offrono alla propria clientela prodotti adeguati per una sollecita risposta alle richieste di mercato.

Tutti gli stabilimenti produttivi – in Germania, Francia, Italia e Serbia – così pure tutte le filiali di vendita – in Europa, America, Asia, Africa e Australia - sono certificati DQS secondo la norma DIN EN ISO 9001. Anche i prodotti sono a loro volta tutti certificati.

Fondata nel 1961, Vossloh-Schwabe Italia è la filiale italiana di produzione e commercializzazione. Pur mantenendo la produzione dei prodotti tradizionali quali i portalamпада Edison, alogeni e fluorescenti oltre a morsettiere ed accessori sia per il mercato interno che per l'esportazione, la fabbrica, con sede a Sarsina (FC), produce anche soluzioni LED, lenti, riflettori e dissipatori per la tecnologia LED. La Vossloh-Schwabe Italia (d'ora in poi VSI) è associata ASSIL (Associazione Nazionale Produttori Illuminazione) e realizza oltre il 60% del proprio fatturato sul mercato estero: l'approccio internazionale del Gruppo è evidente fin dal sito Web aziendale, gestito esternamente,

i cui contenuti sono esclusivamente in tedesco (lingua della Casa madre) e inglese.

L'Azienda conta oggi 84 dipendenti nello stabilimento di Sarsina e si caratterizza per un basso turnover, anche per la sua peculiare collocazione geografica in zona montana: VSI costituisce una delle principali realtà industriali della Valle del Savio la quale, pur caratterizzata da diverse aziende di alto livello, non offre grandi opportunità lavorative al di fuori di queste. Il personale proviene prevalentemente “da monte” piuttosto che “da valle”, e ciò ha portato l'Azienda ad una certa stabilità.

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

L'Azienda è fortemente orientata all'innovazione, ed il livello tecnologico attuale è molto elevato. Nel Piano Industria 4.0, VSI ha più volte ottenuto finanziamenti per progetti di adeguamento tecnologico: tutti gli impianti sono collegati in rete, vi sono macchinari “intelligenti” e, per quanto riguarda la parte gestionale, di recente è stato rinnovato completamente il sistema ERP, arrivando così ad un livello molto avanzato nella gestione del sistema informatico. L'attività dell'intero Gruppo sul versante dell'innovazione tecnologica, di prodotto e di processo funge a sua volta da traino nei confronti di VSI.

Altrettanto chiari sono gli obiettivi strategici sul versante della sostenibilità ambientale. L'Azienda ha una serie di indicatori che concernono la valutazione degli aspetti ambientali, come ad esempio il consumo di energia elettrica e la produzione di rifiuti (monitorata mensilmente), e si pone di anno in anno obiettivi più stringenti, cercando di sensibilizzare i propri dipendenti sul tema. Recentemente è stato intrapreso un training specifico sulla sostenibilità ambientale, ma già due anni fa si è fatta un'analisi energetica dell'intero stabilimento.

L'Azienda ha una parte produttiva e una parte commerciale: quest'ultima si occupa della distribuzione di tutti i prodotti del Gruppo, quindi anche prodotti trading che vengono realizzati da altre imprese produttive, mentre la parte produttiva interna viene distribuita nel mercato italiano e, prevalentemente, in quello estero.

Per quanto riguarda l'aspetto produttivo, l'impresa sta attualmente soffrendo la situazione di aumento dei costi dell'energia, della logistica e delle materie prime, poiché queste ultime sono correlate al valore di cambio del dollaro: l'Amministratore Delegato ha definito il momento attuale “la tempesta perfetta”, che prosegue ormai da due anni: dapprima si sono affrontate le problematiche relative al Covid, come l'assenza di materiale a livello mondiale, le difficoltà nella logistica e nell'acquisizione fisica della componentistica e delle materie prime; ora, con la crisi energetica, i produttori e trasformatori di materie plastiche con macchine per lo stampaggio a iniezione termoplastica, come VSI, hanno visto triplicare la bolletta energetica (per quest'Azienda è passata da € 0,5 a 1,5M annui), con evidenti gravi difficoltà. L'impresa, oltre che del settore dell'illuminazione, si occupa anche di quello degli elettrodomestici, la cui produzione è in mano a grandi Gruppi internazionali: questo comporta il fatto che anche la negoziazione per l'aumento dei prezzi e dei listini, assolutamente necessaria in questo periodo, subisce forti rallentamenti: nel momento in cui ci si rapporta con tali Gruppi, la rinegoziazione degli accordi di fornitura richiede tempi molto dilatati (mesi), che per le aziende come VSI si traducono in perdite notevoli. Gli intervistati parlano tutti di una situazione molto critica dal punto di vista esogeno.

Durante il Covid l'Azienda ha continuato la produzione parzialmente, in quanto rientrante nei codici ATECO che potevano beneficiare di eccezioni: ha avuto l'autorizzazione prefettizia per lavorare, anche se non completamente, e ciò ha consentito di non bloccare mai la produzione. Questo è stato un notevole vantaggio poiché VSI opera in un sistema multinazionale in cui solo in Italia sono state bloccate le produzioni, a differenza delle consociate (ad esempio, il Gruppo ha un grande stabilimento in Serbia che non si è mai fermato, ma anche in Germania la produzione ha sostanzialmente continuato): stante anche un certo livello di competizione interna, un blocco totale della produzione avrebbe indebolito troppo la struttura di VSI. Invece in questo modo l'Azienda ha potuto

proseguire, nonostante una forte contrazione della richiesta del mercato, soprattutto all'inizio: per i primi tre mesi vi è stato un forte calo del fatturato, ma si è continuato a produrre e a consegnare, poi la situazione si è stabilizzata. Nel corso del 2021 la ripresa del mercato è stata sufficientemente elevata, soprattutto nel settore dell'elettrodomestico "bianco".

Durante il Covid la formazione prevista in Azienda non si è interrotta, migrando online e con l'invio di documentazione da remoto, come schede informative o piccoli test da effettuare in remoto. Per quanto è stato possibile, la formazione è stata "mantenuta viva", sia pure con qualche difficoltà. Sono state sospese solo alcune lezioni, poi recuperate online; appena ve ne è stata la possibilità, si è tornati alla formazione d'aula. VSI ha fatto intensivo ricorso allo smart working, ivi incluse le attività di formazione.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

I macchinari presenti nei reparti produttivi necessitano tutti di una formazione ad hoc, sia di base sia specifica, per ciascun operatore, anche per coloro che meno si occupano direttamente della gestione dei macchinari: essendovi un sistema di qualità integrato a un livello molto spinto, anche chi non ha competenze prettamente tecnologiche per seguire gli impianti deve comunque essere in grado di effettuare controlli di qualità su prodotti anche di tipo elettronico, pertanto deve avere una formazione che lo metta in grado di inserire gli esiti di tali controlli nel sistema della qualità. Questo tipo di formazione avviene internamente, on the job: i tecnici svolgono regolarmente attività formative interne che coinvolgono tutti gli operatori dei reparti, ognuno per la propria parte di competenza. Vi sono poi parti specifiche in cui si utilizzano invece consulenze esterne, maggiormente qualificate, come per i software CAD-CAM o altri più complessi; tuttavia, l'investimento interno in ore-uomo è preponderante.

All'interno di VSI è presente un sistema strutturato di *onboarding*, ivi incluso uno specifico programma di formazione per i neo-assunti, che parte dagli aspetti della sicurezza e ambientali, proseguendo poi con la formazione specifica per ogni reparto. Invece, i tecnici inseriti nei reparti di R&D o di gestione degli impianti e dei macchinari, o ancora nella programmazione, beneficiano di un tutoraggio interno, in genere rappresentato dal responsabile di funzione che si occupa anche dell'inserimento ottimale del neoassunto.

Per le competenze trasversali, e la formazione manageriale, VSI usufruisce spesso dei corsi di formazione e dei seminari organizzati da Confindustria a livello territoriale, spesso in collaborazione con l'Università (UNIBO). I corsi ISO e quelli organizzati dall'Associazione ASSIL vengono anch'essi svolti esternamente: l'azienda cerca il più possibile di sfruttare queste preziose opportunità di formazione ed aggiornamento. Infine, la certificazione aziendale e quella di prodotto portano la necessità di un costante apporto formativo sull'evoluzione delle norme di sicurezza e qualità, che cambiano continuamente e sono spesso gestite a livello sovranazionale (es. UE).

La formazione tecnica è preponderante rispetto all'acquisizione di soft skills e abilità trasversali, per le caratteristiche intrinseche dell'Azienda.

In questi ultimi anni, i fabbisogni formativi che più di frequente emergono dalle indagini periodicamente svolte in Azienda (cfr. punto 3.1) riguardano i corsi sulla sicurezza obbligatori per legge, che vengono schedati a seconda dei periodi di scadenza, con priorità rispetto agli altri corsi. Altri fabbisogni sono invece emersi nel rapporto con clienti e fornitori: ad esempio, il corso svolto nel 2019-2020 è scaturito da una richiesta di un grande cliente di VSI: l'Azienda ha ricevuto la richiesta di implementare un nuovo standard e, da lì, è stata effettuata una prima verifica per definire quali competenze dovevano essere acquisite. Visto che lo standard richiesto dal cliente era poco conosciuto e applicato in Italia, si è reso indispensabile avere una formazione interna molto approfondita (che sarà oggetto di studio del presente rapporto).

Da un punto di vista tecnico, un altro fabbisogno formativo ricorrente riguarda la competitività, in particolare l'aggiornamento continuo per poter essere sempre in grado di utilizzare al massimo gli ultimi software e le più recenti possibilità tecniche che possono ridurre gli errori ed accelerare i processi produttivi.

Oltre a questo, vi è poi tutto il discorso relativo alle tipologie di prodotto di VSI, che devono seguire norme e standard di mercato: su questo versante, diversi corsi sono offerti dall'ASSIL, l'Associazione di categoria in cui VSI rientra, e sono aggiornamenti più o meno costanti relativi a nuove normative o aggiornamenti di quelle già esistenti. Si tratta di corsi più specifici per la tipologia di prodotto, dai portalampada alle più moderne tecnologie a LED, ampiamente introdotte dall'Azienda negli ultimi anni.

L'Azienda ha di recente seguito un training specifico (in particolare il Quality Manager e il responsabile degli impianti) e ne ha iniziato in questi giorni uno nuovo sui temi della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico: al momento VSI non ha ancora certificazioni relative alla sostenibilità, pur avendo già diversi indicatori su questi aspetti, legati alla certificazione ISO 14001. L'azienda si sta muovendo in tale direzione con maggior decisione in questi ultimi mesi, poiché il tema sta diventando di importanza capitale, con l'aumento dei costi e le richieste del mercato di avere certificazioni (o, perlomeno, assicurazioni) sulla corretta gestione delle risorse da parte di VSI.

Va infine sottolineato positivamente lo stretto rapporto tra l'impresa e il suo territorio di riferimento, con l'attivazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro, che ha già portato numerosi studenti a conoscere la realtà aziendale, ed il contributo all'attivazione di un corso ITI a Sarsina, creandovi la sede distaccata di un istituto ITIS con sede a Forlì, dotata di un laboratorio in via di ultimazione, per la cui creazione VSI ha investito risorse insieme all'Amministrazione comunale e ad alcuni imprenditori locali. Pertanto, VSI ha contribuito, direttamente o indirettamente tramite Confindustria Romagna (di cui l'AD di VSI è stato vicepresidente) a varie iniziative aventi lo scopo di trattenere i giovani nel proprio territorio, formandoli adeguatamente. A questo potrebbero affiancarsi utilmente i fondi del PNRR, così come gli ITS, progetto più a lungo termine ma che sta gradualmente raggiungendo la zona su cui insiste il bacino occupazione di VSI (es ITS in meccatronica a Lugo di Romagna, recentemente attivato; ITS in informatica di prossima attivazione a Cesena). Confindustria Romagna sta caldeggiando la creazione di un ITS a Bagno di Romagna, altro paese dell'Appennino cesenate (a meno di 20 chilometri da Sarsina) che, per la sua collocazione, potrebbe attirare frequentanti anche dall'Umbria e dall'alta Toscana: l'AD ritiene che questa scelta si renda necessaria per sviluppare nei giovani l'interesse per la formazione tecnica, spesso trascurata o poco conosciuta nelle opportunità offerte, con conseguenti gap di competenze.

2.4 Considerazioni riepilogative

“La formazione, per quanto ci riguarda, ha sempre un ruolo positivo”, sostiene l'AD: l'Azienda ha investito costantemente in questo settore portando sempre avanti progetti formativi, per sostenere il cambiamento organizzativo, come in occasione dell'introduzione di principi di *lean*, e l'adeguamento tecnologico, fondamentale per sopravvivere al di là delle crisi contingenti. Su quest'ultimo versante si concentra la maggioranza delle figure professionali che l'Azienda dovrà ricercare nell'immediato futuro: figure esperte nella programmazione, nella digitalizzazione, nella gestione di un'azienda altamente tecnologica, tutte skills di cui – secondo l'AD – si avverte una pesante carenza, a causa sia della già citata percezione falsata della “cultura tecnica”, sia di un dialogo ancora difficile tra Università e imprese, che ostacola i processi di trasferimento tecnologico. Anche per questo motivo l'Azienda investe molto nelle risorse interne, cercando di formarle sulle skills tecnologiche emergenti: un investimento costoso e dispendioso, ma reso necessario proprio da tali difficoltà di reperimento. La velocità di reazione ai cambiamenti di mercato è fondamentale per la sopravvivenza: tutto quello che rallenta il processo viene poi pagato caro, come sottolinea l'AD.

Nell'ultimo trimestre del 2022, l'Azienda prevede un drastico calo del fatturato, che porterà ad una riduzione dell'utilizzo degli impianti: si sta anche riflettendo su quali modalità adottare per ridurre il fabbisogno energetico, ad esempio condensando la produzione in un numero inferiore di giornate lavorative, oppure concentrandosi su prodotti che hanno subito meno l'effetto – aumento dei costi legati all'energia. Tale riorganizzazione dell'Azienda avrà inevitabilmente un effetto sull'utilizzo degli impianti, almeno per il 2022, in attesa di un auspicato intervento per porre un freno all'aumento dei costi energetici.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'Azienda, all'inizio di ogni anno fiscale¹, programma un piano di formazione che comprende sia i corsi obbligatori per legge (ad esempio quelli sulla sicurezza), sia quelli ritenuti necessari per migliorare le capacità aziendali e le competenze del personale operante nei vari settori dell'impresa. Ulteriori corsi possono comunque essere inseriti al bisogno, anche in un secondo tempo, se si rendono necessari per un ottimale svolgimento delle attività correnti. Il piano generale viene predisposto anche per avere una quantificazione dei costi (per i corsi a pagamento), ma altresì per ragioni organizzative, ossia per distribuire i corsi in una tempistica che abbracci l'intero anno, senza concentrarli in periodi che potrebbero non garantire la miglior reperibilità del personale a causa di esigenze lavorative.

L'analisi e la raccolta dei fabbisogni formativi avvengono secondo una logica strutturata: la formalizzazione della procedura è richiesta anche dal fatto che l'Azienda è certificata ISO 9001/14001, pertanto si conforma a tali normative. L'Ufficio Qualità (Quality Management) fa una richiesta ai responsabili delle varie aree di quali sono le esigenze relative al proprio singolo reparto. Sono coinvolti i responsabili di tutte le aree aziendali. Le richieste di formazione vengono raccolte e discusse in collaborazione con l'Ufficio HR per definire le priorità, poi sono inserite in un apposito elenco su file (Training Schedule) con partecipanti, tipo di formazione, livello di priorità, modalità di implementazione, grado di completamento della formazione, se i corsi sono obbligatori o meno... Il file è aggiornato periodicamente per tenere traccia dei corsi che sono stati svolti, vi sono elencati i dipendenti che hanno svolto il training e per ciascun corso vi è una breve descrizione. In questo modo il Quality Management punta a raccogliere quante più informazioni possibili per avere tutto sotto controllo e predisporre un piano di formazione il più possibile organico, completo e cantierabile.

Il sistema di formalizzazione dei fabbisogni formativi è condiviso con la casa madre, come peraltro richiesto dal management del Gruppo, che richiede anche la precisazione puntuale dei costi: il manager della Qualità di tutto il Gruppo raccoglie le varie informazioni da ciascuna delle filiali.

L'Azienda ha rappresentanze sindacali interne (RSU) che, oltre ad essere costantemente informate sui progetti formativi, suggeriscono a loro volta proposte di formazione: il rapporto è collaborativo. Le RSU partecipano alla riunione mensile che si tiene in Azienda sui temi della sicurezza e sulla discussione di eventuali problematiche sopraggiunte.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nella progettazione degli interventi formativi finanziati da Fondimpresa, l'Azienda si avvale della collaborazione ormai pluriennale con un Ente formativo (Assoform Romagna – Sede di Cesena) il cui personale, oltre a gestire

¹ Attualmente l'anno fiscale va da gennaio a dicembre; in precedenza, durante il controllo da parte di Panasonic, andava da aprile a marzo, con ripercussioni anche sulla pianificazione della formazione.

gli aspetti amministrativi e burocratici dei Piani, sovente propone a sua volta corsi di formazione su un'ampia varietà di tematiche (incluso il master presente nel Piano qui analizzato). In caso di necessità specifiche, è lo stesso Ente ad organizzare i corsi richiesti da VSI sulla base delle esigenze espresse dall'Azienda: "A seconda dei bisogni, loro ci assistono". Il rapporto con questo Ente è soddisfacente e proficuo.

La scelta dei docenti avviene in genere insieme all'Ente formativo, ma viene fatto altresì ricorso a formatori interni all'Azienda, soprattutto per i corsi sulla sicurezza, poiché si tratta di personale con conoscenza delle specificità aziendali, esperienza e competenze tali da consentire agevolmente tali docenze.

Il Piano formativo in esame era destinato al responsabile della Qualità e ad una sua collega della stessa area, i quali hanno partecipato ad un corso di 80 ore, dal titolo "ISO 28000:2007 – sistema di gestione della sicurezza della catena di fornitura", mentre l'azione da 16 ore, ossia il corso a voucher "Innovation and Management Executive Program" organizzato da Confindustria Forlì-Cesena Business Academy in collaborazione con l'Università di Bologna, era rivolto al responsabile amministrativo. Il master era in realtà più lungo e dal costo molto elevato: solo una parte di esso è stata finanziata tramite Fondimpresa, il resto è stato pagato da VSI a parte una quota finanziata da Confindustria. L'obiettivo del corso era creare manager in grado di gestire la pianificazione, il controllo e la strategia di un'azienda, attraverso l'acquisizione di competenze manageriali di base. Il programma è stato articolato in due fasi: la prima ha affrontato le principali tematiche della gestione aziendale (marketing, controllo di gestione, operations, finanza, organizzazione), la seconda i temi di *business innovation/reinvention* con particolare riguardo alla trasformazione digitale, a Industria 4.0, alla leadership nel cambiamento.

L'altro corso, invece, ha riguardato l'ottenimento di una certificazione che in Italia al momento non è applicata né conosciuta; VSI è attualmente l'unica azienda italiana ad essere certificata ISO 28000:2007 presso l'ente DQS (Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen, acronimo DQS, in italiano "società tedesca per la certificazione dei sistemi di gestione"). Si tratta di uno standard relativo alla gestione della catena di fornitura, richiedente competenze che si erano percepite come mancanti poiché riguardano aspetti molto approfonditi del sistema di gestione. Il training era pertanto funzionale all'ottenimento di tale certificazione, conseguita poi a fine 2020. Il corso è partito dalla richiesta specifica di un cliente: riallacciandosi al discorso di prima, questo costituisce un esempio di formazione "esogena", ossia non inizialmente pianificata secondo i processi standard di rilevazione e formalizzazione dei fabbisogni, ma a cui VSI ha saputo prontamente far fronte. Il cliente in questione aveva dato all'Azienda diverse possibilità, tra le quali quella di ottenere la certificazione attraverso l'Agenzia delle Dogane, ma VSI ha preferito farsi qualificare da un Ente esterno; nello specifico, lo stesso che aveva certificato l'Azienda secondo le norme ISO 9001 e 14001.

Il corso, tenuto da un unico formatore, ha previsto un autentico "spacchettamento" di tutti i requisiti della norma, analizzati nel dettaglio uno ad uno in modo da capire come applicarli nella maniera più consona nella struttura aziendale. Si è trattato di un procedimento non immune da situazioni delicate, come la valutazione del personale (richiesta dalla norma) che confliggeva con la *privacy policy*: sono state frequenti le discussioni alla ricerca di strade che non mettessero in crisi altri aspetti aziendali, con mediazioni e bilanciamenti che permettessero comunque il soddisfacimento dei requisiti della norma.

Il corso prevedeva la condivisione con i partecipanti di materiali informativi e documentazione per eseguire al meglio i vari passaggi verso la certificazione, come ad esempio stabilire dei criteri di valutazione per l'analisi dei fornitori (a tal fine si è optato per una modalità customizzata che combinasse alcuni aspetti di ciascuna di quelle proposte dal formatore). Alla fine del corso, prima della richiesta della certificazione il docente ha tenuto un pre-audit finale (non finanziato dal Fondo) per verificare eventuali lacune formative / informative prima dell'audit di terza parte presso l'Ente esterno.

Al termine di entrambi i corsi, come generalmente avviene, vi è stata la somministrazione di un questionario di gradimento da parte di Assoform.

3.3 Considerazioni riepilogative

Vossloh-Schwabe Italia cerca sempre di utilizzare per intero le risorse a disposizione sul proprio Conto Formazione di Fondimpresa, così come quelle messe in campo da Fondirigenti e, quando presenti, dagli avvisi di Fondimpresa a valere sul Conto di Sistema. Il fabbisogno formativo costituisce ovviamente una quota molto più rilevante di quella effettivamente finanziabile tramite il Fondo: tutto il resto (circa il 75%) è autofinanziato. L'Azienda fa costantemente formazione continua ed il processo è molto veloce, per cui la formazione finanziata e quella a mercato costituiscono due canali costantemente sollecitati ed alternati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Per il corso finalizzato al conseguimento della ISO 28000:2007 l'impatto è stato obiettivamente tangibile e misurabile: l'Azienda, unica in Italia, è riuscita ad ottenere la certificazione richiesta dal cliente, nei tempi previsti, senza particolari problemi o non conformità segnalate dall'Ente esterno.

L'impatto sull'organizzazione aziendale è stato molto positivo perché ha portato ad una valutazione estremamente approfondita della catena di fornitura nella sua interezza, dalla scelta dei fornitori (anche esteri) fino alla consegna del prodotto al cliente, non trascurando le implicazioni sulla gestione del personale, che a sua volta deve avere un certo grado di affidabilità in quanto occorre evitare qualsiasi forma di manomissione del processo. La certificazione è relativa al sito produttivo di VSI, è spendibile con tutti gli altri clienti ed è soggetta ad audit annuale (i precedenti hanno dato esito positivo). Le implicazioni legate all'ottenimento di tale ISO investono tutti i reparti aziendali, non solo la Qualità ma anche la produzione, gli acquisti e le vendite, richiedendo una forte responsabilizzazione sui processi aziendali. Perché ciò fosse possibile, i partecipanti al corso hanno diffuso le conoscenze acquisite tra gli operatori ed i responsabili dei vari reparti e del magazzino. Questi ultimi, in quanto più direttamente coinvolti, hanno anche partecipato direttamente alla stesura delle procedure.

La consapevolezza di aver acquisito competenze e capacità superiori rispetto a prima dei corsi ha portato ad una percezione molto positiva della formazione da parte non solo degli stessi frequentanti, ma anche del personale da essi successivamente coinvolto.

Anche il master a voucher ha avuto un impatto positivo in quanto ha permesso al frequentante di acquisire una più approfondita visione d'insieme degli aspetti economico-finanziari e manageriali relativi alla gestione d'impresa.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo in esame prevedeva due corsi estremamente diversi tra loro: uno a voucher e uno d'aula, uno di breve e uno di lunga durata (per quanto, ricordiamo, quello di 16 ore facesse parte di un programma più ampio), uno relativo alla formazione manageriale e uno finalizzato all'ottenimento di una certificazione di qualità, uno pianificato e uno resosi necessario ed urgente per ottemperare alle richieste di un cliente di primo piano. L'eterogeneità dei due corsi non ha comunque provocato alcuna problematica ad un'Azienda che riesce a tener vivo un flusso continuo di opportunità formative, e l'impatto (diretto in un caso, valutabile indirettamente nell'altro) è stato molto positivo: le conoscenze apprese sono state socializzate e sono risultate funzionali alla crescita

professionale dei partecipanti e alla competitività aziendale.

5.CONCLUSIONI

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

La continuità, ossia il fatto che non vi siano interruzioni tra una formazione e l'altra, è ritenuta da uno degli intervistati come uno dei principali punti di forza della formazione in VSI: un piano che porta i dipendenti ad accrescere costantemente le proprie competenze. Un altro punto di forza individuato dagli interpellati è il fatto che la formazione proviene sia dall'alto che dal basso: i fabbisogni formativi provengono sì dalla dirigenza in funzione della visione strategica, ma vengono anche attivati dal basso, ossia dai singoli reparti, in base ai bisogni riscontrati quotidianamente. Basti pensare all'inserimento di una nuova tecnologia, avallato dalla direzione ma implementato a livello di reparto.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

La buona prassi formativa che emerge in modo lampante da questo studio di caso è costituita dal collegamento strettissimo tra l'impresa e il suo territorio: VSI crede fortemente nelle potenzialità del capitale umano presente nella sua area geografica, in un contesto peraltro poco favorevole, e nel corso dell'intervista l'AD ha rivendicato gli sforzi già compiuti per rafforzare le competenze tecniche di base già a partire dalle scuole superiori, richiedendo inoltre a gran voce un ulteriore impegno, da parte di aziende, associazioni, università ed istituzioni pubbliche territoriali, per facilitare la diffusione di una mentalità aperta all'innovazione tecnologica, che potrebbe tradursi in un futuro meno incerto per VSI e per le altre aziende dell'appennino cesenate.

Un altro aspetto segnalabile come buona prassi, più strettamente legato all'operatività aziendale, è la definizione molto puntuale e formalizzata dei fabbisogni formativi, ben supportata da un sistema di registrazione dei fabbisogni stessi condiviso con la casa madre e rispondente agli standard di qualità richiesti dalle certificazioni: un sistema ricco di informazioni ma non eccessivamente rigido, quindi in grado di recepire anche eventuali fabbisogni formativi emersi in corso d'anno, come nel caso in questione, e di trovare le risorse finanziarie e umane per implementarli.

5.3. Conclusioni

VSI sta per affrontare un periodo difficilissimo, per la concomitanza di una serie di fattori sfavorevoli che rischiamo di interrompere un processo di crescita e sviluppo che dura da oltre sessant'anni. A questa congiuntura l'Azienda intende reagire continuando a tenere unito globale e locale, ossia proiettandosi sui mercati mondiali forte dell'appartenenza a un grande Gruppo multinazionale, senza però mai perdere di vista la sua peculiare collocazione geografica ed investendo tempo e risorse per formare, assumere e trattenere risorse umane locali, mantenendo così quell'attrattività che la ha caratterizzata finora. È necessario tuttavia un ulteriore sforzo da parte dei principali *stakeholders* territoriali per far sì che anche localmente siano disponibili opportunità già a partire dalla formazione tecnica di base, indispensabili affinché le imprese del territorio reperiscano personale dotato delle competenze tecniche necessarie. La riduzione del *mismatch* tra domanda e offerta è emersa da molte interviste come un'esigenza primaria, ma in un contesto come quello di VSI e delle altre aziende situate in zone di montagna è ancora più urgente e fondamentale.