

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

EMERSON:

Le grandi battaglie sulle disuguaglianze sociali ed ambientali si vincono con la Formazione

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto: interventi formativi al personale interessato.
Competenze di base e digitali: competenze in materia di consapevolezza ed espressione culturali**

Piano Conto Formazione

ID: 273558

“Formazione 2020 per Team Leader”

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	5
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	9
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	12
2.4 Considerazioni riepilogative	13
3. IL PIANO FORMATIVO	14
3.1 L'analisi del fabbisogno	14
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	15
3.3 Considerazioni conclusive	17
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	18
4.1 Il corso e l'impatto della formazione.....	18
4.2 Considerazioni riepilogative	19
5. CONCLUSIONI.....	20
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	20
5.2 Le buone prassi formative aziendali	20
5.3 Conclusioni.....	21
Bibliografia.....	22

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione 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 Emerson Process Management S.r.l. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Emerson Tartarini le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione di processo, attraverso la formazione mirata al personale interessato, ma anche sul tema della diversity, contenuta negli Ambiti Tematici Strategici Prioritari alla voce di "Competenze di base e digitali". In particolare, la necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale di lavoratori impiegati in posizioni di organizzazione e coordinamento rende il caso interessante sui temi della comunicazione, della gestione di un team e dell'approccio che i lavoratori della già OMT Tartarini di Bologna hanno rispetto ai temi dell'inclusione e dell'intercultura. Nondimeno, rendono stimolante il caso di studio, le sperimentazioni di prodotto e le innovazioni digitali che contemplano l'utilizzo dell'Idrogeno, nuova frontiera dell'energia rinnovabile.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione le vicende geopolitiche (conflitto Russia-Ucraina), la condizione sanitaria mondiale da Covid-19 e quelli che sono i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

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:

- 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;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei 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 aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Emerson Process Management, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Formazione 2020 per Team Leader", 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 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

Da O.M.T. Tartarini a Emerson Process Management: l'azienda nasce appunto come O.M.T. Tartarini nel 1941 [1], a Bologna; viene fondata dal capostipite della famiglia Tartarini, Alcardo Tartarini, e si è subito occupata di gas naturale come energia alternativa per l'autotrazione. Impresa storica della città metropolitana di Bologna, diventa un punto di riferimento già dagli anni '40 del Novecento, anche come effetto di un provvedimento del 1943 [2] col quale si comunicava che tutti i civili che volevano ottenere il foglio di circolazione per la propria autovettura dovevano installare il carburatore a metano. Le stazioni di servizio iniziano a crescere per i veicoli e per la sostituzione delle bombole a gas delle famiglie. Purtroppo, i bombardamenti della Seconda guerra mondiale del 12 ottobre 1944 non risparmiano nemmeno lo stabilimento Tartarini, che, però, assieme ai lavoratori, riesce a riaprire una nuova officina, sempre a Bologna. Parte delle attrezzature è irrimediabilmente danneggiata, parte è oggetto di confisca da parte dei tedeschi, e parte dei macchinari vengono rimessi in sesto dal fondatore e dai suoi 13 operai.

Nella nuova officina meccanica, l'azienda Tartarini continua e sviluppa il proprio core business: fornisce riduttori per metano uso famiglia, industrie, macchine, impianti completi di riduzione e attrezzature per l'utilizzo di metano per metanodotti e industrie fino a 20.000 mc/ora. Tartarini ha avuto un'intuizione strategica e lungimirante sull'utilizzo delle energie alternative e, nonostante l'incremento di utilizzo del petrolio a basso costo degli anni '50 (e la successiva riduzione drastica dell'utilizzo del metano), l'azienda è riuscita a mantenere prestigio, radici e capacità di reinventarsi, all'interno di un contesto di industria automobilistica italiana dal dopoguerra ai giorni nostri. Le crisi petrolifere degli anni '70 ridanno slancio all'attività dell'azienda, per via del prezzo della benzina e del gasolio alle stelle in parte dovuto all'embargo dei paesi arabi; ciononostante il metano resta ancora marginale rispetto all'utilizzo del petrolio. Inoltre, l'introduzione del superbollo anche per le auto a gas ha rappresentato un ulteriore freno.

Negli anni '90 l'azienda e l'intero settore vivono un rilancio dovuto in parte alle politiche fiscali centrali (costo pompa minore, incentivi per l'ambiente e volti alla riduzione dell'inquinamento) e in parte all'introduzione da parte delle case automobilistiche nei propri listini di modelli a doppia alimentazione (bi-fuel) direttamente in fabbrica, come per esempio le Fiat Marea o le Multipla BiPower sviluppate proprio in cooperazione con Tartarini Auto, equipaggiate con impianto sequenziale fasato Metatron. Entra a far parte del dibattito pubblico (politico e mediatico) il tema ambientale e la consapevolezza dell'azione dell'uomo intorno a sé; tema, ancora oggi, di rilevante importanza [3].

Oggi la società è ubicata a Castel Maggiore (BO) e naturalmente nel corso degli anni si è evoluta ed ha cambiato forma (giuridica), guida (ad esempio, Roberto Tartarini e Michele Tartarini) e core business [4].

Un fatto di estremo orgoglio è sicuramente che la Tartarini Auto nel 2019 ha festeggiato "*80 anni di gas*": risale al 1939 la prima auto a gas convertita da Tartarini. Si tratta della Fiat 508C, tutt'ora visibile all'ingresso principale dell'azienda, in via Fabbri 1. L'auto, pezzo da collezione unico al mondo, è rimasta esposta anche al Museo Petersen di Los Angeles per due anni, dove gli appassionati delle quattro ruote hanno potuto visionare il veicolo equipaggiato col riduttore di pressione numero 37 [5].

Il passaggio a Emerson avviene nell'ottobre dell'anno 2000, quando la storica officina Tartarini entra a far parte del gruppo americano Emerson Electric Co. La multinazionale del 1890 ha il proprio quartier generale a St. Louis e contempla un numero elevato di business unit per il mondo. Nel tempo anche Emerson evolve e si sviluppa: tra i vari milestone, viene sottolineato che nel 2014 fonda "Emerson Innovation Center, Process Systems and

Solutions”, in Texas (USA) per coordinare ricerca e sviluppo dei suoi processi di controllo e automazione delle tecnologie.

Attualmente Emerson conta 83.000 dipendenti e 200 sedi produttive in tutto il mondo, e ulteriori 100 sedi a scopo distributivo. Il numero è variabile in quanto è soggetta a spostamenti, ristrutturazioni e continue acquisizioni, modalità con la quale Emerson si sviluppa. L'azienda non è impiegata in un singolo business, ma ha un ventaglio di prodotti materiali e immateriali che passano dalla domotica, ai componenti meccanici, alla progettazione... In sostanza le due piattaforme di attività principali sono Automation Solutions e Commercial & Residential Solutions.

Nel primo si commercializzano:

- Software per la gestione delle operazioni (software: gestione del rendimento degli asset, prestazioni dell'operatore, data Lake e Historian, soluzioni Digital Twin, Rilevamento Posizione – Wireless, sistemi di gestione della produzione; brands: ecosistema digitale Plantweb, AMS¹, DeltaV, Ovation)
- Software di automazione e controllo (controllo di processo per le industrie di processo, sistemi SCADA, controllo di processo per i settori energetico e del trattamento delle acque, cybersecurity, software industriale, software per dispositivi da campo)
- Software industriale avanzato (alimenti e bevande, Oil e gas, sistemi di controllo e software per il settore life science, produzione di energia, produzione, trattamento acqua)
- Strumenti di misura (misurazione della pressione, della portata, misura di densità, viscosità, di livello, della temperatura, monitoraggio corrosione ed erosione, analisi dei liquidi, dei gas...)
- Valvole, attuatori e regolatori (valvole di controllo, attuatori, valvole di isolamento e di arresto, controlli del flusso nucleare, valvole limitatrici della pressione e valvole di sicurezza, elettrovalvole, sfiati di serbatoi e portelli, controllori e strumenti, rompifiamma e rompifiamma per detonazione, stoccaggio alla rinfusa e trasporto apparecchiature, scaricatori di condensa, valvole e misuratori di livello; con relativi brand)
- Controllo fluidi e pneumatica (elettrovalvole, trattamento aria, valvole a sede inclinata, tecnologie intelligenti, soluzioni ed elettrovalvole miniaturizzate, tecnologie del vuoto, prodotti per depolverazione, sensori e controlli, regolatori di precisione e valvole...)
- Sistemi di controllo e sicurezza (DSC², SCADA, RTU³, SIS⁴... computer industriali, controllo e monitoraggio integrati, sistemi programmabili di controllo dell'automazione)
- Gestione del rendimento degli asset
- Componenti elettrici e per l'illuminazione (comandi, bobine, interruttori, spine, prese, alimentazione, soluzioni di tenuta tagliafuoco, raccordi elettrici...)
- Saldatura, montaggio e pulizia (saldatura plastica, metalli, laser a ultrasuoni e a infrarossi, Hot Plate Welding, lavorazione termina, pulizia a ultrasuoni, apparecchiature di laboratorio...)

Nel secondo, invece, si commercializzano:

- Prodotti di riscaldamento e condizionamento dell'aria (aria condizionata, elettronica...)
- Refrigerazione e catena del freddo (monitoraggio dei carichi, compressione dei gas industriali, refrigerazione per uso commerciale...)
- Utensili professionali (attrezzi per tubazioni ed edilizia, manutenzione e riparazione della casa...)

¹ Application Management Service: misura l'affidabilità degli asset, svolge funzioni di intelligenza predittiva e utilizza tecnologie di protezione integrata. È volta, in sostanza al monitoraggio degli appalti di produzione.

² Sistemi di controllo distribuito

³ Remote Terminal Unit

⁴ Sistemi di sicurezza strumentati

- Prodotti per la casa (gestione commerciale dei rifiuti alimentari, riparazione e manutenzione della casa...)
- Soluzioni per edifici commerciali (monitoraggio delle strutture e relativi marchi) [6]

Nonostante l'acquisizione da parte di Emerson, Tartarini continua a mantenere la propria ragione sociale fino al 2020. Nel 2020 l'azienda è impiegata in una fusione con lo stabilimento Emerson di Seregno, aggiornando così anche la ragione sociale: la ditta diventa Emerson Process Management. L'impresa però continua a mantenere il proprio brand, poiché il prodotto Tartarini gode di uno storico prestigio e di un elevato grado di fidelizzazione, il marchio è molto riconosciuto e beneficia di estrema credibilità e, nonostante le evoluzioni dell'azienda, continua ad essere un punto di riferimento per Bologna e dintorni.

Oggi Emerson Process Management si occupa di regolatori di pressione per la pipeline del gas naturale (metano). Ha un organico di 92 lavoratori; di questi 29 sono operai, 47 sono impiegati, 8 sono quadri e 8 sono dirigenti. La sua attività comprende la progettazione e la spedizione successiva del prodotto finale, senza, quindi la parte di produzione meccanica: Progettazione – Assemblaggio e Collaudo, in sintesi. La parte produttiva è perlopiù esternalizzata e può avvenire in consociate estere, quindi altre business unity di Emerson, oppure in sedi completamente terze. Emerson, sviluppandosi tramite acquisizioni, compare in un ventaglio di offerte tra le più variegate, ma anche in forme e ragioni sociali molto diverse tra di loro, ad esempio a livello nazionale (Italia) sono 1700 i dipendenti che fanno capo all'azienda capofamiglia, suddivisi in diverse business unit. Oltre allo stabilimento di Bologna, sono colleghi dell'Ex Tartarini anche la sede di Manchester, la sede Emerson francese e quella in Romania a Cluj – Napoca, dove oltre alla sede Emerson Automation Solutions, vi è anche una sede di alta formazione (assimilabile ad Università), fucina di creazione delle figure leader dell'azienda a livello globale [7].

Ogni singola business unit dispone di un certo livello di autonomia: il collegamento con la sede centrale di Emerson è perlopiù sulle policies. Le strategie di mercato sono a discrezione della singola sede, mentre ad esempio, il tema delle risorse umane viene deciso dall'alto e condiviso con i singoli plant, ed i singoli HR manager della singola azienda.

Il sito internet aziendale è testimone di questa autonomia a livello locale, infatti riporta entrambi i nomi: Emerson|Tartarini. Il settore aziendale è sempre quello del gas naturale. L'offerta comprende i regolatori di pressione, le valvole di blocco e le valvole di sfioro per la protezione della sovrappressione, sistemi automatici di odorizzazione e accessori come filtri e scambiatori di calore. Emerson stessa vuole salvaguardare la territorialità del prodotto, aggiungendo policy e formazione centrali per omogenizzare competenze e valori. L'apporto è proprio su questo versante: mission e valori, diversity, intercultura e ambiente. Sul tema ambientale diversi sono i progetti in corso, così come ben organizzata è la parte di formazione interna sul tema di genere, sulle differenze culturali e più in generale sull'inclusione sociale.

Il passaggio da Tartarini a Emerson, però, non è stato affatto “facile”. Al contrario ha impattato sull'azienda e soprattutto sui lavoratori. Ma questo è comprensibile se si pensa che Tartarini era un'azienda più che radicata sul territorio, con una lunga storia ed un certo vantaggio competitivo. Le persone che lavoravano in Tartarini si sentivano di far parte della “famiglia Tartarini”, continuando, anche dopo gli anni 2000, a percepirsi dipendenti di Tartarini. Un altro elemento di elevata fidelizzazione – ma non del cliente, bensì del lavoratore – è che si tratta di un'azienda caratterizzata da pochissimo turnover del personale, per cui chi entra in azienda ne esce col pensionamento, e così è successo con i lavoratori che stanno uscendo dal mercato del lavoro adesso e vi sono entrati tra gli anni '70 ed '80, quando non solo il “nome” dell'azienda era un altro, ma era un altro anche il mondo! Con la scelta di cambiare il nome lo shock è stato ulteriore, qualcuno ancora “lavora per Tartarini”, ma questo è un tema a cui il ricambio generazionale va ovviando. Con l'avvento di nuove forze di lavoro si è ottenuto anche un abbassamento dell'età media, e sul divario di genere si stanno investendo molte risorse.

L'azienda è un forte sostenitore della parità di genere: svariate sono le iniziative per promuovere una cultura di inclusione, non solo nelle materie STEM per il mondo femminile (e non solo [8]), ma anche per le tematiche etniche, dove ad esempio, il team dirigenziale di Emerson sta lavorando in stretta collaborazione con il Black Employee Alliance Employee Resource Group, nonché con gruppi industriali come la National Association of Manufacturers, per identificare i modi in cui può essere parte della soluzione a questo importante problema [9].

La strada sulla parità di genere resta ancora lunga, nonostante gli sforzi; questo perché non solo il settore della metalmeccanica è storicamente a prevalenza maschile, ma anche perché tutto ciò che contempla un cambiamento di mentalità e cultura richiede, banalmente, tempo. Allo stabilimento di Castel Maggior le lavoratrici di genere femminile si attestano al 25%; l'obiettivo è quello di arrivare alle percentuali di 50 e 50 entro il 2030, come risultato di una policy Emerson centrale, che richiede alle proprie diramazioni territoriali mondiali obiettivi significativi e ambiziosi. Nell'ambito ingegneristico, quindi nelle qualifiche ad alto contenuto cognitivo, con le nuove generazioni si rileva un sensibile cambiamento in positivo, poiché sono sempre di più le donne ad intraprendere carriere STEM.

In termini più incentrati sull'organizzazione aziendale, invece, il passaggio ad Emerson con l'assimilazione da parte del Grande Gruppo, è avvenuto in modalità decisamente strutturate e definite. Dopo l'acquisizione, la multinazionale si è presentata in loco con i manager Emerson centrali che hanno sottoposto il sito ad una serie di valutazioni di efficienza e di produttività, tramite indicatori propri. Dopodiché la strategia è stata quella di puntare su una cospicua e costante formazione. La formazione era atta ad allineare l'organico preesistente ad una "forma mentis" Emerson, l'obiettivo era allineare i lavoratori a quelle che erano mission, vision e valori della multinazionale americana.

La formazione veniva e viene tuttora erogata da personale Emerson, tramite una piattaforma interna all'azienda.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il tema del metano è già di per sé la rappresentazione di una visione strategica e di un orientamento green.

Facciamo, prima, una piccola digressione sulla storia del gas.

Gli storici individuano nel 347 a.C. i primi fatti sull'impiego del gas metano, nella figura dello studioso cinese Chang Qu che descrive una particolare ed unica "aria di fuoco", all'epoca sfruttata per l'illuminazione tramite canalizzazioni di bambù. Si ravvisano poi utilizzi anche da parte di egizi, greci e romani, ma la svolta avviene con Alessandro Volta: avvicinando del fuoco alle bolle di gas che sgorgano da alcuni stagni delle paludi, si rende conto che queste creano delle fiamme di colore azzurro. Volta raccoglie dunque questo gas in bottiglia ed inizia i primi studi del metano, che in Italia, in ritardo rispetto ad altri paesi, si inizia ad utilizzare per illuminazione ed industria.

In Italia il gas inizia a sostituire l'illuminazione ad olio negli anni '40 dell'800. Ma non con poche difficoltà: furono anni di sperimentazione e di presa di misure. Tra l'esigenza di ingenti capitali iniziali per il funzionamento delle imprese, un know-how in costruzione, e la grave dipendenza ora ai finanziatori esteri, ora al carbone inglese, il gas come forma innovativa di illuminazione non riesce a mantenere il proprio appeal. Inoltre, la scarsa qualità della luce prodotta, l'odore sgradevole e la resistenza locale delle persone intimorite che ritenevano il gas insalubre e pericoloso, hanno rappresentato ulteriori elementi di freno.

Il ruolo degli stranieri è da valutare con grande attenzione: sono società private francesi, svizzere, belghe e inglesi a persuadere le amministrazioni locali sull'utilità del gas. Union des Gaz, Lyonnaise, Genèveise, Imperial Gas, Tuscan Gas, Generale Eclairage des Gas De Bruxelles, di fatto costituivano l'ossatura della nuova industria in

Italia, nonché il controllo sulle città di Milano, Pavia, Alessandria, Bergamo, Piacenza, Parma, Modena, Firenze e città venete. Al contempo si stava sviluppando un nuovo modo di concepire la città.

Il gas ha rappresentato uno dei mezzi più importanti per lo sviluppo della borghesia. Le città man mano che venivano dotate di canalizzazioni per il gas acquisivano peso sociale e decoro urbano, generando nuovi rapporti centro – periferia, luoghi nei quali si andava formando un modo di vivere sempre più vicino al nostro odierno: prolungamento delle giornate e successivo svago serale, creazione di città salotto e una conquista del buio che smetteva di relegare la notte fuori dalle mura domestiche ridando le strade al popolo tutto, strade, che fino ad allora, erano riservate a chi poteva permettersi la luce delle proprie carrozze (ricchi) o di restare in strada (malfamati).

La concorrenza dell'elettricità obbliga le imprese del gas negli anni '80 del XIX secolo a muoversi in modo più deciso sui sentieri dell'innovazione tecnologica, per ottenere quella riduzione dei costi di produzione necessari per la sopravvivenza del settore. L'innovazione più significativa è da attribuire ad Auer von Welsbach che produsse per primo la reticella incandescente: la conseguenza decisiva è lo spostamento dell'attenzione al potere calorifico del gas; sull'illuminazione invece si ottenne una maggior qualità dell'intensità della luce con l'introduzione dell'acetilene.

In Italia l'uso domestico del gas aumenta esponenzialmente. Sia nel settore della cottura, sia in quello del riscaldamento [10], e siamo al 1910 quando viene impiegato per la prima volta nella conservazione in apparecchi di refrigerazione.

A livello normativo si sottolinea la legge sulla municipalizzazione (1903) perché rappresenta una fase decisiva sul processo di modernizzazione complessivo. La legge finalmente faceva confluire le istanze accumulate negli anni delle varie municipalità italiane, ma non è ben accolta dai ceti borghesi emergenti, secondo i quali la legge avrebbe favorito e rafforzato condizioni di monopolio, rivendicando uno sviluppo autonomo delle proprie città.

La prima azienda municipalizzata del gas in Italia nasce a Bologna.

Lo scoppio delle due guerre mondiali fu d'impatto e non poteva d'altronde essere altrimenti. Da una parte la difficoltà dell'approvvigionamento del carbone, dall'altra l'aumento di prezzi ed il crollo dei consumi. Al termine del primo conflitto il governo fu spinto ad emanare un nuovo decreto (1920) col il quale dava facoltà alle società del gas di ottenere una revisione dei contratti risalenti a prima del conflitto, ma non bastava a tenere in piedi il settore dell'illuminazione gasiera che viene definitivamente abbandonato.

La Seconda guerra mondiale e la postura autarchica dell'Italia, porta l'Agip del 1926 a setacciare il sottosuolo nazionale alla ricerca di combustibili che per via del conflitto risultavano gravemente carenti. Il risultato, in primissima battuta poco eclatante, porta, soprattutto nella bassa Padana e sull'Appennino tra Toscana ed Emilia-Romagna, a rinvenire 6000 mq di metano giornalieri divenuti poi 17.000 nel 1938 e 20.000 nel 1948 [11]. Il metano era frutto di decomposizioni di sostanze organiche ritrovate a poca profondità. Naturalmente le difficoltà di trasporto del metano non erano di poco conto, ma le ricerche sono continuate e nel 1937 la società metanifera comincia a comprimere il gas in bombole, vendendole soprattutto a Bologna, dove a condurre le prime innovazioni tecnologiche in ambito automobilistico col metano era proprio Aleardo Tartarini.

“Ero convinto della praticità della cosa. (...).

Era una fonte di energia tanto grande che mi sembrava un delitto non utilizzarla saggiamente” [12]

Con il tempo il metano s'impose grazie alla forte convenienza economica rispetto agli altri combustibili, ma non solo; fu d'aiuto il fatto che le tecnologie d'impiego erano più semplici ed affidabili e ha rappresentato un'ulteriore spinta l'elevata rendita derivante dalle piccole caldaie domestiche.

Con l'avanzare delle generazioni la questione ambientale assume sempre più rilevanza, ridando al gas grande attenzione, già a partire dagli anni '90. La combustione del metano è molto meno inquinante di quella del

petrolio o del carbone, poiché emette meno sostanze inquinanti (Nox, particolato, CO₂), provocando quindi un carico inquinante ambientale decisamente più contenuto rispetto ai colleghi combustibili liquidi.

Ancora oggi, in realtà, vi sarebbe una diatriba sul tema: alcune ricerche affermano che il metano inquina di più per via di alcune perdite in atmosfera che sarebbero responsabili del 23% dell'aumento delle temperature medie del Pianeta [13], altre ricerche sostengono che le perdite sono ridotte al minimo e sono decisamente più contenute rispetto agli altri combustibili, in quanto delle fasi di estrazione, trasporto, distribuzione e rifornimento, le prime due sono gestite all'interno di condotti, mentre i derivati del petrolio richiedono depositi di stoccaggio per essere immagazzinati [14].

Se la Seconda guerra mondiale è stata di stimolo allo sfruttamento del metano in processi tecnologici d'avanguardia, il conflitto Russia-Ucraina spinge Politica e Imprese a cercare nuove fonti energetiche rinnovabili. Inoltre, la spinta alla decarbonizzazione del pianeta è più forte che mai.

È il caso dell'idrogeno che sta vivendo una fase di approfondimenti e studi a livello mondiale. Anche Emerson si sta muovendo verso quello che è il mercato dell'idrogeno, attraverso studi propri, in loco, ma anche a livello di singola business unit Emerson in Italia e nel mondo. Emerson Tartarini sta affrontando lo studio anche attraverso la collaborazione con l'Università di Bologna. L'azienda può vantare una prima stazione e da poco ha inaugurato una stazione ibrida idrogeno/metano proprio nella provincia di Bologna. Si tratta di una prima stazione che permette il trasporto di un liquido nuovo che è appunto una miscela tra questi due elementi: idrogeno e metano. Le stazioni ricevono del gas già premiscelato, con una percentuale che richiede il cliente finale e che gestirà nel tempo. È sempre il cliente finale ad effettuare i test sulle varie miscele di percentuali diversificate. Si stanno avanzando i primi prototipi all'utilizzo dell'idrogeno anche come risultato di una forte spinta all'innovazione con l'idrogeno come protagonista da parte di Emerson, che sta investendo ingenti risorse su questa nuova fonte. Chiaramente l'idrogeno rappresenta un elemento sì di forte stimolo innovativo, sì di grande rilevanza ambientale, ma anche di indipendenza energetica che il conflitto ha generato come bisogno trasversale a tutti i Paesi.

Un tema di criticità legato all'idrogeno è legato alle infrastrutture: l'elemento chimico può presentarsi in forma liquida o gassosa, esattamente come i gas e i derivati del petrolio. Ma, rispetto alle infrastrutture preesistenti, presenta un problema legato a compatibilità chimiche molto diverse dai combustibili classici. Gli approfondimenti sono anche su questo versante: sulle corrosioni che può provare l'idrogeno se fatto passare per i condotti adibiti al metano, ad esempio; su quali sono i rischi, su quali potrebbero essere i percorsi in termini di infrastrutture materiali migliori e come integrare un utilizzo dell'idrogeno oggi e organizzare nel futuro una sostituzione integrale. Al momento il modus operandi è quello di integrare l'idrogeno miscelandolo in maniera incrementale al gas metano, fino a sostituirlo completamente. Si tratta, però, di una transizione energetica che si ipotizza possa avvenire in 50 anni.

A Bologna (in Emerson) vi è un team cross funzionale che si sta dedicando al progetto. Si tratta di risorse umane provenienti da più dipartimenti lavorativi che dedicano tempo, studio e approfondimento al tema idrogeno da più punti di vista, importanti in egual misura: legale, tecnico, ingegneristico, relazionale con altri partner. Non mancano le occasioni di confronto con i colleghi Emerson delle altre business unit che se ne stanno occupando nel globo: questo scambio avviene tramite meeting, eventi, fiere...

L'Azienda ha reagito alle vicende geopolitiche del 2022 bloccando completamente i rapporti commerciali con la Russia, per evidenti schieramenti geopolitici dovuti all'appartenenza geografica di Emerson. Questo ha creato non pochi problemi alle Emerson dislocate nel mondo, anche alla Emerson bolognese che ha dovuto fare i conti con delle policy che imponevano non solo di non poter più comprare e vendere dai e ai russi, ma anche di non poter più vendere e commercializzare con aziende che avrebbero successivamente avuto rapporti con la Russia. Ad esempio, se il cliente fosse stato ubicato in Polonia, quindi impresa polacca, lo scambio poteva avvenire, a

condizione che quest'ultima non rivendesse a sua volta il prodotto Emerson ad un'azienda russa. La catena risultava spesso ostica da seguire, perché è difficile tracciare i rapporti commerciali dei propri clienti. Nonostante l'embargo commerciale i rapporti personali con i colleghi russi continuano: infatti, ad esempio, i progetti mondiali inter-funzionali di green economy o i progetti di formazione continuano ad esistere ed i partner russi continuano ad essere normalmente presenti. I rapporti commerciali con l'Ucraina, invece, continuano e non hanno mai subito fermi di sorta.

Un altro tema che è risultato complesso è stato, e lo è tutt'ora, gestire il flusso delle indicazioni normative dei governi, non solo italiane, ma anche americane.

Come nel secolo scorso, la guerra ha generato rincari molto importanti sul costo delle materie prime [15]. Emerson Tartarini non è adibita alla produzione, quindi non contempla ingressi di materie prime, ma i suoi fornitori, invece, sì; conseguentemente - reazione a catena - ha influito anche sull'azienda in analisi. L'azienda non ha alzato i propri prezzi nella filiera di produzione, ma ha cercato di assorbire ottenendo di accontentarsi di marginalità minori, marginalità che in condizioni di normalità non sono comunque elevate. Questa scelta è principalmente data dal fatto che l'azienda lavora su gare d'appalto e non può permettersi di imporre i prezzi in maniera arbitraria come in un mercato puro. Potrebbe, ma certamente le condizioni di mercato sono molto diverse tra loro. Il mercato di Emerson Process Management è al 75% composto da lavoro svolto in appalto, al 90% per clienti fornitori di gas su territorio italiano.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Emerson dedica largo spazio al tema della formazione: negli anni 2000, quando acquista Tartarini, la prima azione che compie è quella di sottoporre i lavoratori ad una formazione continua e costante, come avviene tutt'oggi. La formazione ha riguardato inizialmente i focus di Mission, Valori e Visione di Emerson. Contestualmente è stata e viene tutt'ora impartita una cospicua formazione sulla lingua inglese. Naturalmente, è contemplata una parte importante di formazione tecnica, né vengono tralasciate le formazioni standard su norme (certificazioni), sicurezza sul lavoro e cybersecurity.

La formazione viene erogata il più delle occasioni da personale Emerson, attraverso un portale interno, e riguarda le policies e l'etica aziendale. Emerson è molto rigida sul programma etico: concepisce i propri valori come un pilastro fondante dell'azienda e non sono mancate le occasioni di licenziamento per violazione dell'etica e dei codici di condotta. Questo tipo di formazione e la formazione linguistica perdurano nel tempo, addirittura la formazione sui valori Emerson viene riproposta tutti gli anni, mentre la formazione linguistica (lingua inglese) è necessaria per la realizzazione di tutta la formazione transnazionale con i colleghi degli altri Paesi nel mondo.

L'idea di Emerson è quella di collegare i vari dipendenti delle business unit attraverso un modo di pensare comune: se è vero che lascia ampio spazio allo sviluppo delle strategie di mercato alle singole aziende, altrettanto è vero che ritiene fondamentale il contatto umano tra i colleghi. A livello mondiale Emerson contempla diversi progetti di Diversity e Inclusion che gestisce internamente ed autonomamente: ad esempio, vi sono momenti strutturati di meeting che prendono il nome di "Courages Conversations". Si tratta di momenti formativi sull'inclusione sociale dove gli insegnanti sono gli stessi dipendenti, poiché vengono invitati a condividere le proprie esperienze su eventuali situazioni che possono aver vissuto sui temi legati alla diversity. Diversity di qualsiasi tipo: orientamento religioso, sentimentale, politico... chiunque può prendere la parola e raccontarsi senza che la propria esperienza sia necessariamente legata ad Emerson. Presto i meeting diventano uno spazio di condivisione comune dove ci si confronta non solo con le singole storie personali di diverse persone, ma anche con realtà territoriali tra le più variegate. È tutt'altro che raro ritrovarsi a colloquiare – anche informalmente – con colleghi indiani, russi o francesi, ritrovando così un senso di comunità fuori dagli schemi lavorativi.

A questo tipo di incontro-formazione partecipano tutti i dipendenti a prescindere dal loro ruolo in azienda. Le barriere linguistiche costituiscono sempre meno un problema, innanzitutto perché le nuove generazioni parlano sempre più frequentemente le lingue straniere, in secondo luogo perché la stessa azienda propone ingenti quantità di formazione linguistica, che diventano immediatamente un elemento, oltre che di formazione tecnica, anche di non-esclusione sociale dai momenti aggregativi dell'azienda.

L'importanza di sentirsi parte di un gruppo e di lavorare in un posto sicuro, un safe place, costituisce il mantra dell'Azienda.

L'azienda collabora con l'Università di Bologna non solo sul tema idrogeno, ma anche in occasioni di tirocini, stage e career day. Gli obiettivi sono principalmente due; da una parte Emerson ha bisogno di risorse specializzate. Gli intervistati evidenziano la difficoltà di trovare sul mercato ingegneri poiché l'Azienda si trova in un territorio che con estrema facilità assorbe laureati e diplomati, in una forte concorrenza con altre importanti aziende come Philip Morris, Ducati, Lamborghini... Per questo non raramente l'azienda è presente agli incontri tra imprese e università, in modo da raccogliere curriculum di ragazzi e ragazze giovani da inserire in azienda. Emerson|Tartarini è inserita in un contesto di impresa internazionale ed assicura che le possibilità di carriera sono esponenziali.

L'altro obiettivo di collaborazione con il mondo è accademico è puramente di pubblicità. Nonostante si tratti di una multinazionale che conta solo in Italia 1700 dipendenti, l'azienda è "poco conosciuta", perché lavora fondamentalmente in mercati b2b.

2.4 Considerazioni riepilogative

La realtà di Emerson risulta ricca di elementi relazionali e molto fitta di prodotti. Si tratta di una multinazionale complessa nella sua rete e nel suo funzionamento interno. Sviluppandosi per acquisizioni sono centinaia le aziende Emerson sparse nel globo, e molteplici sono le ragioni sociali con cui essa si presenta.

C'è un flusso informativo costante dal basso verso l'alto e viceversa. La relazione verticale denota una struttura a piramide della multinazionale, per cui ogni lavoratore fa riferimento ad un referente, e lo stesso referente al project manager sopra di lui. Questo vale per ogni dipartimento: chi per l'impiantistica, chi per il prodotto, chi per le risorse umane... ogni livello produttivo fa sharing delle informazioni col livello sopra di lui, fino ad arrivare ai vertici dell'azienda che sono così in grado di cogliere l'andamento delle proprie aziende nel mondo. Alla singola impresa sul territorio è data comunque libertà di sviluppare la propria strategia di mercato. La parte più considerevole di relazione con la casa madre riguarda proprio la formazione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La formazione in azienda si inserisce direttamente in tutto quello che è il percorso di Talent Management. In realtà, la formazione caratterizza il lavoratore già dal suo primo ingresso: il profilo ricercato da inserire nell'organico, una volta trovato, necessita di peculiarità, nozioni, capacità di adattamento, che non sempre il mondo scolastico ed accademico sono in grado di lasciare in eredità agli studenti. In generale, ogni realtà aziendale è alla ricerca di determinate caratteristiche, anche personali e di metodo, del tutto uniche, che solo formazione ed esperienza (all'interno di quell'azienda) possono dare.

Per questo motivo, una volta individuato il profilo giusto che possa collaborare al meglio con la squadra aziendale, viene inserito in un percorso di formazione che può virare su tematiche tecniche, di organizzazione aziendale o sulle soft skills. Il percorso di formazione è letteralmente cucito sul singolo lavoratore, poiché ognuno di noi è unico e diverso dagli altri; percorso che in un momento iniziale si fonda con l'onboarding.

Ogni anno il gruppo di lavoratori nelle figure dei referenti aziendali per singolo dipartimento, si interfaccia con l'HR sugli obiettivi che per quel determinato intervallo di tempo (solitamente l'anno) l'azienda si era data. Si tratta di una riunione interna volta a raccogliere i feedback di performance, ossia si fa il punto della situazione sugli obiettivi: quelli che si sono raggiunti, quelli che non si sono raggiunti, e soprattutto è il momento in cui si definiscono i fabbisogni formativi dell'azienda.

Sono i referenti aziendali (manager), in una modalità One-to-One, tendenzialmente informale, a raccogliere nei mesi di lavoro le esigenze formative dei lavoratori, sia perché questi ultimi avanzano in maniera più o meno diretta una specifica esigenza, sia perché loro stessi ne colgono il bisogno. Successivamente gli stessi referenti di dipartimento riportano le informazioni al dipartimento delle Risorse Umane che organizzerà il Training Plan. Il Training Plan è il piano di formazione per l'anno successivo dell'azienda; è il documento nel quale confluiscono tutte le esigenze formative sollevate dai referenti aziendali. Spesso si tratta di un piano al cui interno vengono contemplati anche corsi molto diversi tra di loro; questa eterogeneità di percorsi è a sostegno del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa.

È il caso dell'idrogeno: si tratta di un obiettivo ambizioso e prioritario per l'azienda, e le esigenze del singolo lavoratore differiscono in maniera sostanziosa da un altro collega che si occupa dello stesso caso di studio. Per esempio, sempre con riferimento al progetto idrogeno, ad un lavoratore si somministrano corsi sulla parte tecnica, ad un altro sulla parte di ricerca e ad un altro ancora sulla parte normativa.

Alla formazione segue la verifica delle competenze, che generalmente è di due tipi: se la formazione è tecnica (ed è la parte più semplice su cui verificare quanto appreso) si valutano direttamente le competenze tecniche della persona attraverso l'affiancamento del referente di reparto, che osserva direttamente la messa in opera delle nozioni acquisite.

Se la formazione è sulle competenze soft, quindi "di comportamento" la valutazione avviene in un arco di tempo più lungo. Ad esempio, si osserva all'interno di specifici progetti: il lavoratore è più a suo agio nel parlare in pubblico? Il lavoratore ha migliorato il suo approccio nei momenti relazionali ed aggregativi dell'azienda? Il lavoratore è in grado di creare engagement con il suo gruppo di attività.

Ricapitolando, automaticamente, una volta inseriti in azienda, i lavoratori neoassunti seguono programmi di onboarding e formazione specifica costruita sulla propria persona in base alle proprie singole specificità ed esigenze.

Ogni anno il reparto delle Risorse Umane si interfaccia con i referenti dei vari dipartimenti su obiettivi raggiunti, da raggiungere e sul fabbisogno formativo. Viene redatto un piano formativo per l'anno successivo che raccoglie tutti gli stimoli emersi in azienda.

A ciò si aggiunge che vi possono essere dei percorsi formativi durante il percorso professionale del lavoratore costruiti ad hoc, anche fuori dal Training Program.

Non da ultimo, sotto il cappello della multinazionale vi sono di base ulteriori momenti formativi già citati in precedenza su mission, vision e valori dell'azienda, nonché momenti di confronto e di team building con colleghi internazionali.

L'investimento in formazione è ingente: questo è dato dal fatto che il turnover dei lavoratori è pari a zero, per cui si valorizza il singolo e lo si aiuta a sviluppare le proprie attitudini ed il proprio talento; più in generale lo si affianca nel suo percorso professionale.

I rapporti col sindacato sono buoni: il rappresentante sindacale è coinvolto ed informato dei processi di costruzione dei piani formativi generali, sia in fase di presentazione del progetto formativo a Fondimpresa, o Fondirigenti, sia in momenti di stesura di piani formativi non finanziati tramite bandi.

Il personale non ha un ruolo propositivo rispetto al fabbisogno formativo, ma è comunque informato e si fa carico della condivisione. I lavoratori non avanzano le proprie esigenze formative direttamente al referente aziendale della formazione, perché sanno che possono contare sull'intermediario nelle figure dei manager di riferimento che riporterà nelle sedi opportune le proprie istanze. Emerson consta di una linea di budget specifica per la formazione e non è raro che si conceda di sfiorare se ne è l'esigenza.

Allo stabilimento di Bologna, se si considera l'intera gamma di formazione proposta (personalizzata, definita dai piani formativi, europea, specifica di Emerson centrale), la formazione finanziata corrisponde al 20% della formazione totale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La cabina di regia dell'intero sistema della formazione interna all'azienda è l'ente HR interno che conosce gli obiettivi strategici della Emerson Process Management (ex OMT Tartarini): viene svolta un'analisi dettagliata assieme ai manager di dipartimento per verificare in ogni singola area le necessità formative.

Il percorso si sviluppa attraverso intensi confronti con le aree aziendali nelle figure dei manager, andando a verificare per ogni singola persona quelle che sono le esigenze individuali e collettive. I piani formativi vengono poi condivisi con i rappresentanti sindacali: questi ultimi sono coinvolti nell'intero processo, sia nella parte della condivisione sia dei processi di costruzione delle competenze legate ai vari *obiettivi*.

Uno degli elementi caratteristici della formazione interna in questa azienda è il fatto che la formazione sulle mission, vision e valori aziendali viene erogata da formatori interni, direttamente dalla Emerson centrale, che somministra online una formazione specifica sull'identità dell'azienda. La formazione viene somministrata ogni anno, come una sorta di refresh sulla personalità di Emerson. Il pubblico di queste formazioni è eterogeneo, infatti, non sempre sono tutti tecnici o ingegneri, e questo comporta un allineamento dei lavoratori sul modo di lavorare in Emerson.

In merito alla valutazione degli esiti della formazione l'azienda raccoglie i risultati attraverso un'intensa attività di richiesta feedback dei vari corsi, per poi ottimizzarli passo dopo passo attraverso i commenti ricevuti dai manager e dai lavoratori.

Non vi è però solo formazione tecnica. L'azienda contempla un sistema delle competenze interno consolidato, con una modalità di rilevazione e individuazione delle competenze a 360°: le competenze vengono suddivise in 36 ambiti. Sulla base di questi ambiti si rileva per ogni singola persona quello da sviluppare ed approfondire, sulla base della sua mansione lavorativa. Ad esempio, se una persona ha necessità di migliorare la sua Comunicazione, gli viene proposto il corso di formazione specifico e si testa l'utilità del corso attraverso dei "compiti": in questo caso, gli potrebbe venir richiesto di partecipare come speaker in determinati meeting, o di condurre alcune presentazioni. C'è una fortissima focalizzazione su questi aspetti: si tratta di un modus operandi ereditato da Emerson Multinazionale, che ritiene la formazione sulle soft skills molto rilevante.

Il piano "Formazione per Team Leader 2020" risponde esattamente a questo tipo di bisogno formativo: vi era necessità di dare degli strumenti utili ad un gruppo di lavoratori che avrebbero assunto nuove mansioni in azienda, da Team Leader. Per tali professionalità occorreva approfondire temi sulle soft skills e sulla comunicazione: come parlare in pubblico, come comunicare in maniera efficace, come tenere alta l'attenzione degli ascoltatori.

I dipendenti diventati Team Leader sono anche molto giovani. Si arriva così a rilevare l'esigenza di strutturare anche competenze manageriali. Il Covid 19 in questo quadro di formazione sulla comunicazione si inserisce con un profilo sì d'intralcio, ma anche di opportunità: non è raro dover interloquire con colleghi internazionali, ma con la pandemia si è dovuto colloquiare online anche con i colleghi in Italia! Le situazioni sono diverse da un punto di vista di approccio e cultura. Una volta sviluppato il piano formativo sulla comunicazione, che prevedeva coaching di gruppo, momenti di scambio tra colleghi, corrette metodologie per instaurare uno sharing di informazioni e condivisione di buone prassi, è scoppiata la pandemia da Covid 19. Il corso, previsto in presenza e poi convertito a corso online, ha assunto una rilevanza ancora maggiore perché, per l'appunto, gli incontri da remoto non erano più solo con i colleghi di altre nazioni o di altre regioni, ma improvvisamente si doveva replicare questa attività con il collega dell'azienda stessa. Il piano è diventato così ancora più utile.

Non era intenzione del responsabile delle risorse umane convertire il corso (che doveva essere in presenza) in un corso da remoto, anche perché le modalità comunicative e di insegnamento cambiano completamente. Ma l'azienda ha voluto dare continuità ad un piano formativo già scritto, sviluppato e finanziato. Non è stato facile pensare di andare avanti con la somministrazione del corso in modalità online: c'erano diverse perplessità sulla riuscita dello stesso, ma anche diverse paure legate al clima di incertezza dato dalle chiusure e dai contagi del Coronavirus Sars Cov2. Inizialmente, il referente della formazione aziendale non nasconde di essere stato particolarmente spaventato da questa conversione totale in modalità remota. Il timore riguardava la possibilità che il corso potesse non essere efficiente, che i lavoratori ne sarebbe usciti annoiati o addormentati... che alla fine la formazione non sarebbe servita a nulla. Nonostante le perplessità che avevano portato addirittura a pensare di annullare il piano formativo, alla fine l'esito è stato più che buono.

Sono stati convertiti in modalità online tutti i corsi che l'azienda aveva in programma, non solo il corso preso in esame in questo report, ad esempio i corsi di lingue già calendarizzati: ma alcuni dei lavoratori che avrebbero seguito questi corsi – a differenza dei lavoratori che hanno seguito il corso di Formazione per Team leader – non erano abituati ad utilizzare gli strumenti per la modalità remota. Anzi, spesso, prima della pandemia, capitava non di rado che venissero proposti loro dei corsi di lezioni registrate da seguire eventualmente da casa, ma vi fosse la tendenza a non ritenerli proficui; si pensava che fosse più noioso e difficile seguire una lezione dal computer (per chi lo possedeva!).

A seguito della pandemia, paradossalmente, questa modalità non solo viene ben accolta, ma addirittura preferita! I lavoratori si sono adattati a nuove modalità di comunicazione e pensano ora che questa permetta di organizzare il loro tempo in maniera più efficace e flessibile.

Diverse difficoltà, invece, hanno riguardato la comunicazione virtuale con i diversi fornitori (dei corsi di formazione), i quali non sempre risultavano pronti alla modalità da remoto. Molti di loro hanno semplicemente

convertito il proprio materiale cartaceo in materiale da visualizzare su schermo, senza davvero riadattarlo ad una lettura da online. Naturalmente ne consegue che la leggibilità è minore, oltre che scomoda e poco proficua.

Qualche fornitore (di corsi di formazione) è stato sostituito, ma non come effetto della pandemia: semplicemente perché è cambiata la modalità delle persone di fruizione della formazione. L'HR aziendale riscontra più successo proponendo corsi da remoto; prima era più complicato, invece ora i lavoratori accolgono di buon grado corsi di lingua inglese o altri tipi di corsi online. La pandemia ha rivisitato una serie di priorità: se prima sembrava indispensabile incontrarsi di persona, oggi non lo è nella stessa misura.

3.3 Considerazioni conclusive

L'intervista svolta sul piano di formazione che è oggetto di studio di questo report rappresenta solo una piccola parte del totale della formazione che si svolge in azienda, come già visto. La formazione segue una logica di continuo rinnovamento e mantenimento della mentalità "Emerson", partendo dagli obiettivi strategici che anno per anno Emerson|Tartarini si dà. Valutare o analizzare il singolo piano sarebbe pertanto riduttivo e non ci permetterebbe di comprendere a pieno la storia dell'azienda, che, con l'impegno profuso sulla formazione continua, rappresenta una buona prassi per l'intero tema della formazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

Il corso di formazione in esame prende il nome di “Formazione 2020 per Team Leader”. Nasce dall'esigenza rilevata in sede di aggiornamento degli obiettivi strategici d'azienda di concerto con i manager dei vari reparti aziendali, con i rappresentanti sindacali, assieme al referente aziendale per la formazione, di investire risorse sulle figure dei giovani lavoratori che si sarebbero apprestati ad assumere una nuova mansione, quella di Team Leader in azienda.

Il corso è stato pianificato quando l'azienda non aveva ancora terminato il processo di fusione con la sede Emerson di Seregno, per cui rispondeva ancora al nome storico OMT Officina Meccanica Tartarini. Da allora, parliamo di Emerson Process Management, che in maggio del 2020 presenta il piano formativo che rientra nel conto formazione e che viene finanziato da Fondimpresa.

Le aree di intervento della formazione riguardano lo sviluppo organizzativo e le competenze gestionali di processo: infatti, lo sviluppo del piano nasce dall'esigenza di trasferire ai lavoratori coinvolti nella formazione nozioni sulla gestione aziendale, nonché fornire ai partecipanti conoscenze sulla corretta gestione del team aziendale.

I lavoratori previsti per la partecipazione alla formazione per team leader sono 5, per un totale di 14 ore di lezione. Le azioni formative erano organizzate in “edizioni”: una lezione (di 6 ore) che prende il titolo di “gestione dei team virtuali” e 4 edizioni di coaching ognuna di 2 ore. I partecipanti effettivi in sede riepilogativa sono poi stati 8 in totale.

I docenti dei corsi sono stati proposti dall'ente formativo Fondazione Aldini Valeriani, con il quale l'azienda collabora da diverso tempo in maniera proficua e continua. Vista la delicatezza del tema e del momento storico, l'azienda, nella figura del responsabile della formazione aziendale, ha deciso di incontrare i docenti prima della somministrazione del corso, per cercare di capire quale fosse l'impostazione delle lezioni che avrebbero proposto. Questo perché era una necessità capire se le modalità di insegnamento fossero allineate alle visioni Emerson. Il colloquio è avvenuto One-to-One ed era finalizzato all'organizzare al meglio l'approccio e le modalità di insegnamento dei consulenti. Questo perché a monte c'era un progetto di più lungo respiro e la formazione non doveva e non poteva essere “one shot”, ma doveva dare la possibilità di lavorare su degli step intermedi, in termini di lavoro nell'azienda da parte del lavoratore, ma soprattutto, in termini di individuo: Emerson Process Management voleva che la formazione servisse al lavoratore per migliorare la propria professionalità e la propria persona.

I docenti proposti dall'ente di formazione FAV erano tutti consulenti aziendali, proprio come richiesto dal referente della formazione di Emerson Process Management; l'intenzione dell'azienda era quella di fornire dei corsi non meramente teorici, ma ricchi di esempi concreti e di casi aziendali. Ad esempio, uno dei docenti era un consulente responsabile da diversi anni di un progetto a livello internazionale, il quale ha saputo fornire dei casi di studio di grandi aziende su cui aveva lavorato rispetto al tema delle differenze culturali; dando gli strumenti per leggere con altre prospettive il rapporto con persone diverse da quelle a cui siamo abituate, persone di altri paesi, con altre usanze e altre lingue, che in realtà, è il tema meno rilevante nella comunicazione interculturale.

Il corso in esame è parte integrante di una visione aziendale più complessiva sui temi delle soft skills, infatti, in altre puntate della formazione la comunicazione e la gestione dei processi sono state affrontate con chiavi di lettura diverse. La particolarità della formazione 2020 con FAV è la sua declinazione interculturale volta all'inclusione. Un altro tema legato alla specificità di questo corso è che i partecipanti sono lavoratori che nel loro

quotidiano svolgono professioni lontane da quello che è il mondo della comunicazione. Ad esempio, il lavoratore che abbiamo intervistato è un ingegnere. Da poco Team Leader, ha partecipato al corso e ha sottolineato come per lui fosse stato particolarmente utile; infatti, il lavoratore sottolinea di come il corso di formazione abbia messo in luce, e a volte in discussione, il suo approccio all'apprendimento, le sue attitudini nel rapporto con gli altri e le carenze rispetto alcune aree nel quadro della sua (nuova) professionalità.

Il gruppo di lavoro del dipendente Emerson intervistato è formato da 7 persone, 5 delle quali si trovano nella sede Emerson in Romania. Il corso affrontato ha avuto una duplice funzione: migliorare sì le conoscenze e le competenze in ambito manageriale, ma anche approfondire la gestione interpersonale nello stesso ambito.

Il corso si è svolto online, come già anticipato in precedenza, come esito di una riorganizzazione dovuta dalle chiusure volte al contenimento del contagio da Covid 19. La piattaforma utilizzata per le lezioni è stata Google Meet, e si è fatto largo uso di bacheche condivise, dashboard e slide. Il corso era fortemente interattivo: venivano proposti diversi casi di studio e richiesto un certo grado di interazione da parte dei partecipanti, ai quali è stata data la possibilità di consultare ex post il materiale “didattico” e le registrazioni delle lezioni.

Il lavoratore ha trovato particolarmente efficace la formazione sia nei contenuti che nei metodi. Percepisce di aver assimilato competenze nuove che vorrebbe approfondire in un secondo momento. La formazione gli ha permesso di comunicare in maniera efficace da un punto di vista lavorativo, ma ancor prima, umano. Questo determina rapporti lavorativi più rilassati e di conseguenza processi di gestione interni più fluidi, veloci, senza fraintendimenti e confusioni.

Il miglioramento rispetto alle proprie capacità è rilevato a livello personale, ma testato anche a livelli superiori aziendali: responsabili dell'area (manager) si confrontano col responsabile della formazione aziendale circa l'andamento dei lavoratori che hanno seguito il corso. In queste sedi più o meno informali si verifica se gli approfondimenti della formazione vengono messi in pratica e se i partecipanti effettivamente hanno avuto un ritorno di crescita personale.

È un momento di verifica molto importante perché affianca al classico questionario di gradimento di fine corso un ritorno di tipo più qualitativo e più centrato sul singolo lavoratore.

4.2 Considerazioni riepilogative

La realtà di Emerson è tanto complessa quanto stimolante: le ingenti risorse finanziarie volte alle ore di lezione in azienda sono a testimonianza di una distinta sensibilità rivolta al tema della formazione e della formazione continua. Le ore dedicate allo sviluppo del lavoratore su hard skills e su soft skills ammontano a numeri importanti, se si considera che vi rientrano quelle di base, cioè quelle somministrate dal quartier generale Emerson, i momenti di incontro con i partner europei ed internazionali e la formazione interna classica (su aspetti tecnici, soft skills... senza contare la formazione su sicurezza generale, specifica... eccetera).

La filosofia di Emerson è che il mondo cambia continuamente ed è fortemente eterogeneo: per questo vi è un costante bisogno di “refresh”, per dare alle persone gli strumenti per capire l'azienda, le esigenze dei clienti, i propri colleghi, e perché no, il mondo.

L'azienda, proprio come descritto nel primo capitolo, ha vissuto una storia di continui ed importanti cambiamenti organizzativi e di sviluppo dei prodotti: questo ha reso fondamentale una profonda analisi interna sulle competenze tecniche, manageriali e relazionali imposti dal mondo del lavoro. Su questo, l'azienda, ed i lavoratori soprattutto, hanno dimostrato una capacità di reagire in chiave formativa assolutamente coerente rispetto agli obiettivi strategici aziendali, a partire da quando si dovette ricostruire l'officina dopo i

bombardamenti della Seconda guerra mondiale, ad arrivare ad oggi, dove la crisi energetica pone sfide significative sul tema dell'idrogeno.

5. CONCLUSIONI

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

La formazione che è oggetto di approfondimento, come abbiamo avuto modo di raccontare in precedenza, viene erogata da docenti che normalmente sono impiegati in processi aziendali, ovvero si tratta di consulenti in ambito aziendale che somministrano lezioni sulla base della propria esperienza; indubbiamente, ciò ha come vantaggio che questi attori sono in grado di offrire degli strumenti di lettura dei processi organizzativi aziendali molto concreti, che mettono in luce non solo best practice, ma anche “worst practice”, dai quali si può comunque imparare.

Questo si traduce anche in una grande capacità di coinvolgimento dei partecipanti in aula, proprio perché si parte da una conoscenza delle realtà aziendali molto vicine a loro, mettendo così sul tavolo discussioni problematiche che gli stessi corsisti si trovano ad affrontare.

L'esito della formazione è sicuramente positivo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

I Training Program aziendali sono creati ad hoc non solo sugli obiettivi strategici dell'azienda, ma anche sulle esigenze specifiche del team di lavoro. Si tratta di una buona prassi quella di rilevare anno per anno queste esigenze e tradurle in formazione. La rilevazione avviene di concerto con i manager dell'azienda e con l'RSU aziendale, da parte del responsabile delle Risorse Umane che è anche il responsabile della formazione aziendale, il quale costruisce piani di formazione collettivi ed individuali a seconda delle necessità.

La struttura dell'azienda è molto verticalizzata: infatti, non sono i singoli lavoratori ad avanzare al responsabile della formazione le proprie esigenze in ambito formativo. Tutti i bisogni vengono raccolti dal proprio responsabile (manager): questo sta a sottolineare di quanto vi sia vicinanza e scambio di informazioni tra un livello ed un altro; inoltre, è sempre compito del livello superiore quello di carpire i bisogni inespressi, che confluiscono sempre nel “Training Program” aziendale.

Alla fase di raccolta dei bisogni e alla costruzione del piano formativo seguiranno la formazione stessa e la verifica delle competenze, sempre attraverso metodologie qualitative informali, ma strutturate, laddove si tratti di formazione non tecnica. Il termine “informale, ma strutturata” è alla base dei processi formativi dell'azienda: perché se è vero che ai manager non vengono somministrate interviste qualitative strutturate per discutere degli aspetti formativi dei lavoratori, altrettanto è vero che questi momenti di confronto sono talmente costanti nel tempo da costituire una vera e propria ossatura nell'organizzazione aziendale dell'ex Tartarini.

Alla tenacia dell'ex azienda Tartarini si sposa quella di Emerson. Emerson è una multinazionale che si sviluppa per acquisizioni, ha un'estensione in termini territoriali e di prodotto immense, inscrivibili. Ha una politica della formazione sviluppata e di stampo anglosassone che declina nella sua diramazione territoriale in modo radicato e

proficuo. Sono le politiche centrali di Emerson ad imporre sfide incisive sui territori su temi della parità di genere, inclusione sociale ed ambiente.

In sede di intervista il lavoratore ed il referente aziendale della formazione ci raccontano di quanto siano importanti i momenti di confronto e formazione con i colleghi Emerson internazionali. Diventano occasioni informali dove ogni persona condivide le proprie esperienze a prescindere dal proprio ruolo in azienda, creando legami e relazioni tra persone, e ciò, da un punto di vista strategico, è tutto di guadagnato: perché se è vero che siamo lavoratori, è altrettanto vero che siamo prima di tutto persone. E tutto ciò che genera rapporti tra persone passa attraverso il filtro dell'umanità, della simpatia e dell'empatia. Queste attività non sono altro che Team Building, che nel tempo miglioreranno i processi organizzativi aziendali, renderanno le relazioni leggere, fluide, veloci.

La formazione aziendale risponde a questo input della multinazionale e fa in modo di creare una formazione condivisa e che condivide, cioè una formazione interattiva che mette al primo posto la singola persona in tutta la sua unicità.

L'azienda nel 2022, come già nell'anno precedente, ha conseguito il 100% nella classifica per la Human Rights Campaign⁵'s 2022 Corporate Equality Index⁶, il sondaggio e rapporto di benchmarking più importante negli Stati Uniti sull'equità garantita alle persone LGBTQIA+ sul luogo di lavoro.

5.3 Conclusioni

La politica della formazione della Emerson Process Management è quella di formare al massimo livello (professionalmente e umanamente) tutti i propri operatori, legando strettamente la formazione alla programmazione delle attività ed anche alla ottimizzazione delle competenze, da distribuire in modo orizzontale a tutti gli addetti in azienda.

Oggi l'attenzione mondiale è posta sui temi dell'ambiente e della non discriminazione. In entrambi i casi l'azienda è ben disposta, organizzata ed orientata nel Futuro.

⁵ La Human Rights Campaign Foundation è il braccio educativo della più grande organizzazione per i diritti civili d'america che opera per il riconoscimento dei diritti civili delle persone lesbiche, gay, bisessuali, transgender e queer. La visione della fondazione è quella di un mondo che accoglie la diversità senza pregiudizi.

Bibliografia⁷

- [1] R. a. p. I. Formazione, Interviewee, *Intervista qualitativa per il Monitoraggio Valutativo 2022*. [Intervista]. 2022.
- [2] F. B. (1962-1991), «Collezioni Genus Bononiae - Musei nella città,» [Online]. Available: <https://collezioni.genusbononiae.it/products/dettaglio/30316>.
- [3] Motor1.com, «Metano, una storia lunga 80 anni,» 2012. [Online]. Available: <https://it.motor1.com/news/208824/metano-una-storia-lunga-80-anni/>.
- [4] Tartarini Auto Industries, «Storia,» [Online]. Available: <https://www.tartariniauto.it/storia/>.
- [5] Emerson Process Management, «Tartarini,» [Online]. Available: <https://www.emerson.com/it-it/automation/tartarini>.
- [6] Emerson, «Prodotti e Servizi Emerson,» [Online]. Available: <https://www.emerson.com/it-it>.
- [7] Emerson|Tartarini, «Training interattivo in presenza o da remoto su apparecchiature e impianti per il gas naturale,» 2021. [Online]. Available: <https://www.emerson.com/documents/automation/bologna-pressure-university-en-7634058.pdf>.
- [8] Emerson, «Emerson Survey: Hands-On Experience Critical for STEM Education, a Challenge in Remote Learning,» [Online]. Available: <https://www.emerson.com/it-it/news/corporate/global-stem-survey-hands-on-critical-remote-learning>.
- [9] Emerson, «Diversity, Equity and Inclusion Vision Statement,» [Online]. Available: <https://www.emerson.com/en-us/careers/diversity-and-inclusion>.
- [10] D. d. Luca, «Storia del gas naturale,» 2021. [Online]. Available: <https://www.uniongaseluce.it/storia-del-gas-metano/>.
- [11] A. Giuntini, «Alla ricerca di un modello nella storia del gas in Italia dalle prime esperienze del XIX secolo fino alla nascita delle multiutilities,» *Quaderns d'Història de l'Enginyeria*, vol. XII, pp. 201-225, 2011.
- [12] romanopisciotti.com, «Italia in guerra: Aleandro Tartarini,» 2019. [Online]. Available: <http://www.romanopisciotti.com/index.php/2019/08/06/italia-in-guerra-aleandro-tartarini/>.
- [13] M. D. Esposti, «The Economist: il grande inganno del metano pulito,» 2021. [Online]. Available: <https://www.vaielettrico.it/the-economist-il-metano/>.
- [14] Energit - l'Energia della tua Terra, «Perché il metano inquina meno?,» 2020. [Online]. Available: <https://energit.it/perche-il-metano-inquina-meno/>.
- [15] A. Turco, «La guerra, la spasmodica ricerca del gas e il ritorno in grande stile del carbone,» 2022. [Online]. Available: <https://economiecircolare.com/strategia-italia-gas/>.

⁷ Le fonti citate in bibliografia vengono utilizzate in più parti del testo