

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Report Tematico:

Formazione e innovazione: crescere, nonostante tutto

Uno sguardo sulla pandemia e sul conflitto Russia – Ucraina

Gruppo di Ricerca:

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Lorenzo Roversi Benassi

Monica Lattanzi

Sommario

INTRODUZIONE	3
1. LO STRETTO LEGAME TRA FORMAZIONE E INNOVAZIONE	4
1.1 Formazione Soft	4
1.2 Innovazioni tecnica, di processo e organizzativa	6
1.3 La formazione tecnica diventa formazione trasversale	10
2. COVID E CONFLITTO RUSSIA – UCRAINA: L’IMPATTO SULLE AZIENDE	11
2.1 Ambiente	14
3. CONCLUSIONI	16

INTRODUZIONE

Il presente Rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito del più ampio quadro di attività di Monitoraggio Valutativo che il Gruppo di Lavoro della nostra Articolazione sta portando avanti per l'anno in corso. Nel progetto sono infatti ricomprese anche quindici "Storie di Formazione" che hanno l'obiettivo – *mediante interviste rivolte ad alcune figure chiave aziendali ed ai lavoratori partecipanti alla formazione* – di mettere in luce l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa mostrando i risultati generati dalla partecipazione alla formazione tanto per l'azienda, in termini di obiettivi strategici, quanto per i lavoratori, in termini di competenze professionali sviluppate.

Questo rapporto, non a caso, è dedicato al tema che prioritariamente è stato affrontato nel corso delle interviste, ossia quello dell'innovazione, declinata nelle sue molteplici sfaccettature, dall'innovazione tecnologica di prodotto e processo, spesso declinata in chiave di digitalizzazione, fino a quella organizzativa. Un'innovazione che si inquadra in uno scenario di forte cambiamento che le aziende hanno dovuto inevitabilmente affrontare nel corso di questi ultimi anni e che ha avuto ovvie ripercussioni anche sulla dimensione formativa. È infatti facilmente intuibile come le aziende abbiano dovuto accompagnare e domare in un certo senso questi processi di innovazione con moduli formativi volti a sviluppare competenze tecnico-specialistiche, collegate all'utilizzo di nuove tecnologie e strumentazioni, ma anche a percorsi più orientati a sviluppare le cosiddette *soft skill*, finalizzati a far sì che le persone siano sempre più parte attiva e consapevole all'interno di contesti organizzativi in continua evoluzione.

Nella fase storica che stiamo vivendo, caratterizzata dagli strascichi di quella che è stata l'emergenza sanitaria da Covid 19 e dalla minaccia viva di un conflitto mondiale nel cuore dell'Europa, che ora coinvolge Russia e Ucraina in una guerra senza etica - sempre che la guerra ne abbia una -, l'esigenza di gestire il cambiamento è oltremodo amplificata. Pone le imprese di fronte alla necessità di ripensare i propri processi interni, non da ultimo, quello formativo.

Ulteriore obiettivo di questa analisi sarà dunque quello di mettere in luce in che modo le imprese hanno affrontato il Covid 19 dal punto di vista della formazione e stanno affrontando oggi i devastanti effetti del conflitto, ponendo particolare attenzione ai fabbisogni di competenze che sono emersi e alle modalità di erogazione della formazione che le imprese hanno messo in campo.

1. LO STRETTO LEGAME TRA FORMAZIONE E INNOVAZIONE

Le aziende intervistate restituiscono un ampio ventaglio di possibilità nella gestione delle esigenze connesse all'ambito formativo. Abbiamo avuto modo di rilevare dai piani oggetto di analisi come la formazione finanziata da Fondimpresa possa essere rivolta sia all'ambito delle competenze tecniche sia alle competenze soft, e di come coesista una serie di competenze trasversali di natura comunicativa e relazionale nella formazione più prettamente tecnica: la formazione diventa un momento di scambio fondamentale non solo per assimilare l'argomento della lezione, ma anche, più banalmente, per stare insieme ai propri colleghi della quotidianità e confrontarsi sui propri ruoli in azienda.

1.1 Formazione Soft

Potenziare il management e diffondere la cultura aziendale sono gli obiettivi cardinali nell'azione di alcune aziende che utilizzano il Conto Formazione presso Fondimpresa a questo scopo.

Così è, ad esempio, per **Emerson Process Management**, azienda che opera in un ventaglio variegato di business: prodotti materiali e immateriali, che passano dalla domotica, ai componenti meccanici, fino anche alla progettazione. Emerson investe costantemente nelle Soft Skills sia attraverso i canali Fondimpresa, sia tramite finanziamenti propri.

L'azienda, sita oggi in provincia di Bologna, ha una politica della formazione di stampo anglosassone orientata e ben strutturata dal punto di vista della formazione "soft". L'investimento formativo in soft skills non è solo connesso alle competenze manageriali necessarie all'azienda: quest'ultima, infatti, considera la formazione come strumento di trasmissione dei valori aziendali e quindi come elemento coesivo del Gruppo-Azienda e delle diverse aree, nonché come strumento di valorizzazione delle interazioni tra i diversi reparti aziendali. Di conseguenza, sono frequenti i momenti di formazione sulla comunicazione o di condivisione di sé con gli altri colleghi. La formazione aziendale risponde agli input della multinazionale e fa in modo di creare una formazione interattiva che mette al primo posto la singola persona in tutta la sua unicità. Infatti, l'azienda, nel 2022, come già nell'anno precedente, ha conseguito il 100% nella classifica per la Human Rights Campaigns 2022 Corporate Equality Index, il sondaggio e rapporto di benchmarking più importante negli Stati Uniti sull'equità garantita alle persone appartenenti al mondo LGBTQIA+ sul luogo di lavoro.

Emerson si sviluppa per acquisizioni, detiene centinaia di consociate in giro per il mondo, rendendola una realtà tanto complessa quanto stimolante. Le ore dedicate allo sviluppo professionale e umano del lavoratore su hard skills e soft skills ammontano a numeri importanti: la filosofia dell'azienda è che il mondo cambia continuamente ed è fortemente disomogeneo; perciò, vi è un costante bisogno di "refresh", per dare alle persone gli strumenti per capire l'azienda, le esigenze dei clienti, i propri colleghi, fino ad arrivare, perché no, al mondo intero.

Non sono però solo le "grandi aziende" a dare importanza alle competenze soft. Molto spazio è dato alle competenze trasversali anche nei programmi formativi aziendali di **Doma**, azienda di carpenteria metallica. Si è rilevato un bisogno nuovo, quello di valutare modelli e forme organizzative aggiornate che mettessero al

centro una comunicazione rivalutata, innovativa e fresca. L'azienda, che conta non più di 30 dipendenti, crede fortemente al valore della formazione, come lo stesso sito conferma. Lo sviluppo dell'azienda è stato notevole: da semplice carpenteria a magazzino di lavorazioni che utilizza tecnologie all'avanguardia e opera nei settori più svariati. La crescita è avvenuta anche grazie alla lungimiranza nell'implementazione di innovazione e competenze nuove. Doma, attraverso la possibilità della formazione finanziata da bandi Fondimpresa, ha avuto modo di somministrare ai propri lavoratori attività di formazione nell'ambito di competenze soft, le quali hanno permesso ai lavoratori coinvolti di comunicare in maniera efficace da un punto di vista lavorativo, ma ancor prima, umano. Ma perché è tanto importante la comunicazione in azienda? Perché determina rapporti lavorativi più rilassati e di conseguenza processi di gestione interni più fluidi, veloci, senza fraintendimenti e confusioni. La realtà di Doma è tanto semplice quanto efficace: l'azienda consente la crescita professionale dei suoi dipendenti senza tralasciare l'ambizione che potremmo tipicamente – e a volte erroneamente – associare alle grandi aziende. Le ore dedicate allo sviluppo delle competenze del singolo lavoratore si ripercuotono su una miglior gestione aziendale nell'accezione più ampia di quello che potremmo attribuire al termine "organizzazione". Un tema emerso dal report è che la formazione somministrata ha permesso di guardare alle priorità aziendali da un punto di vista diverso dal proprio. Questo è un elemento da sottolineare, che giova all'azienda, perché se migliorano i rapporti, migliora tutta la filiera del lavoro, migliorano le informazioni che ci si passa tra dipendenti e vi è un clima più disteso, poiché ci sente più apprezzati ed ascoltati.

Anche per il **Consorzio Agrario Terrepadane** il fattore umano è al centro di ogni innovazione. Terrepadane opera in diciassette sedi dislocate sul territorio e offre un'assistenza specializzata continua e capillare in ambiti quali l'area macchine, il cd. *precision farming*, la fertirrigazione, la mangimistica. La *vision* di Terrepadane si basa sull'idea di assistere e accompagnare gli agricoltori nei propri percorsi di sviluppo. L'obiettivo, dunque, è lo stesso di quando il Consorzio è stato fondato 120 anni fa: essere al servizio degli agricoltori, innovando e supportando tecnologicamente la crescita, ma nel rispetto e nella tutela dell'ambiente e delle sue risorse. Il rapporto con il personale dipendente rappresenta un elemento strategico di Terrepadane. Ne consegue una particolare attenzione da parte del Consorzio in tematiche quali l'etica delle relazioni, il rispetto dell'individuo e la trasparenza nelle proprie attività. Oltre alle competenze tecniche che l'azienda cerca di potenziare attraverso la formazione ai propri dipendenti, particolare attenzione dedica anche alle *soft skills*, sia per i dirigenti sia per il resto dei dipendenti. La formazione finanziata viene utilizzata per il 60% per l'incremento delle competenze *soft*, riguardo all'evoluzione dei procedimenti e delle stesse modalità organizzative del lavoro che sempre più richiedono competenze peculiari. Ad esempio, nell'anno 2021 è stato avviato un processo di formazione *one to one* di *coaching* che si è sviluppato nel corso di circa sei mesi.

È da notare come percorsi di innovazione di processo abbiano interessato anche **OCME** (Officina Costruzioni Meccaniche Emiliana), azienda *leader* nel settore dei macchinari per l'imballaggio, con sede a Parma e operante a livello globale, che fornisce ai suoi clienti soluzioni basate sull'innovazione per l'imballaggio dei beni di consumo. Oltre agli obiettivi puntali, che attengono alla sicurezza informatica e all'intelligenza artificiale, si comprende come l'azienda intenda perseguire obiettivi di sviluppo a medio e lungo termine connessi con la dimensione dell'innovazione, i quali rendono necessaria la pianificazione di percorsi formativi di *upskilling*, che riguardano sia le competenze hard, indispensabili sul fronte tecnico e tecnologico, sia le *soft skills* utili all'attività manageriale. OCME ha di recente progettato un corso per la gestione dei collaboratori, il *team building*, la *leadership*. L'obiettivo è quello di incrementare il bagaglio delle conoscenze anche in personale già strutturato e formato quale è la dirigenza. L'azienda, infatti, investe molto nei corsi *soft skills* realizzati *ad hoc* per i dirigenti, che vengono sottoposti anche a test psicometrici, in modo da imparare ad

affrontare situazioni di ogni tipo, anche di carattere straordinario. Le *soft skills*, quindi, sono competenze trasversali cui OCME attribuisce particolare importanza e per quanto possibile cerca di privilegiare interventi formativi in presenza in modo da implementare l'efficacia delle nozioni apprese in quelle ore.

Le competenze trasversali negli ultimi anni stanno assumendo sempre più importanza all'interno dei profili manageriali. La formazione in ambito *soft skills* è fondamentale per i ruoli professionali di alto livello come i manager, che si trovano frequentemente a gestire situazioni complesse e un gran numero di risorse, necessitando di doti di leadership, di team work e orientamento al risultato. I manager, infatti, non solo una componente del team di lavoro, ma figure chiave per quanto riguarda la guida e la direzione delle risorse verso gli scopi e gli obiettivi dell'organizzazione. Per questo motivo la formazione dei dirigenti deve coprire aree di competenza che riguardano innanzitutto la gestione dei collaboratori: la formazione continua in questo ambito permette di condurre efficacemente le proprie risorse verso obiettivi operativi, nell'ottica di una crescita sia personale che professionale allineata ai valori aziendali. In secondo luogo si cita la gestione dei cambiamenti: una tipologia di formazione per gestire in maniera efficace e strutturata progetti di innovazione e di cambiamento in azienda. Infine, sta assumendo sempre maggior rilevanza la gestione dei conflitti. Queste sono le aree a cui si rivolge prioritariamente anche la formazione di **STEF**: leadership, comunicazione, *empowerment* al femminile, tecniche di vendita, negoziazione e assertività commerciale. Il Gruppo STEF (Società Trasporti Europei Frigoriferi) si occupa di trasporti e logica di prodotti agroalimentari da oltre un secolo. Nasce in Francia, ma poi è andato consolidandosi ed espandendosi in tutta Europa, Italia compresa, conquistando una leadership che oggi ha pochi competitor a livello europeo. Negli ultimi anni è stato creato il Dipartimento "Innovazione di processo e tecnologica": questo in parallelo allo sviluppo di fatturato. Per l'azienda, la mancanza di competenze è l'ostacolo reale per la capacità di innovazione.

1.2 Innovazioni tecnica, di processo e organizzativa

Pressoché tutte le aziende contemplano nella somministrazione della formazione la finalità ultima, o compresa nel complesso dei risvolti della formazione, rappresentata dall'innovazione di processo. Che si trattasse di formazione in ambito di competenze hard, o in ambito di competenze soft, la conseguenza o le conseguenze erano sempre e comunque rientranti in una nuova gestione aziendale, migliorata, più fluida e più efficiente.

Vanno sottolineati questi elementi innovativi emersi dalle interviste in fatto di organizzazione aziendale e la loro connessione con l'ambito formativo.

In termini di innovazione di processo, una delle aziende oggetto delle ricerche qualitative svolte per il Monitoraggio Valutativo come Articolazione Territoriale di Fondimpresa, ossia **Felsinea Ristorazione**, sta ampliando e sviluppando le proprie conoscenze del cosiddetto Confezionamento in Atmosfera Modificata (ATM), avendo acquisito un'azienda già attiva nell'utilizzo di tale tecnologia e il relativo know-how. Felsinea Ristorazione si occupa prevalentemente di ristorazione aziendale, operando quasi esclusivamente a livello provinciale e mantenendo un trend costante di crescita. Il procedimento ATM prevede l'introduzione di gas particolari che sostituiscono l'ossigeno nelle monoporzioni, consentendo di garantire una migliore e più lunga conservazione. Tale tecnologia permette non solo di ampliare il proprio parco clienti, ma anche di abbattere notevolmente i costi di trasporto.

Sul versante dell'innovazione di processo, **Rivit** si è dotata di una logistica avanzata comprensiva di magazzino automatico. Si tratta di un'introduzione di una nuova tecnologia, ma il risvolto riguarda in primis i processi aziendali: questa nuova impostazione consente a Rivit di ottimizzare le attività di picking e soddisfare tutti i clienti. Rivit è conosciuta in Italia e nel mondo come azienda leader nella produzione e distribuzione di sistemi per il fissaggio e utensili per l'assemblaggio e la lavorazione della lamiera.

Un altro esempio è rappresentato dalla Fonderia Alluminio **FAM**, azienda di Faenza (Ravenna) che opera nel settore Meccanica e Metallurgia. L'innovazione in FAM si muove su tre versanti: tecnologico, organizzativo e commerciale. In tutti tre i casi, se l'innovazione è efficace, i vantaggi si traducono in una produzione a costi inferiori e/o in un'offerta di beni e servizi qualitativamente migliori e/o quantitativamente maggiori tali da essere preferiti dal mercato. La partecipazione di FAM all'Avviso di Fondimpresa prevede tutti e tre gli ambiti professionali: gestione delle risorse umane, digitalizzazione dei processi aziendali, internazionalizzazione (Business English). La capacità di evolvere da azienda unipersonale artigiana a s.r.l., la scelta di mantenere alto il livello di innovazione sono le formule che hanno reso, negli anni, vincente la Fonderia FAM tanto che, pur essendo nata solo negli anni '80, è oggi tra le prime 5 aziende del settore in Italia. Quella dell'innovazione tecnologica e organizzativa costante è la strada intrapresa per garantire efficienza ed efficacia nella produzione, nonché tempi di consegna competitivi. Per mantenere alti questi livelli di qualità della produzione, FAM è consapevole di dovere fare leva su competenze qualificate dei propri dipendenti, che debbono essere continuamente aggiornate. Il cambiamento, sia esso organizzativo o tecnologico, così come l'ambizione a mantenere elevato il livello di competitività dell'impresa, sono gli stimoli fondamentali per la formazione dei dipendenti FAM. Emerge dal report che l'azienda non si limita, pertanto, ad un efficientamento produttivo, ma persegue l'obiettivo strategico di una maggiore consapevolezza sul funzionamento dell'azienda nel suo complesso, con le relative interdipendenze e i flussi comunicativi reali e virtuali che quotidianamente avvengono al suo interno.

Sul fronte delle competenze tecniche ad assumere centralità sono i progetti di innovazione digitale, che sempre più riguardano ogni aspetto dell'attività aziendale. Uno dei progetti più avanzati e complessivi di trasformazione digitale è quello che coinvolge l'azienda Nimax. Azienda del bolognese, è oggi il leader italiano nelle soluzioni di marcatura, codifica, tracciabilità e nei sistemi di ispezione e controllo e labelling. Alle soluzioni di stampa con marcatori inkjet, marcatori laser, marcatori industriali ad alta e bassa risoluzione su imballi, stampa e applica su etichette, marcatori industriali a trasferimento termico, drop-on-demand ad alta risoluzione e inkjet termico si affianca l'offerta di sistemi di ispezione con tecnologie metal detector per l'ispezione alimentare, metal detector farmaceutici e sistemi di ispezione a raggi x che consentono un controllo unitario ed automatizzato di ogni singolo prodotto consentendo di assolvere alle vigenti normative in materia di sicurezza alimentare (HACCP, BRC e IFS) indispensabili per diventare fornitori della grande distribuzione. Nimax inoltre è in grado di fornire le migliori tecnologie per il *labelling* industriale.

Il mercato del food rappresenta uno dei settori più difficili quando si parla di soluzioni per il fine linea come la codifica e marcatura, ispezione e controllo. Dalla normativa UE sugli inchiostri per gli imballaggi alimentari, alle normative sul controllo qualità, fino alla Direttiva MID sul peso dei prodotti, Nimax ha saputo introdurre diverse migliorie, vere e proprie innovazioni tecnologiche dei suoi prodotti: dai marcatori *thermal inkjet* a cartucce per la codifica su imballaggi alimentari (stampanti a getto d'inchiostro che utilizzano la tecnologia termica grazie al quale è possibile stampare ad alta risoluzione, fino a 600 dpi, *barcode*, *datamatrix* (un sistema di codifica dei dati in 2D molto diffuso nei processi produttivi del settore industriale e farmaceutico, composto da celle bianche e nere, di forma quadrangolare o rettangolare, la cui lettura fornisce un gran volume di dati), testi *truetype* fino ad un'area massima di 5,1 cm), all'ispezione a raggi x di prodotti sfusi o

pompanti in tubazione, dall'etichettatura di vasi in vetro per conserve alla marcatura laser su fogli in alluminio per alimenti. L'impegno ad investire nei processi di innovazione è alto e presente da sempre.

Non c'è innovazione tecnologica senza ricerca. L'azienda Nimax, infatti, detiene un settore specifico di Ricerca e Sviluppo che sta concentrando il suo lavoro nella marcatura laser su scatole di metallo, stampa e applicazione su pacchetti di sigarette, fino alla stampa di *datamatrix* su buste per prodotti del tabacco. L'azienda, infatti, dal 2003 è stata la prima impresa a dotarsi di marcatori certificati Codentify. Tutto ciò è a testimonianza di come Nimax sia concentrata a garantire uno sviluppo costante delle proprie tecnologie, affiancandovi una dose massiccia di formazione al personale. L'azienda è consapevole che l'intera gestione del processo formativo e delle relative competenze rappresenta uno step fondamentale nel percorso di crescita aziendale. Infatti, anche la formazione finanziata Fondimpresa era orientata alle tematiche dei big data e del *business analytics*. Il Piano dedicato ai *big data*, preso in esame nel report dedicato a Nimax, rende esplicita la centralità delle conoscenze necessarie a supportare i processi di qualità nella trasformazione tecnologica in atto, ed utilizzare la mole considerevole di dati informativi a disposizione per attuare in tempo reale processi di prevenzione o correttivi sulla qualità dei prodotti da immettere in commercio.

Altra azienda particolarmente devota a formazione e sviluppo tecnologico è OCME. Tutte le macchine OCME sono Industria 4.0 e sono integrate con il sistema Remote Data Monitoring (RDM), basato su cloud, che consente di fornire soluzioni avanzate per migliorare il controllo del processo. A fronte dell'investimento tecnologico nella realizzazione e programmazione delle macchine, l'azienda ha investito in modo particolare sulla formazione in materia di intelligenza artificiale, come per esempio corsi di *cyber security* tra i dipendenti. Quanto ai processi di innovazione legati alle soluzioni per il riempimento per liquidi viscosi, l'expertise di OCME è sempre stata un punto di riferimento. Per questi liquidi viscosi, come possono esserlo i lubrificanti, gli oli alimentari e simili, l'azienda offre alcune tra le soluzioni più innovative sul mercato. L'alto livello di tecnologia applicata permette la costruzione di macchine elettroniche che lavorano contenitori in PET, HDPE, vetro e metallo.

Le aziende di impianto più marcatamente tradizionale dimostrano una minore attitudine all'innovazione organizzativa e di conseguenza un minor investimento in competenze manageriali evolute. Così, ad esempio **Sapi** di Castelnuovo Rangone (MO), azienda adibita alla raccolta, lavorazione e smaltimento di sottoprodotti di origine animale per l'industria della carne. Sapi può contare sull'esperienza di più di 50 anni di attività e una forte espansione della propria azienda e del proprio business. Ad esempio, sul versante dell'olio esausto, oggi raccolto in tutta Italia (soprattutto nell'Italia Settentrionale), Sapi investe molte delle sue risorse poiché l'obiettivo ultimo è quello di trasformare il rifiuto, rappresentato dall'olio esausto, in materia prima per la produzione di biodiesel. La particolarità di questa azienda è che, se la si dovesse disegnare, sarebbe certamente la figura di un albero (anche per la vocazione ambientalista) con radici e rami molto lunghi: Sapi, per certi versi, può sembrare un'azienda con mentalità di un piccolo artigiano ma, allo stesso tempo, la società è cresciuta notevolmente attraverso i suoi partenariati in giro per il globo.

La formazione in questa azienda è perlopiù rivolta all'ambito impiegatizio dei suoi lavoratori. Infatti, al reparto più "operaio" è somministrata la formazione base sulla sicurezza, quella specifica legata al tema della sicurezza sul lavoro e sull'utilizzo dei macchinari, oppure formazione legata al funzionamento dei macchinari e volta all'ottenimento di determinati patentini obbligatori per l'utilizzo delle apparecchiature presenti nell'azienda. In questo caso l'azienda somministra perlopiù corsi tecnici, mirati ad un determinato fabbisogno e somministrati al gruppo di lavoratori che dovranno utilizzare concretamente lo stesso corso come formazione per accrescere le proprie competenze. Vero è che l'azienda valorizza il personale prediligendo gli

stessi lavoratori per eventuali posti vacanti in mansioni diverse da quelle in cui sono impiegati in quel momento. Infatti, Sapi preferisce far crescere le persone attraverso offerte di avanzamento di carriera: nessuno viene assunto da fuori, si tratta sempre di lavoratori che sono entrati in azienda, anche a livello operaio, e che hanno avuto modo di conoscere a fondo l'azienda. Per questo motivo la formazione è molto mirata.

L'innovazione è un comune denominatore a tutte le aziende in esame oggetto di Monitoraggio Valutativo. Alcune di queste, come la **Sai** di Modena, espongono l'innovazione tra i propri valori aziendali: l'innovazione per Sai rappresenta un fattore di vitale importanza, al punto di strutturare internamente all'azienda un centro di ricerca. Il processo costante di avanzamento per quanto riguarda Sai ha riguardato, proprio di recente, ad esempio, l'ottimizzazione dei cicli interni, dei banchi automatici, e la digitalizzazione dei processi, che permette di acquisire in automatico una serie di dati, dai quali poter svolgere elaborazioni statistiche e visualizzare l'andamento della produzione.

Diverse aziende hanno rinnovato il proprio sistema gestionale aziendale. È il caso anche di Sai, che reputa il corso finanziato da Fondimpresa più che necessario per imparare ad utilizzare il nuovo gestionale, in quanto questo ha contribuito a migliorare di fatto i processi e a realizzare in toto la relazione tra innovazione di processo e di formazione. Sai ci lascia in eredità la testimonianza che non si è mai troppo piccoli per investire in formazione e innovazione. La politica dell'azienda è quella di formare al massimo livello tutti i propri operatori: lega in modo decisamente stretto formazione e obiettivi di innovazione aziendali. In questo modo, nonostante le non eccessive dimensioni, Sai è oggi leader nella produzione di motori idraulici e dei relativi prodotti.

Anche per **Elettrotecnica Imolese** le aree di intervento della formazione riguardano la progettazione, lo sviluppo organizzativo e le competenze gestionali di processo. Infatti, lo sviluppo del piano formativo è nato dall'esigenza di trasferire ai lavoratori coinvolti nozioni sulla gestione aziendale. L'azienda dimostra una forte propensione all'innovazione di prodotto e di processo. La prima si rende necessaria in ragione delle esigenze di un mercato competitivo; anche la seconda è connessa alla competitività, dal momento che interessa gli assetti interni dell'azienda ed è rivolta al fine di ottimizzare i risultati. L'esperienza formativa rappresenta quindi un elemento virtuoso dal quale discende un processo di riorganizzazione aziendale. In Elettrotecnica Imolese il legame tra tecnologie, innovazione e formazione è rilevante e si riscontra sia dal punto di vista della salute e sicurezza sul lavoro, sia dal punto di vista della ricerca dell'efficienza della stessa organizzazione del lavoro. Sotto quest'ultima prospettiva, è evidente come la dirigenza dell'azienda ritenga che i vantaggi connessi all'innovazione siano esperibili appieno solo se accompagnati da una politica aziendale capace di investire sul capitale umano e precisamente sulle competenze dei dipendenti, attuali e potenziali. Pertanto, l'aspetto dell'innovazione in azienda è concepito soprattutto in ambito di processo, coinvolgendo in particolare nuove tecnologie e nuove forme organizzative che tendono alla maggiore efficienza.

Infine, la pianificazione del percorso formativo in **NCS** (azienda di Carpi che realizza testing e consulenza materiali, engineering, progettazione e design, produzione di prototipi tramite tecnologie additive e tradizionali) non deriva da necessità cogenti di formazione, ma dagli obiettivi di sviluppo strategico dell'impresa e dalle conseguenti necessità di formazione che puntano soprattutto al trasferimento di modalità di lavoro, più che all'acquisizione di conoscenze teoriche. Per tale ragione analisi dei processi, condivisione di esperienze e rielaborazioni teoriche sono fortemente intrecciati nell'azione formativa, che diventa un percorso di ricerca-azione rivolta al cambiamento organizzativo (in questo caso finalizzato all'ottimizzazione dei processi di gestione).

1.3 La formazione tecnica diventa formazione trasversale

Pressoché tutte le aziende contemplan nella somministrazione della formazione la finalità ultima, o compresa nel complesso dei risvolti della formazione, l'innovazione di processo. Anche i corsi più legati all'ambito tecnico contano di una componente importante di potenziamento anche delle soft skills.

Ne rappresenta un esempio lampante l'azienda **Fittings**, azienda nata nel 1980 e a gestione familiare, che sviluppa nuove tecnologie di assemblaggio nell'industria. Qui ritroviamo – seppur trattandosi di una formazione mirata a competenze hard – l'elemento della trasversalità e delle competenze soft. Attraverso anche la formazione più tecnica è possibile incidere o continuare a lavorare sulla formazione delle cosiddette competenze soft. Questo è possibile se la cultura aziendale è già orientata e ben disposta a questo tipo di tema. L'azienda in esame, ad esempio, pur non contemplando modalità strutturate di rilevazione del fabbisogno formativo (anche perché il numero di collaboratori totale non supera i 30 dipendenti), prevede una modalità più che strutturata dei flussi di informazioni e dei rapporti interni all'azienda. Vi sono frequenti momenti assembleari e ogni occasione formativa mette in luce il positivo clima aziendale. Si tratta infatti di un fattore che ha influito sulla buona riuscita della formazione: i corsisti erano già abituati a parlare tra di loro e a condividere ciò che pensano; questo ha determinato un dialogo proficuo e un livello di interazione stimolante ed efficiente.

Terrepadane ha proposto ai suoi neoassunti un corso volto all'incremento di conoscenze zootecniche e all'evoluzione che le figure professionali di riferimento sono chiamate a garantire. Si è trattata quindi di una formazione tecnica ma non si è mancato di concentrarsi anche sull'individuazione di nuove modalità di comunicazione, in chiave commerciale, rivolte ai clienti. In un mercato del lavoro caratterizzato da un'elevata complessità data dall'intreccio di numerose dinamiche socioeconomiche, culturali, tecnologiche, nonché dalla complessa trama di relazioni psicologiche che si tesse attraverso i fenomeni organizzativi e rapporti di lavoro, diventa indispensabile essere in grado di adattarsi all'imprevedibilità, dimostrarsi flessibili e responsivi. Questa è la mentalità dell'azienda, che considera l'innovazione e la formazione come veri e propri modi di vita, oltre che obiettivi strategici in grado di orientare le principali politiche aziendali.

Nell'ambito dei processi innovativi si cita nuovamente Felsinea Ristorazione, la quale pur avendo fruito di un corso di tipo tecnico, ha avuto comunque modo di approfondire temi di tipo trasversale. I contenuti hanno riguardato temi come la leadership, le capacità manageriali, la comunicazione... eccetera. La formazione è stata in grado di offrire una panoramica competenze sia hard, sia soft, utili allo svolgimento delle attività lavorative.

Anche l'Azienda **Vossloh-Schwabe Italia**, filiale italiana di un Gruppo tedesco leader nell'illuminotecnica, con sede a Sarsina (Forlì-Cesena), in zona appenninica, ha saputo tramutare in una proficua occasione formativa la richiesta, da parte di uno dei suoi maggiori clienti, di conseguire uno standard ISO legato alla valutazione della catena di fornitura: uno standard che nessun'altra azienda italiana aveva mai ottenuto. Non solo l'Azienda è riuscita a certificarsi, ma l'impatto sull'organizzazione aziendale nel suo complesso è stato molto positivo perché ha portato ad una valutazione estremamente approfondita della catena di fornitura, 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 così da evitare qualsiasi

manomissione del processo. 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.

L'introduzione di nuove tecnologie, o il potenziamento delle competenze richiede sempre della formazione mirata. Che si tratti di macchinari fisici o sistemi riorganizzativi come possono essere piani formativi sulle vendite e in ambito commerciale, o che si tratti di formazione in ambito di competenze trasversali, la maggior parte dell'innovazione avviene sui processi e sull'organizzazione.

2. COVID E CONFLITTO RUSSIA – UCRAINA: L'IMPATTO SULLE AZIENDE

Per buona parte delle aziende il Covid e il Conflitto Russia - Ucraina hanno significato una contrazione del fatturato, in alcuni casi la necessità di ricorrere agli ammortizzatori sociali e, non da ultimo, conseguenze importanti sul tema dell'approvvigionamento delle materie prime e dei prezzi sempre legati all'approvvigionamento. Pressoché tutte le aziende hanno dovuto rimodulare l'organizzazione interna, siano essi stati turni, o cambiamenti di orari, tipologia dei servizi offerti (come le monoporzioni di Felsinea Ristorazione), o l'obbligo di dispositivi di protezione individuali.

L'azienda Stef ha realizzato il Piano formativo durante il periodo in cui erano ancora in vigore le restrizioni dovute al COVID. Questo ha determinato una rimodulazione delle modalità didattiche, virando su una formazione online. Felsinea ha incentivato l'utilizzo del canale della formazione a distanza (FAD), inizialmente in modalità obbligatoria, oggi considerata anche nei suoi elementi vantaggiosi. A riguardo, i sistemi di FAD hanno una loro ragion d'essere nell'ambito della formazione permanente, poiché stimolano il soggetto ad essere attivo e sfruttare anche margini di tempo ridotti come occasioni per apprendere. Inoltre, sempre secondo l'azienda, offre la possibilità di creare percorsi personalizzati e flessibili, abbattendo i costi di progettazione e produzione attraverso la ripetibilità dei moduli in diversi contesti. Ulteriore aspetto colto, è il suo essere accessibile anche ad utenti occupati a tempo pieno, consentendo loro di rimanere nella struttura lavorativa in cui operano. Pertanto, lo scopo ultimo di tale metodologia formativa non è quello di erogare istruzione, ma quello di produrre apprendimento. Il focus non è più sull'insegnamento (o le entità collegate docente o ente che eroga il servizio) bensì sull'apprendimento (e quindi l'utente o l'ente che fruisce del servizio), consci comunque del fatto che vi sono abilità e competenze che la formazione a distanza non può garantire e che è necessario prevedere e programmare sistemi formativi integrati, che prevedono percorsi di apprendimento sia a distanza che in aula.

Per quanto concerne il conflitto, Felsinea Ristorazione ammette le difficoltà economiche del periodo, già precario a causa dell'emergenza pandemica (peraltro ancora in corso), aggravata dal conflitto Russia – Ucraina. Per tale ragione, l'azienda ha aperto una riflessione interna volta alla ricerca di fonti nuove di investimento, ad esempio attraverso la gestione di bar acquisiti in appalto, soprattutto interni alle aziende. Tali servizi si affiancano a quelli ordinari di distribuzione dei pasti.

Il Covid 19 non ha arrestato le attività di Rivit: l'azienda ha una produzione plurisettoriale, che spazia dall'industria all'edilizia, che le hanno consentito di mantenere una crescita costante del fatturato anche durante gli anni della crisi economica o della pandemia. Durante le restrizioni volte al contenimento del

contagio si è erogata molta formazione a distanza: per esempio su tecniche negoziali, norme doganali, innovazione. Nonostante si continui a preferire una formazione in presenza l'azienda racconta che si continuerà in futuro a sviluppare anche una progettazione online.

In Emerson il Covid 19 in parte intralcia il quadro di formazione aziendale, ma ha rappresentato contestualmente anche un'opportunità: i lavoratori, infatti, si trovano sovente a dover comunicare ed interloquire con colleghi internazionali, per cui i dipendenti erano già abituati a dover parlare attraverso uno schermo; con la pandemia si è dovuto fare anche con i colleghi del quotidiano. Una volta determinati i contenuti del piano formativo è scoppiata la pandemia da Covid 19. Il corso era stato previsto per essere erogato in presenza, successivamente è stata una scelta aziendale quella di convertirla in formazione da remoto. Scelta che, non esente da timori iniziali, si è rivelata più che efficace: in quanto aveva dato gli strumenti ai partecipanti di potenziare la propria comunicazione in un momento molto delicato, dove la comunicazione era stato profondamente rivisitata per cause di forza maggiore. Per tutti. Tutti i corsi previsti dall'azienda sono stati convertiti online.

Per Doma il Covid 19 ha rappresentato un elemento di flessione del proprio fatturato. Infatti, l'ultimo fatturato dell'azienda ammonta a quasi 3,8 milioni di euro, nel 2020 il fatturato è stato di 3,2 milioni, mentre nel 2019, esso ammontava a 4,1. La difficoltà maggiore è stata in merito al prezzo delle materie prime e ai suoi prezzi che rispetto ai prezzi di prima della pandemia sono schizzati alle stelle.

C'è stato un blocco, soprattutto nel settore alimentare in cui l'azienda opera. Il settore che ha tenuto di più senza subire particolari perdite o flessioni è stato quello farmaceutico, che ha permesso anche durante il 2020 e i mesi successivi all'azienda di continuare la sua attività.

Il Consorzio Terrepadane considera l'innovazione e la formazione (iniziale e continua) dei propri dipendenti come fondamentale. Non stupisce, quindi, che anche nel periodo di emergenza da Covid 19, il consorzio ha profuso particolare impegno nell'adattare la propria produzione e organizzazione del lavoro e della formazione ai continui cambiamenti dettati dall'emergenza pandemica. In particolare, l'emergenza Covid ha interrotto la formazione già iniziata e rimodulato completamente l'erogazione dei contenuti formativi, fino ad allora garantiti in presenza. Questo perché l'azienda da sempre valorizza con una erta predilezione gli interventi formativi realizzati in presenza incentivando il contatto umano e il confronto diretto tra i partecipanti. Terrepadane sottolinea come durante il periodo emergenziale siano emersi nuovi fabbisogni formativi. In particolare, il tema del manager "a distanza", nuovo approccio della leadership che importa un cambiamento culturale non indifferente: infatti, al leader oggi viene richiesto di focalizzare la propria attenzione su nuovi elementi: la performance, il risultato; empatia e intelligenza emotiva; fiducia in termini di incremento dell'utilizzo dello strumento della delega il tutto affiancato da una forte capacità di motivare i membri del proprio team. Ne consegue che il dirigente "a distanza" è chiamato a fondare la propria leadership su un approccio partecipativo, che richiede un incremento delle competenze digitali, delle skills relative all'ottimizzazione del tempo e delle risorse e, soprattutto, ad una particolare attenzione all'individuo e al suo benessere.

Ocme riferisce che nonostante le difficoltà determinate dal Covid, non ha mai fatto ricorso alle procedure di cassa integrazione. L'azienda ha subito importanti flessioni per via della pandemia (contrazioni delle entrate), che si è vista costretta a ridimensionare i progetti di ulteriore ampliamento dei mercati, posticipandoli a tempi migliori. Nel 2022 Ocme recupera le perdite del 2020 fino non solo a raggiungere il fatturato del 2019, ma addirittura a superarlo.

La formazione a distanza in Ocme ha riscosso particolare successo, fino ad essere richiesta dagli stessi lavoratori, in via preferenziale, su corsi per esempio di cybersecurity.

In merito alla situazione precaria geopolitica attuale, OCME non è direttamente coinvolta sui territori del conflitto russo-ucraino, ma ha comunque influenzato la sua produzione. Già a partire dalla primavera 2021 e quindi ancora in piena emergenza sanitaria da Covid 19 l'azienda ha dovuto prendere atto di un cambio di scenario dei mercati, decisamente peggiorati a seguito della guerra. Le criticità hanno riguardato soprattutto l'aumento dei prezzi, senza che al contempo le commesse diminuissero.

Fittings, in ottica di innovazione era già pronta quando nel 2020 è arrivata l'ondata di epidemia da covid 19. Parte dell'organico Fittings già lavorava da remoto e l'azienda era quindi già dotata di know-how e di un sistema gestionale che permettesse il lavoro da casa. Per cui anche la formazione a distanza non ha risentito di particolari problematiche.

Sai, attualmente (post pandemia) deve fare fronte ad una domanda molto forte, che perdura con l'avvento del conflitto in Ucraina. Con l'avvento della guerra che coinvolge Russia e Ucraina l'approvvigionamento risulta un tema particolarmente sfidante e complicato. L'azienda sta cercando di mitigare i problemi di fornitura e prezzi alla fornitura con specifiche attività, ad esempio, variando il mix produttivo. Il risultato più grande di Sai è essersi presa un momento "post – pandemia" per riflettere su sé stessa, su come vengono affrontate le attività, su come comunica dentro e fuori l'azienda, come gestisce la mole di dati, come misurare al meglio le proprie performance... eccetera. A tutto ciò ne è conseguito ciò è conseguita l'implementazione del nuovo sistema gestionale aziendale.

Il Conflitto per la maggior parte delle aziende rappresenta una problematica, oltre naturalmente all'umano dispiacere, su due fronti generalmente: approvvigionamento e prezzi delle materie prime, e commercio diretto o indiretto dei propri prodotti.

Per Emerson, se la Seconda Guerra Mondiale è stata di "stimolo" allo sfruttamento del metano in processi tecnologici di avanguardia, il Conflitto Russia – Ucraina ha spinto Politica e Imprese a cercare nuove fonti energetiche. Inoltre, la spinta alla decarbonizzazione del pianeta, anche come da direttive europee, è più forte che mai. Emerson, in tal senso sta approfondendo il tema dell'idrogeno attraverso studi propri e collaborazioni con l'Università di Bologna.

L'azienda Emerson ha reagito alla vicenda geopolitica rappresentata dalla guerra bloccando completamente i rapporti commerciali con la Russia, per evidenti schieramenti geopolitici dovuti all'appartenenza geografica dell'azienda. Questo ha determinato non pochi problemi alle consociate dislocate nel mondo e alla Emerson bolognese, poiché la direttiva di Emerson centrale imponeva non solo di non poter più commercializzare con aziende russe, ma anche di non poter più commercializzare con aziende che avessero rapporti con la Russia. La catena risulta difficile da seguire e questo ha creato dei problemi in quanto si era obbligati a tracciare i rapporti commerciali dei propri clienti. Nonostante l'embargo commerciale i rapporti personali con i colleghi russi continuano: infatti sono ancora in essere i progetti di green economy o di formazione inter-funzionale.

Per Doma la difficoltà maggiore è stata in merito alle materie prime e ai suoi prezzi che sono aumentati a dismisura. L'azienda prevede che nonostante i prezzi si siano stabilizzati post – pandemia torneranno comunque ad aumentare come conseguenza del conflitto. L'aumento dei prezzi non solo del gas, quindi. A tal proposito aumenterà di conseguenza l'acciaio perché molte aziende di lavorazione di acciaio chiuderanno perché il gas costerà troppo... per Doma, in verità, nemmeno l'approvvigionamento ha veramente rappresentato un problema insormontabile, in quanto chi aveva la disponibilità economica e i contatti, comprava (a prezzi elevatissimi, certo) in un canale di mercato extra – UE.

Per varie aziende coinvolte nell'indagine di monitoraggio le competenze e le conoscenze acquisite durante la pandemia saranno riutilizzate anche in seguito e anche le modalità formative saranno sempre più spesso

ibride. Sono in molti a ritenere che nella fase che succederà all'emergenza Covid saranno valorizzate modalità didattiche miste: sessioni in aula, sessioni virtuali, letture, partecipazioni a webinar, podcast e così via.

2.1 Ambiente

Il tema ambientale merita un breve approfondimento. Non solo perché viene riconosciuta una maggiore attenzione da parte delle aziende e stiamo a tutti gli effetti vivendo una crisi climatica (oltre che sanitaria e geopolitica), ma anche perché in qualche modo è una conseguenza delle due grandi vicende esogene (pandemia e guerra) rispetto alle aziende.

La sostenibilità assume particolare rilevanza se pensiamo alle conseguenze del conflitto. L'aumento del prezzo del gas incombe su imprese e cittadini e in un certo senso obbliga ad una corsa verso energie alternative, indipendenti e rinnovabili.

Molte aziende annoverano nelle proprie mission la questione ambientale, come per esempio Felsinea Ristorazione che, oltre a fornire servizi atti a valorizzare e migliorare la vita dei propri clienti dando attenzione alla salute e al benessere, si impegna anche alla cura dell'ambiente.

Emerson, obbligata dalle politiche centrali, affronta quasi quotidianamente i temi della parità di genere, dell'inclusione sociale e ambientali. Il conflitto ha spinto più che mai alla corsa allo studio dell'idrogeno che sta vivendo una fase di approfondimenti e studi a livello mondiale. L'azienda Emerson bolognese sta affrontando lo studio anche attraverso una collaborazione con l'Università di Bologna, oltre che con un proprio gruppo di lavoro. 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 con l'utilizzo dell'idrogeno anche come risultato di una spinta all'innovazione con l'idrogeno come protagonista.

Terrepadane basa la sua vision sull'idea di assistere e accompagnare gli agricoltori del Consorzio nei propri percorsi di sviluppo. L'obiettivo è lo stesso di quando l'azienda è stata fondata 120 anni fa: essere al servizio degli agricoltori, innovando e supportando la loro crescita, ma nel pieno rispetto e nella tutela dell'ambiente e delle sue risorse, con la consapevolezza che l'agro-alimentare è un comparto artigiano strategico per l'Italia. Un patrimonio che vale il 17% del Pil nazionale. Fortemente radicata è l'idea che il rispetto per il territorio e dell'ambiente costituisca valore e condizione sine qua non di successo per il Consorzio. Il futuro del Consorzio è certamente volto a incrementare sempre più un lavoro che garantisca il minor impatto ambientale possibile; soprattutto tenuto conto del fatto che la competitività delle imprese agricole ha raggiunto oggi livelli mai raggiunti in precedenza, conoscendo quindi non solo una competizione mai vista prima, ma dovendo affrontare anche la turbolenza di un'incertezza ambientale nuova.

Anche Sai si è mossa verso la sostenibilità: oggi i suoi prodotti sono utilizzabili dai maggiori produttori di macchinari a livello mondiale. È un tema di sviluppo per il futuro aziendale la componente ecologica, infatti, lo slogan dell'azienda, da una decina di anni a questa parte è "Power for Efficiency". L'azienda è all'opera

attraverso il suo centro studi sul tema ambientale. Vero è, che nel frattempo, in attesa di una forse e/o totale conversione all'elettrico, i prodotti Sai consumando meno potenza risultano avere un impatto ambientale decisamente minore rispetto ai prodotti tradizionali, e questo è certamente un obiettivo che l'azienda nel tempo ha cercato di perseguire.

Un'altra azienda che si fa ambasciatore del tema ambientale è Sapi. Sapi, in conformità alle normative vigenti, vuole assicurare il suo impegno a supporto della catena alimentare e vuole inoltre sottolineare il proprio senso di responsabilità verso l'ambiente: questo quanto si rileva scorrendo il sito internet aziendale. Non lo ritroviamo solo nell'interfaccia principale del sito, ma anche nel Codice Etico aziendale (ai sensi dell'articolo 6 DL 231/01): "Nella convinzione che sia possibile coniugare le esigenze di redditività dell'impresa con il rispetto dei valori etici e la salvaguardia dell'ambiente, Sapi persegue l'obiettivo di favorire lo sviluppo non solo economico, ma anche culturale e morale della comunità, investe nelle energie rinnovabili e cura l'impatto ambientale della propria attività, prestando attenzione allo smaltimento dei rifiuti, ai consumi delle risorse energetiche ed alle emissioni provocate. Sapi opera in assoluta conformità all'Autorizzazione Integrata Ambientale rilasciata.". Sempre dal sito aziendale:

Quale azienda responsabile nei confronti dell'ambiente, SAPI si propone di massimizzare il potenziale energetico, derivante dalla lavorazione dei sottoprodotti d'origine animale. Grazie ai costanti investimenti in tecnologia avanzata, SAPI è oggi in grado di fornire ai propri partners le migliori credenziali in termini di rispetto verso l'ambiente. L'auspicio è che possiate unirvi a noi, nel nostro quotidiano impegno, per il raggiungimento di un elevato livello di sostenibilità ambientale.

Nell'ambito della raccolta di oli alimentari esausti (UCO) attualmente Sapi gestisce cinque impianti di rigenerazione e undici magazzini, siti nel nord e nel centro Italia. L'attività di recupero dell'olio esausto rappresenta un passaggio fondamentale nella filiera dell'utilizzo dell'olio: se l'esausto venisse sversato nei condotti fognari o in canalizzazioni idriche causerebbe un grave inquinamento ambientale, provocando anomalie nel funzionamento degli impianti di depurazione. Ristoratori - e non solo - hanno l'obbligo di raccogliere l'olio utilizzato e consegnarlo a ditte autorizzate adibite alla raccolta. È importante rivolgersi a professionisti in quanto l'olio conferito correttamente permette la trasformazione del rifiuto da agente inquinante a risorsa energetica. A tal proposito è nata, nel 2019, la Sapi Green Oil, avente come obiettivo quello di raccogliere quotidianamente un vasto quantitativo di olio vegetale esausto, trasformando così un rifiuto in materia prima per la produzione di biodiesel. La giovane azienda rappresenta il maggior player nazionale nella raccolta e rigenerazione di olio vegetale esausto. Ubicata anch'essa nel comune di Castelnuovo Rangone di Modena, oggi conta di cinque impianti di rigenerazione, sei impianti di raccolta e stoccaggio e diverse partnership con aziende dislocate sul territorio nazionale per garantire un capillare servizio di raccolta ed incontrare le molteplici esigenze dei propri fornitori.

Con questa ultima esperienza l'azienda amplia il suo raggio "d'azione" rispetto alla raccolta dei rifiuti speciali, dando attenzione al tema delle fonti energetiche alternative.

3. CONCLUSIONI

Pur in un generale livello elevato di attenzione nei confronti dell'innovazione (tecnologica di prodotto / processo e organizzativa-manageriale), le aziende da noi interpellate hanno declinato al proprio interno tale termine in una grande eterogeneità di interventi, a seconda del settore di attività, delle finalità a breve-medio termine, della struttura e della complessità organizzativa interna, ma anche del livello di consapevolezza e autonomia del personale interessato. Pressoché tutte le aziende contemplano la formazione come un elemento di vitale importanza dell'azienda, atta alla sopravvivenza stessa della compagnia, oltre che come strumento di perseguimento degli obiettivi aziendali.

Quasi tutte le aziende osservano la formazione a 360 gradi non scindendo più la formazione tecnica da quella trasversale, ma anzi trattandola a pari livello e guardando al lavoratore come una risorsa da far "crescere" professionalmente sia in ambito di competenze tecniche specifiche, ma anche in ambito di competenze soft.

Le attività formative implementate tendono a soddisfare, pertanto, i fabbisogni derivanti dall'innovazione introdotta (o in via di introduzione) e dalle sue ripercussioni a livello organizzativo.

A sua volta, la quota della formazione finanziata da Fondimpresa in rapporto a quella complessiva è estremamente variabile. Le piccole – medie imprese tendono ad utilizzare per quasi la totalità dei propri interventi formativi il canale Fondimpresa, con il supporto degli enti formativi. Pertanto, è una scelta strategica dell'impresa decidere quale formazione ricomprendere nei Piani da presentare, in base alle risorse disponibili.

In linea generale, le aziende di dimensioni piccole o medie si appoggiano perlopiù a Confindustria o agli Enti di Formazione rispetto alle aziende grandi che contemplano al loro interno un reparto di gestione di risorse umane più strutturato.

Le aziende di dimensioni piccole o medie tendono ad implementare la stragrande maggioranza della formazione con il contributo finanziato, altrimenti non la farebbero o ne farebbero molto meno. Le grandi aziende investono anche risorse proprie in formazione molto più delle piccole aziende, anche perché sono spesso strutturate a livello globale, e quindi vi è una compensazione formativa in tal senso.

Nelle aziende più grandi e strutturate la formazione verte più spesso sullo sviluppo di *soft skills*, in particolare la formazione manageriale per il personale chiamato ad assumere ruoli di maggiore responsabilità, o la formazione di tipo commerciale per le aziende con punti vendita dislocati sul territorio, o quella finalizzata al mantenimento di conoscenze altamente specialistiche. Questa è anche una conseguenza del fatto che nelle grandi aziende sono presenti più intermediari nelle relazioni sì di lavoro ma anche umane, e questo determina minori stimoli propositivi rispetto a fabbisogni formativi rispetto alla piccola dimensione aziendale.

Nella piccola - media azienda prevale la formazione tecnica, spesso susseguente a rilevanti investimenti in hardware e/o software che vanno ad impattare direttamente su prodotti, processi e, talvolta, anche servizi a loro connessi.

Emerge, inoltre, da parte di tutte le aziende interpellate, una buona capacità di individuare i fabbisogni formativi in una prospettiva non incentrata unicamente sul qui ed ora, in molti casi riuscendo ad anticipare le implicazioni dei percorsi di innovazione sulle abilità richieste per governare quest'ultima nel miglior modo possibile. Un atteggiamento proattivo dimostrato dall'elevato numero di aziende che stanno riformulando i propri obiettivi strategici alla luce di esigenze di sostenibilità e di responsabilità sociale di impresa, ma

evidente anche in occasione delle più recenti vicende geopolitiche (pandemia e conflitto Russia-Ucraina), eventi che pur con le ineludibili ripercussioni negative sullo svolgimento delle attività e sulla capacità di produrre reddito e occupazione, sono visti quasi da tutte le imprese intervistate come occasione per intraprendere – spesso in modo accelerato – processi di riorganizzazione interna verso la digitalizzazione, con un conseguente aumento nel personale non solo del grado di alfabetizzazione informatica, ma anche della capacità di comunicazione e della responsabilità su processi e risultati.

In questi casi, il ruolo della formazione finanziata da Fondimpresa diviene ancora più imprescindibile per mantenere una stretta correlazione tra crescita, innovazione e formazione. Tutte le aziende esaminate hanno questi tre elementi come minimo comune denominatore, a prescindere dal mercato in cui operano o dalla loro dimensione.