

RIVIT

Bologna

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione**

Piano Conto di Sistema
244630

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022
Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi
Fabjola Kodra
Monica Lattanzi
Cinzia Roda

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione.....	6
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3 Considerazioni conclusive	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5.CONCLUSIONI.....	12
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali	12
5.3. Conclusioni	12

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, *in primis* quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso di RIVIT dipende dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e del processo di industria 4.0.

Proprio su questi aspetti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda RIVIT - partendo dall'analisi della partecipazione di Rivit ad un *Piano formativo del Conto di Sistema a titolarità Nuova Didactica (ID 244630 – Avviso 3/2018 II scadenza)* cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Rivit s.r.l., fondata nel 1973, con sede a Bologna 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. L'azienda è in grado di proporre una ricca gamma di sistemi per il fissaggio (rivetti, inserti per laminati, autoaggancianti, perni a saldare, bulloni a strappo, dadi in gabbia, viteria, chiusure), e relativi utensili per la posa (rivettatrici per rivetti e inserti, saldatrici, presse).

La produzione si articola in tre distinte macro-divisioni: industria, edilizia e prodotti per concessionari, con particolare attenzione ai settori della carrozzeria auto industriale, elettronica, elettrodomestici, lavorazione lamiera, carpenteria metallica arredi, coperture, coperture metalliche, aria condizionata e infissi metallici.

I prodotti per il settore industriale rappresentano il core business di Rivit. Ogni linea prevede prodotti specifici per i diversi comparti: Metallo-industria, Automotive industriale, Marino, Coperture e Coperture metalliche, Telai, Edilizia.

Nata negli anni '70 come una piccola realtà che si occupava di sistemi di fissaggio e commercio minuteria metallica come rivetti a strappo, rivetti, dadi e bulloni, nel corso del tempo è andata man mano allargando la produzione, aumentando le linee di prodotto e di conseguenza anche sede di produzione. All'inizio degli anni 2000 il Mercato Internazionale diventa il nuovo traguardo; comincia così il confronto con nuove realtà per ampliare le strategie di partnership e marketing. Nel 2011 nasce Rivit India Fasteners Private Ltd. La nuova società di produzione e distribuzione per l'India e l'Estremo Oriente, con sede a Chennai, al servizio di tutte le aziende di lavorazione della lamiera: automotive, trasporti, elettrodomestici ed elettronica e nel 2017 viene fondata Rivit Maroc, una nuova sede commerciale a Rabat. Nello stesso anno apre il primo punto vendita nel Lazio progettato sia per il settore metalmeccanico che per il settore edile. In provincia di Varese, a Morazzone è invece allocata una unità produttiva. Altre tappe significative nella storia di Rivit sono: nel 2006 il trasferimento della sede in una nuova, più grande e moderna struttura situata ad Ozzano dell'Emilia (BO). Questa sede è dotata di un magazzino automatico, che assicura e supporta un sistema logistico all'avanguardia, in grado di soddisfare le crescenti richieste del mercato internazionale. Il magazzino dotato di due trasloelevatori, dispone infatti di 24.000 vassoi per ottimizzare le attività di picking che possono contenere fino a 100.000 referenze. Poiché oggi Rivit gestisce già oltre 40.000 articoli, la varietà degli articoli a stock e con essi le prospettive di crescita, sono considerati dall'azienda obiettivi molto importanti.

Un ulteriore traguardo di sviluppo è stato, nel 2016, il rinnovo del sistema gestionale e del sito web; con la digitalizzazione, infatti, Rivit punta fortemente ad insediarsi ora nel mercato online.

Dallo scorso anno, l'azienda è entrata a far parte del GRUPPO FERVI, un pool di imprese chiave, con FERVI, RIFLEX, VOGEL, SITGES, del settore MRO (Maintenance, Repair, Operation). Il Gruppo FERVI è il primo gruppo italiano di distribuzione e assistenza clienti, di strumenti e apparecchiature per MRO.

Rivit è una realtà ben radicata sul mercato nazionale e internazionale, dove è presente in più di 65 Paesi.

Oggi può dirsi leader nel suo settore: la completezza della gamma (più di 45mila referenze), la qualità dei prodotti e il servizio di consulenza e assistenza post vendita sono i punti di forza che da più di 45 anni contraddistinguono Rivit dalla concorrenza.

I prodotti Rivit assicurano alla clientela elevati standard qualitativi in conformità alla norma UNI EN ISO9001:2015.

L'azienda non offre solo prodotti, ma anche consulenza per trovare sempre la soluzione adatta, oltre a un servizio di assistenza post vendita su tutti i macchinari che Rivit propone, assicurando pezzi di ricambio e garanzia.

Nello stabilimento di Ozzano si fa confezionamento, stoccaggio e vendita dei prodotti con 60 dipendenti, quasi tutti a tempo indeterminato. Storicamente il turn over in Rivit è sempre stato scarso. Nell'ultimo anno invece si sono avuti parecchie uscite e ricambi: *“Non so se per i nuovi assetti proprietari e dirigenziali o se perché il mercato del lavoro*

ora è più ricettivo di 15 anni fa e quindi è una tendenza generale”. Anche per Rivit, come per altre aziende, il tema dell'onboarding sta diventando di rilievo.

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

Se evoluzione e innovazione tecnologica in Rivit giocano un ruolo fondamentale, centrale resta il rapporto diretto con la propria clientela. Al centro della mission aziendale, infatti, è l'obiettivo della piena soddisfazione delle esigenze del cliente; obiettivo che diventa per Rivit uno stimolo per crescere, migliorare prodotti e servizi ma soprattutto la qualità della consulenza offerta.

La struttura aziendale è organizzata in modo da offrire un supporto tecnico, grazie al personale altamente qualificato, ai clienti, in ogni fase del loro lavoro. Ciò significa mantenere elevato e aggiornato, tramite la formazione, il grado di specializzazione dei dipendenti, le capacità di analisi e le competenze relazionali per fornire una consulenza esperta.

La presenza sui mercati internazionali è un elemento chiave della strategia di business di Rivit. La spinta all'internazionalizzazione era cominciata quindici anni fa; ora però si è giunti ad avere anche controllate all'estero che guardano a nuovi mercati emergenti mentre ci si rivolge ai mercati maturi interessati ai prodotti di qualità che Rivit è in grado di offrire. In questo campo i competitor sono pochi in quanto Rivit può fornire prodotti di qualità e prodotti di nicchia specifici per i diversi comparti.

La scelta di operare su entrambi i versanti, mercati emergenti e mercati maturi alla ricerca di qualità, ha permesso a Rivit di espandersi sul mercato globale, ricavando un forte incentivo alla crescita del business, tanto che il fatturato estero corrisponde al 35-37% di quello complessivo.

Grazie all'ampia presenza geografica, Rivit è in grado di rispondere rapidamente alle evoluzioni tecniche di prodotto, allineando continuamente la piattaforma produttiva alla domanda del cliente.

Avere una produzione plurisettoriale, che spazia dall'industria all'edilizia, ha consentito una costante crescita del fatturato che non si è arrestata nemmeno negli anni della crisi economica o durante la pandemia.

L'obiettivo di questi anni di lavorare in qualità sta premiando moltissimo Rivit sui diversi mercati.

La commercializzazione di prodotti di qualità, molti made in Italy è vista con grande favore dal mercato estero, per esempio americano. Alcune lavorazioni vengono gestite da Rivit in esclusiva per grandi distributori stranieri: si tratta di prodotti di alta qualità che necessitano di certificazioni particolari per settori come aeronautica o automotive. Una delle scelte strategiche per il futuro è quindi di continuare ad operare sulla certificazione per arrivare ad un sistema completo integrato: ambiente qualità, sicurezza.

Alle strategie di diversificazione dell'offerta, allargamento del mercato e qualità del prodotto si unisce la ricerca di sinergie con altri soggetti per rafforzare la relazione e la vicinanza al cliente così da garantire un supporto quotidiano per lo sviluppo delle imprese. Da queste esigenze nasce la decisione di entrare a fare parte del Gruppo FERVI, un gruppo leader del settore MRO orientato alla costante espansione commerciale, dotato di un eccellente supporto tecnico, per garantire che la gamma completa di prodotti e servizi sia disponibile in tutto il mondo.

Sul versante dell'innovazione di processo, Rivit si è dotata di una logistica avanzata comprensiva di magazzino automatico; questa nuova impostazione consente a Rivit di ottimizzare le attività di picking e soddisfare tutti i clienti, anche i più esigenti. Infatti, come si diceva, il magazzino automatico con i suoi due trasloelevatori guarda al futuro essendo capace di arrivare ad una capienza più che doppia rispetto alle referenze attuali.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Il percorso intrapreso con il Gruppo FERVI, e su cui il management è fortemente impegnato, è la crescita delle competenze tecniche e la trasformazione digitale dei servizi per offrire ai clienti un supporto all'avanguardia che li accompagni nella loro attività quotidiana. Tecnici altamente qualificati offrono infatti supporto, nonché consulenza,

sull'installazione e la manutenzione delle apparecchiature.

In Rivit da qualche anno si sta investendo in Ricerca, sviluppo e progettazione: è stato costituito un ufficio interno che sta progettando i tools; le macchine rivettatrici per applicare i prodotti RIVIT.

Ulteriori progetti di sviluppo riguarderanno così anche la produzione con la creazione di nuovi reparti per montaggio macchine, una riorganizzazione della logistica e delle posizioni lavorative.

Fondamentale per RIVIT è mantenere una propensione verso competenze più avanzate, attraverso interventi formativi studiati ad hoc sulle singole esigenze. Nello sviluppare formazione continua l'impresa desidera fornire ai propri dipendenti quelle competenze necessarie per svolgere al meglio i propri compiti e gestire i cambiamenti organizzativi.

In passato la formazione preponderante in RIVIT è stata di tipo tecnico-specialistico, ad esempio, in tema di ambiente, qualità, sicurezza. Oggi si ricerca un equilibrio fra formazione tecnica, formazione per lo sviluppo di soft skill manageriali, abilità relazionali.

L'ingresso in un Grande Gruppo ha infatti influenzato l'organizzazione del lavoro di Rivit: *“Se prima come piccola azienda ci si occupava un po' di tutto, oggi ci stiamo specializzando per funzione”*. Questo processo di cambiamento sta generando nuovi bisogni di formazione da parte del management chiamato ad incarichi più specifici, a volte differenti rispetto al passato, ma anche ad una maggiore relazione ed integrazione con i diversi soggetti del Gruppo. Accrescere soft skill, competenze trasversali è una strategia formativa giudicata efficace per gestire il passaggio di RIVIT ad un Gruppo costituito da tre grandi imprese. *“Puntare ad una formazione soprattutto per manager sembra la strategia futura del Gruppo per sostenere la transizione”*, dichiara nell'intervista il nuovo responsabile della formazione. Di pari passo corre una formazione per specializzare tutte le figure professionali, anche quelle più tecniche.

La formazione finanziata: Fondimpresa, Fondirigenti di recente, è il canale che da sempre ha consentito a molti dipendenti di Rivit di crescere. In passato sono stati realizzati ad esempio, corsi di lingue, formazione per lo sviluppo e la implementazione del sito web, azioni formative in materia di ambiente, qualità e sicurezza, internazionalizzazione. La formazione finanziata rappresenta quasi l'intero budget che si riserva alla formazione; l'Ente formativo che garantisce la propria consulenza all'impresa (Fondazione Aldini Valeriani) fornisce grosse indicazioni su come usufruire di tutte le opportunità offerte da Fondimpresa, sia con il conto di sistema che con il conto formazione.

Di rilievo anche l'attenzione ad una formazione autoprodotta che si traduce in pillole formative gestite da formatori interni. Si tratta, per esempio, di incontri di aggiornamento su nuovi prodotti, conoscerne le caratteristiche e valutarne l'utilizzo. Questa formazione viene continuamente aggiornata e riproposta a tutti i dipendenti.

Con tale modalità formativa si affronta anche l'inserimento dei nuovi assunti.

Occorre precisare che se anche i formatori interni di Rivit non hanno seguito corsi specifici, conoscono bene i dipendenti, sanno come rapportarsi con loro e la comprovata esperienza e competenza genera fiducia nei discenti.

La partecipazione di RIVIT al Piano in oggetto allo sviluppo di competenze professionalizzanti negli ambiti: internazionalizzazione e digitalizzazione dei processi aziendali, gestione delle risorse umane.

Ciò che caratterizza la formazione in Rivit è di essere una risposta contestuale alle esigenze del momento. Le azioni formative sviluppate nel Piano in monitoraggio sono quindi legate a: progetti in itinere (Azione: *“Il sito aziendale e il suo posizionamento, una vetrina del business”*), strategie di internazionalizzazione e adeguamento alle nuove normative (Azioni: *“Strategie di e-commerce: aspetti tecnologici e di promozione”*, *“Gestione contabile, doganale e dei trasporti per il commercio estero”*, *“Sviluppo capacità negoziali”*), rafforzamento di competenze manageriali (Azione: *“Comunicazione efficace”*). Durante le restrizioni dovute alla pandemia si è erogata molta formazione a distanza: per esempio su tecniche negoziali, norme doganali, innovazione. Nonostante si continui a preferire una formazione in presenza, in futuro si continuerà a sviluppare una progettazione anche on line, ad esempio, formazione sulla sicurezza rivolta ai dipendenti fuori sede. In generale in presenza si osserva una maggiore concentrazione; la formazione asincrona è valutata la meno efficace, in quanto dover seguire le lezioni autonomamente è demotivante.

Nell'intervista ai responsabili Qualità e HR emerge una proposta di direzione futura della formazione per Rivit.

In linea con le strategie del Gruppo si ritiene infatti di dover affrontare prioritariamente una formazione per il livello manageriale volta a costruire una rete di sostegno alla competitività dell'azienda. In questo senso nuovi bisogni formativi investono competenze inerenti la capacità di leadership: corsi motivazionali, team building, project management.

2.4 Considerazioni riepilogative

Rivit si trova oggi in una fase di passaggio da impresa di medie dimensioni a partner di un Gruppo con grandi ambizioni di crescita e innovazione a livello internazionale. Il cambiamento, sia esso organizzativo o tecnologico, così come l'ambizione a mantenere elevato il livello di competitività dell'impresa, rappresentano stimoli fondamentali per la formazione. Per Rivit, che ha come obiettivo principale la piena soddisfazione delle esigenze del cliente; crescere, migliorare prodotti e servizi ma soprattutto la qualità della consulenza offerta, sono gli stimoli per agire una formazione che mantenga elevato il grado di specializzazione delle risorse umane, la capacità di analisi e le competenze relazionali per offrire una consulenza esperta. Un'altra scelta che sta premiando Rivit sul mercato nazionale e internazionale è la qualità del prodotto, insieme alla diversificazione e specializzazione della produzione. L'impresa si sta dotando di diverse certificazioni e su questa strada intende proseguire per creare un sistema integrato qualità, ambiente, sicurezza.

Il percorso intrapreso con il Gruppo FERVI, su cui il management è fortemente impegnato, è la crescita delle competenze tecniche e la trasformazione digitale dei servizi; da qualche anno in Rivit è stato creato un ufficio interno che si occupa di Ricerca, sviluppo e progettazione. Ulteriori progetti di sviluppo coinvolgeranno anche la produzione, la logistica, l'organizzazione interna. Fondamentale per RIVIT è quindi mantenere una propensione verso competenze più avanzate, attraverso interventi formativi studiati ad hoc sulle singole esigenze.

L'ingresso nel Gruppo ha portato anche una modifica dell'organizzazione del lavoro e sollecitato il management su nuovi ambiti di competenza. Si sta generando quindi un fabbisogno di formazione per il livello dirigenziale; una formazione su competenze di leadership, comunicazione, team management.

Fondimpresa risulta il principale canale di finanziamento della formazione; l'Ente di formazione è un collaboratore essenziale nell'indirizzare e consigliare sulle opportunità formative migliori e nella progettazione di percorsi cuciti sulle effettive necessità dell'impresa.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni è in Rivit un processo essenzialmente informale, frutto di un'interlocuzione costante con i responsabili d'area per mettere in luce le necessità interne. A loro volta i responsabili si raffrontano con i colleghi o il proprio team per raccogliere esigenze di formazione e valutare i gap di competenze. Pur con una responsabilità dell'HR di Gruppo il Piano formativo continua ad essere definito a livello aziendale. La lunga esperienza in azienda degli attuali responsabili della formazione rappresenta quindi un vantaggio nell'elaborazione dei programmi di formazione: *“Essendo cresciuti con l'azienda, conosciamo l'organizzazione e le persone, anche i progetti passati; riusciamo perciò a vedere bene criticità e tendenze future, individuare bisogni e programmare la formazione”*.

Si può dire che per Rivit la formazione deve rispondere alle esigenze del momento: così è stato per i molti corsi sul web, divenuti necessari per realizzare il progetto sul Portale evolutosi negli anni, oppure per la formazione realizzata contestualmente al processo di internazionalizzazione. Restando sulle azioni formative del Piano in monitoraggio, anche il corso sulla comunicazione efficace è nato dall'esigenza specifica di migliorare le competenze comunicative dei partecipanti, responsabili d'area, che devono relazionarsi, in un mutato scenario organizzativo, con dirigenza e con il team che coordinano. *“Ogni volta ci si attaccava alle esigenze del momento”*. Rispondere alle necessità del momento significa anche mantenere aggiornate le conoscenze, ad esempio, sulle nuove normative: da questo bisogno è scaturito il corso, inserito nel Piano, dedicato alle novità legislative in tema di dogane.

Come detto più sopra, i nuovi assetti organizzativi, stanno facendo emergere nuovi bisogni di sviluppo delle capacità manageriali con una richiesta di maggiori competenze di leadership, team management insieme alla prosecuzione di una formazione sulla comunicazione. Sulla comunicazione si è continuato a progettare anche durante le restrizioni dettate dal covid: ne è derivato ad esempio un corso sulla gestione del conflitto on line, per i responsabili Risorse Umane. Questo corso è un ulteriore esempio di formazione progettata su un bisogno immediato dato dall'attribuzione di nuovi incarichi a due dipendenti.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

I corsi realizzati dall'azienda nel Piano oggetto di monitoraggio sono stati calibrati, nella progettazione come nell'erogazione, in base alle caratteristiche e alle specifiche necessità dell'impresa pur se diverse azioni formative sono state interaziendali. Questo grazie al fatto che con l'Ente di formazione vi è un rapporto costante, una pratica di consulenza consolidata col tempo e perciò una conoscenza dell'impresa e dei relativi bisogni tali da tradursi in proposte formative puntuali anche quando la progettazione coinvolge su macro obiettivi, più imprese.

Il supporto dell'ente di formazione è determinante per Rivit anche per un monitoraggio delle diverse opportunità formative proposte dai bandi. Inoltre, cura la relazione tra le Parti Sociali al fine di raccogliere i bisogni di tutti i soggetti coinvolti nel processo formativo.

L'Ente di formazione svolge un ruolo proficuo, non solo sugli aspetti progettuali e di proposta formative ma anche nella realizzazione concreta dei corsi, per esempio, suggerendo docenze qualificate, nel caso l'impresa ne faccia richiesta.

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

Le informazioni di monitoraggio delle attività formative sono tracciate e organizzate con il gestionale sulla qualità utilizzato dall'impresa. Il gestionale raccoglie infatti tutti i corsi frequentati dai singoli dipendenti per poter estrapolare dati di monitoraggio.

In alcuni percorsi (come sono quelli sulla sicurezza o sulle normative doganali) sono previsti test di apprendimento. Anche metodi didattici, come la soluzione di casi concreti con l'ausilio del docente, sono stati utilizzati, a volte, come test di valutazione.

A questo corredo di modalità e strumenti si aggiungono poi i questionari di soddisfazione a termine corso e

feedback tra responsabili della formazione e partecipanti.

3.3 Considerazioni conclusive

La formazione in Rivit deriva fortemente dalle esigenze dettate dal contesto; è quindi una risposta di tipo adattativo che viene data nell'immediato a cambiamenti organizzativi, progetti e strategie di mercato, per colmare deficit di competenze o di conoscenze. Alla conoscenza approfondita dei processi e delle risorse aziendali dei responsabili HR e dei capi area che concorrono alla rilevazione dei fabbisogni formativi, si affianca la consulenza esperta e costante degli enti di formazione che lavorano in sinergia con Rivit. Il risultato è la messa a punto di percorsi formativi che, seppure scaturiti da processi informali di rilevazione del fabbisogno, rispondono con coerenza agli obiettivi organizzativi e di efficacia dei risultati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'efficacia formativa si dimostra senz'altro sul campo ma una prima verifica sulla qualità della formazione realizzata investe i responsabili della formazione ed i partecipanti con modalità di feedback e analisi di questionari di soddisfazione. Questa valutazione coinvolge anche i docenti nel feedback successivo al corso.

A giudizio degli intervistati il processo formativo, nelle modalità in cui è strutturato in Rivit, ha prodotto negli anni esiti positivi. Le competenze dei dipendenti sono cresciute innanzitutto in termini di specializzazione, consentendo di realizzare gli obiettivi di sviluppo di volta in volta prefissati.

Oggi si prospetta un ulteriore processo di crescita che la formazione dovrà supportare per implementare la qualificazione dei dipendenti, livello manageriale compreso, orientata ancor di più alla soddisfazione del cliente.

I responsabili che si coadiuvano sulla formazione hanno seguito attivamente tutte le azioni previste dal Piano in esame che hanno coinvolto, a seconda delle tematiche l'area contabile -amministrativa e l'area commerciale.

Questa è una prassi motivata dal fatto che, essendo cresciuti nell'impresa, i responsabili possono svolgere un ruolo di tutor trasferendo know-how agli altri dipendenti e stabilendo così una continuità di conoscenze, comportamenti, cultura.

Come già illustrato, le azioni dedicate alle strategie di e-commerce e all'utilizzo del sito web erano la prosecuzione di un progetto, articolato nel tempo, di creazione del portale aziendale connesso anche ad una idea di internazionalizzazione che sta dando ottimi risultati al Gruppo Fervi, in termini di fatturato estero, cresciuto fino al 30%.

Due corsi hanno avuto carattere interaziendale; al primo (*Sviluppo capacità negoziali*) hanno partecipato i tecnici commerciali, al secondo, dedicato alla comunicazione efficace hanno partecipato come discenti anche il responsabile HR e la responsabile Qualità. L'interaziendalità è risultata un valore aggiunto, per il fatto di aver consentito di mettere a confronto realtà differenti.

Il corso sulla comunicazione efficace, molto interattivo, ha prodotto miglioramenti tangibili: *“Ora riflettiamo di più sulla modalità comunicativa da mettere in atto prima di parlare”*. Anche l'abilità del formatore nel mantenere viva l'attenzione e l'interesse sull'argomento è risultata una delle ragioni per chiedere di proseguire con corsi ulteriori sulla comunicazione. Sullo sviluppo di formazione dedicata al miglioramento delle abilità comunicative si sta così continuando a progettare. Anche il corso sulla gestione contabile, doganale e dei trasporti ha avuto come esito la richiesta di programmare ulteriori approfondimenti su temi affini, per integrare le conoscenze e mantenersi aggiornati.

4.2 Considerazioni riepilogative

Misurare l'efficacia della formazione, oltre a migliorare le conoscenze e le competenze dei dipendenti, si dimostra uno strumento importante per aumentare il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti. Se la formazione raggiunge i suoi scopi quando l'organizzazione aziendale riscontra una maggiore produttività e un migliore sviluppo complessivo delle competenze dei dipendenti, più dati vengono raccolti, più facile sarà quantificare il ritorno sull'investimento dell'azienda. Rivit pare dimostrare un interesse particolare a rilevare l'efficacia formativa ed utilizza diversi di strumenti per misurare l'impatto della formazione in termini di risposta e qualità del percorso (feedback con studenti e docenti, questionari di gradimento), apprendimento (test di valutazione delle conoscenze apprese, case study sottoposti ai discenti), comportamenti lavorativi (feedback tra responsabile e collaboratore). Le criticità che queste valutazioni mettono in luce, possono fungere d'aiuto nel pianificare corsi di formazione futuri più efficaci.

5.CONCLUSIONI

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

La profonda conoscenza dell'organizzazione, dei suoi obiettivi e delle competenze dei dipendenti da parte di chi si occupa di gestire il processo formativo ha prodotto una formazione efficace come risposta immediata alle necessità del contesto.

La capacità, poi, di sfruttare tutte le opportunità offerte da Fondimpresa, sia con il Conto Formazione che con gli Avvisi del Conto di Sistema, ha permesso a Rivit di mantenere alto il livello di qualificazione tecnica e di consulenza ai clienti, guadagnando posizioni leader sui mercati nazionali e internazionali di riferimento.

Questo desiderio di miglioramento che si traduce in obiettivi di allargamento dei prodotti offerti, di presenza su nuovi mercati, di servizi sempre più avanzati per i clienti, sono uno stimolo continuo ad agire con la formazione sulle competenze dei lavoratori e ad allargare il ventaglio della offerta formativa per rispondere alle esigenze di cambiamento.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'essere un buon gruppo, coeso, rappresenta un punto di forza per Rivit perché consente, nei corsi, di realizzare un confronto proficuo insieme al docente e quindi di crescere complessivamente attraverso anche un'analisi dei propri limiti. *“Siamo un'ottima squadra che adotta un approccio positivo ai problemi ed alle situazioni”*.

L'aver mantenuto la definizione del Piano di formazione sul livello aziendale, anche successivamente all'ingresso nel Gruppo Fervi, è una strategia efficace per progettare formazione che sia aderente e risponda ai bisogni effettivi, nel caso di Rivit immediati, di crescita dell'impresa.

Lavorare in sinergia con gli esperti di formazione (Ente, docenti) è prassi cui Rivit attribuisce grande rilievo in quanto consente di avere un punto di riferimento qualificato, non solo per attingere alle opportunità di finanziamento della formazione ma per gestire tutte le fasi del processo di formazione.

L'uso di diversi strumenti di valutazione è una pratica estremamente utile per raccogliere punti di forza o criticità in ciascuna fase del processo formativo al fine di migliorare la formazione e pianificare percorsi futuri più efficaci.

5.3. Conclusioni

Rivit è un'impresa sempre più proiettata ad un futuro di innovazione, alla qualità e alla diversificazione dei prodotti, insieme ad una offerta di consulenza al cliente sempre più elevata. La formazione ha da sempre accompagnato la specializzazione dei dipendenti, essendo progettata su bisogni fortemente connessi alle richieste che nascono dal contesto organizzativo o di mercato e quindi sugli obiettivi di crescita aziendali.

Essere riusciti a fornire risposte tempestive e coerenti con gli obiettivi di sviluppo ha determinato l'efficacia formativa di Rivit.

Questo successo non si esprime solo con i risultati di crescita organizzativa o produttiva ma anche nella richiesta di ulteriore formazione, dettata dal riconoscimento della sua utilità e da una aspirazione a contribuire al miglioramento aziendale. Una formazione che ha come obiettivo la crescita professionale ma anche come team, pronto a mettersi in gioco per migliorare relazione e qualità del lavoro.

Però, se fino ad oggi progettare “just in time” ha dato esiti più che positivi, l'aumento della complessità organizzativa, data anche dall'essere divenuti parte di un Gruppo, renderà con tutta probabilità necessario, d'ora in avanti, una maggiore pianificazione, anche dal lato economico, della formazione.