

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

SAI SPA:

**Investire in Ricerca e Sviluppo è il passaporto per
“viaggiare il mondo”**

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di
processo e di prodotto:
interventi formativi al personale interessato
su innovazioni tecnologiche di software.**

Piano Conto Avviso 3/2018 “Competitività” – II scadenza

Capofila: Fondazione Aldini-Valeriani

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

Sommario

1.	INTRODUZIONE.....	4
2.	STRATEGIE AZIENDALI E SUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3	Obiettivi aziendali e formazione.....	8
2.4	Considerazioni riepilogative.....	9
3.	IL PIANO FORMATIVO	9
3.1	L'analisi del fabbisogno.....	9
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	11
3.3	Considerazioni conclusive.....	12
4.	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1	Il Corso e l'impatto della formazione	12
4.2	Considerazioni riepilogative	13
5.	CONCLUSIONI.....	14
5.1	Gli elemtni e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2	Le buone prassi formative aziendali	14
5.3	Conclusioni.....	15

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 Sai S.p.a. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Sai 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. In particolare, le dimensioni dell'azienda e la sua storia rendono il caso interessante: Sai S.p.a. ritiene necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori. Questa crescita si concretizza con il contributo della formazione mirata sui temi dello sviluppo di competenze sia organizzative (soft skills) sia informatiche (hard skills).

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 e del 2021, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori;
- 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 Sai S.p.a., partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Sistema, 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 SUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Sai S.p.a., Società Apparecchiature Idrauliche, è un'azienda nata a Modena nel 1964. Oggi è leader nella produzione di motori idraulici e dei relativi prodotti, e nasce dalla passione dei fratelli Pecorari per l'ingegneria meccanica ed idraulica. I due fratelli hanno usato l'entusiasmo e l'esperienza per fondare SAI, un'azienda che oggi può vantare un successo a livelli internazionali.

La compagnia è specializzata nella progettazione, nella produzione e nella distribuzione di Motori Idraulici a Pistoni Radiali ad Alberi a Gomito. La gamma di prodotti che offre comprende motori idraulici a pistoni radiali di varia taglia e potenza e si estende a valvole, freni, riduttori e controlli elettronici connessi al motore per formare drive units. Il Gruppo è in grado di offrire, in aggiunta, anche un servizio logistico.

Alla base degli elevati livelli di efficienza e controllabilità dei motori SAI vi sono tre elementi caratterizzanti: l'albero a gomito, naturalmente, il cilindro oscillante e la variabilità continua di cilindrata.

La modalità con cui opera emerge con forza e molto chiaramente: garantire rapidità, efficienza e supportare sempre da un punto di vista tecnico il cliente finale.

Si tratta di un'azienda a fortissima intensità ed innovazione tecnologica, che investe in ricerca e sviluppo e nel tempo ha conosciuto una forte crescita nei mercati internazionali, arrivando oggi ad essere presente in Italia, nello stabilimento di Modena in via Olanda 51, ma anche nella stessa provincia, negli stabilimenti produttivi di Bomporto (MO) e Serramazzoni (MO), e non solo. L'azienda ha infatti conosciuto una forte internazionalizzazione nei decenni, ed è oggi presente anche in Cina, India, Giappone, Brasile, Stati Uniti, Canada, Regno Unito ed Ucraina, con una serie di consociate.

L'espansione geografica è iniziata negli anni '80 del '900 con l'apertura della filiale negli Stati Uniti, è proseguita successivamente con lo sviluppo nei mercati dell'Asia, attraverso l'apertura degli stabilimenti produttivi collocati in Cina (1991), India (1989) e Shanghai (2005) che fungerà da Headquarter e centro di coordinamento di tutte le attività sul mercato asiatico. L'ampliamento verso i nuovi mercati è avvenuto attraverso Joint Venture o propri investimenti. Nel 2011 l'azienda inizia l'attività di produzione di motori idraulici nella filiale americana fondata 30 anni prima. Le aziende presenti all'estero (che sono una decina), a supporto dell'azienda sono semplici filiali a scopo commerciali (magazzino service), in alcuni casi, mentre in altri rappresentano filiali di produzione di prodotti.

Queste attività oltremare, pur avendo una piattaforma tecnologica comune sviluppata e validata presso il centro di ricerca R&D di Modena, presentano caratteristiche commerciali, standard applicativi e dimensionamenti con tratti specifici per il mercato di appartenenza. Inoltre, non presentano bilancio integrato, ma sono tutte aziende con brand Sai.

Sono impiegate in SAI 350 persone, di cui una decina scarsa è specificatamente impiegata nel reparto di ricerca e sviluppo, a Modena. I distributori nel mondo dei suoi prodotti sono centoventi.

I prodotti SAI trovano applicazione nei seguenti ambiti e settori:

- Agricoltura; Feed mixer, combine, sprayer... componenti piccoli in grado di raggiungere performance di alto livello, minor frizione, minor calore generato, sistemi di raffreddamento e resistenza alla cavitazione;

- forestale; Harvester... componenti piccoli in grado di raggiungere performance di alto livello, minor frizione, minor calore generato, sistemi di raffreddamento e resistenza alla cavitazione;
- costruzioni e movimento da terra; pavimentatrice, livellatrice, rullo compattatore, sollevatore telescopico: motori a cilindrata fissa, doppia o variabile da montare su differenziali, assiali o Gruppo ruota; elevato rendimento volumetrico e meccanico.
- perforazione; testa di perforazione, perforazione orizzontale, TBM: alta densità di Potenza, motori a cilindrata variabile.
- miniera; mining truck, continuous miners: motori a cilindrata fissa, doppia o variabile da montare su differenziali, assiali o Gruppo ruota; elevato rendimento volumetrico e meccanico.
- marina; argano, propulsori, davit: capacità di immersione, resistenza allo shock termico, resistenza alla cavitazione e alla contaminazione, capacità di ormeggio e alta velocità.
- industriale; calandre: riduzione delle vibrazioni e della rumorosità, resistenza alla cavitazione
- multifunzione; spazzatrice .

SAI è chiaramente una realtà consolidata e conosciuta sul territorio. Opera da più di 50 anni sul mercato e rappresenta un esempio di innovazione tecnologica e di internazionalizzazione. È portavoce di uno spirito instancabile e racconta una storia di prestigio, che l'hanno portata a costituire un simbolo di imprenditorialità.

Nel festeggiare i propri 50 anni (nel 2014) la compagnia ha avuto modo di esprimere al massimo il proprio slancio nell'ambito dell'imprenditoria, dell'avanguardia tecnologica e dello sviluppo. I festeggiamenti sono durati tre giorni e si è deciso di far svolgere le celebrazioni in tre diverse location: naturalmente in via Olanda, dove tutto è partito, dove si è tenuto il Corporate Meeting, una parte di festeggiamenti è avvenuta al Museo Enzo Ferrari di Modena, dove è stata organizzata la serata di gala e la consegna dei premi di riconoscimento dell'impegno e dei risultati raggiunti ai soci, ai partner e a tutto il personale, ed infine, l'ultimo luogo delle celebrazioni è stato alla fiera EIMA (esposizione internazionale di macchine per l'agricoltura e giardinaggio), allo stand di SAI, la quale ha potuto esporre in quest'occasione i suoi prodotti più innovativi e le tecnologie più all'avanguardia.

Per l'occasione erano presenti ospiti da tutto il mondo, i quali hanno potuto visitare gli stabilimenti produttivi e visionare gli investimenti in macchine utensili d'avanguardia, i banchi di prova innovativi e i test – stand del centro di sviluppo tecnologico, e ancora i dipartimenti di progettazione e gli uffici del quartier generale, da cui si mettono in esecuzione le strategie dell'azienda e tutta la pianificazione e lo sviluppo aziendale.

Il portfolio di clienti dell'azienda è molto vasto: i suoi mercati di sbocco sono sia quello nazionale, sia quello internazionale, il quale, peraltro, rappresenta la stragrande maggioranza del fatturato aziendale finale (94% sul totale, pari a oltre 50 milioni di €). SAI ha cercato di crescere su due livelli. Pur investendo ingenti risorse sulla ricerca e sullo sviluppo di innovazioni tecnologiche, non ha trascurato la parte di sviluppo base, ossia quella della formazione specifica: ad esempio, si è dotata di vari patentini e certificazioni per garantire al massimo la qualità ai propri clienti. SAI è conforme ai requisiti della norma per il Sistema di Gestione Qualità ISO 9001:2015 il cui campo applicativo è la "Progettazione, produzione ed assistenza di motori idraulici e motori a ruota" (IAF 18).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

I valori aziendali che l'azienda elenca sul proprio sito internet sono quelli di innovazione e ricerca di soluzioni originali: l'indipendenza e la passione per il mercato globale, nonché lo spirito di iniziativa.

Effettivamente, se si pensa alla storia dell'azienda, lo spirito di iniziativa c'è stato, eccome. Da azienda in una realtà tutto sommato non grandissima a compagnia con varie consociate in giro per il globo. L'innovazione per l'azienda

in analisi rappresenta un fattore di vitale importanza. Si è strutturata nel tempo di un centro di ricerca il cui obiettivo è l'approfondimento della conoscenza del motore e dei gruppi valvola-motore-freno-riduttore al fine di migliorarne le prestazioni e simulare al meglio le condizioni applicative che essi subiranno una volta installati sulle macchine dei clienti. I 20 banchi prova sono capaci di generare fino a 20.000 ore di prova all'anno. Il centro è dotato anche di una sezione specializzata nell'analisi tribologica e dispone di attrezzature per eseguire in tempi rapidissimi modifiche geometriche ai prototipi ed anche modifiche metallurgiche, grazie ad un semplice sistema di trattamento termico¹.

Come già affermato Sai è presente a livello internazionale, con 8 impianti produttivi e 10 filiali che svolgono la loro attività commerciale in 5 continenti diversi. Oltre al centro di ricerca attuale a Modena, è in fase di avvio un secondo centro che svilupperà l'ambito tecnologico aziendale.

A sostegno della tecnologia di Sai, vi sono una serie di brevetti. Dal suo sito riportiamo: “Nel corso degli anni SAI ha depositato numerosi brevetti per soluzioni tecniche di funzionamento ed applicazione a forte carattere innovativo. La ricerca continua di maggiori prestazioni, maggior compattezza, e maggiori funzionalità ha preso forma in soluzioni tecniche che hanno modificato lo standard di mercato a livello mondiale”. Un esempio che ci è stato fornito in sede di intervista è il seguente: l'azienda, attualmente, è l'unico produttore di motore idraulico a pistoni radiali con una cilindrata variabile continua; si tratta di una tecnologia che consente l'uso dei macchinari nei quali il prodotto è inserito in maniera più efficiente rispetto a quanto accadrebbe tradizionalmente.

Le azioni di potenziamento e sviluppo sono avvenute sia a livello di macchinari (innovazione tecnologica), sia a livello di sviluppo dei prodotti e di processi (ricerca e sviluppo). C'è un processo costante di avanzamento in termini tecnologici. In sede di intervista ci viene lasciato in eredità per la stesura di questo rapporto, ci vengono lasciati gli esempi dell'ottimizzazione dei cicli interni, dei banchi automatici, che consentono agli operatori una maggior fluidità dei movimenti, eliminando parte degli errori “umani”, per così dire, o la banca dati su cui vi è un progetto sulla digitalizzazione che permette di acquisire in automatico dei dati, coi quali poter svolgere delle elaborazioni statistiche e visualizzare l'andamento della produzione.

L'azienda, se si osservano gli ultimi decenni, ha introdotto una serie di migliorie e potenziamenti, nonché sostituzioni, nei macchinari e dei macchinari: l'obiettivo è sempre stato quello di offrire ai clienti un servizio quanto più disegnato sulle sue esigenze. Rendendola competitiva sul mercato nazionale ed internazionale. Nel processo di cambiamenti e crescita l'azienda non ha tralasciato il tema delle competenze, in ambito hard e in ambito soft. L'azienda mira a sviluppare le competenze dei propri lavori in ambito soft e lei stessa tesse rapporti a livello internazionale, attraverso l'assidua partecipazione a fiere ed eventi nazionali ed internazionali.

Sul sito aziendale, alla sezione “Eventi” sono presenti 84 momenti fieristici nei quali l'azienda è stata presente con un proprio stand. Nel 2018 ha presentato i propri prodotti presso:

- SMM, ad Amburgo, Germania
- Electra Mining 2018 a Johannesburg, Sud Africa
- EIMA, Bologna
- BAUMA, a Monaco, Germania

Nel 2019, 2020, 2022 l'azienda era presente alle fiere di:

- Agritechnica, ad Hannover
- BAUMA, a Shanghai
- BAUMA, a Monaco, Germania

¹ Fonte: sito aziendale, pagina Azienda. <http://www.saihydraulics.com/azienda/?idC=61684>

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

L'obiettivo dell'azienda è di rafforzare la propria leadership globale nell'ambito dei motori radiali ad albero a gomito a pistoni oscillanti. È determinata nel voler offrire soluzioni tecnologiche all'avanguardia capaci di garantire efficienze e controllabilità che non abbiano paragoni. L'obiettivo, in sostanza, di base, è quello di continuare a crescere in maniera durevole e sostenibile.

Tutto ciò senza tralasciare l'innovazione tecnologica e di processo che non può che passare attraverso l'acquisizione di competenze. Non potrebbe che essere altrimenti.

Il gruppo SAI, infatti, dispone di un centro di ricerca e sviluppo tra i migliori in Europa. E questo rappresenta quanto di più lampante sul tema formazione e innovazione. Vi è una strettissima correlazione tra competenze e capacità di innovazione. Questo emerge già solo scorrendo la storia aziendale ed il suo sito, e se non bastasse, l'azienda lo mette "nero su bianco" sulla propria pagina web, alla voce "Training", ed afferma:

"SAI svolge una continua attività di training per il suo personale, questo al fine di migliorare la sua conoscenza e conseguentemente la sua performance lavorativa garantendo al cliente SAI il massimo servizio possibile. Il training avviene sia "on the job", dedicandosi quindi all'apprendimento di tecniche nuove durante l'attività corrente, sia attraverso sessioni di "room-training" sia in Italia sia all'estero. Nel corso dell'anno 2014 il numero di ore di training medio per ogni dipendente è stato di 15 ore per un totale di 4500 ore di training".

L'innovazione si accompagna sempre alla formazione: non c'è innovazione senza formazione. Sai crede fortemente nell'esigenza di una formazione continua per tutti i suoi operatori.

Per ottenere e raggiungere gli obiettivi che l'azienda si prefissa, la compagnia monitora costantemente la sua attività attraverso degli indicatori di sistema che tracciano la misura delle performance aziendali. In questo quadro viene attenzionato il cliente la cui soddisfazione viene valutata diligentemente attraverso dinamiche precise al fine di determinare come migliorare il servizio e per stabilire la direzione di sviluppo dell'azienda e dei suoi prodotti secondo le tendenze più recenti che il mercato (competitivo) richiede.

L'azienda collabora in maniera congiunta assieme ai fornitori strategici e ha instaurato rapporti decennali che le hanno permesso di sviluppare e garantire qualità, innovazione nonché la costruzione di soluzioni affidabili per ogni specifica esigenza. Con questi partner sono in maniera costante e continuativa in attivo progetti volti a migliorare l'efficienza dei processi produttivi.

I motori SAI sono attualmente utilizzati dai maggiori produttori di macchinari a livello mondiale. I campi di applicazione dei motori spaziano dall'agricoltura alla costruzione navale, dalla perforazione alle macchine movimento terra, fino ad arrivare ad applicazioni nel campo dell'Oil & gas – sia offshore sia onshore – e delle energie rinnovabili passando da acciaierie, macchine per la plastica e sistemi di movimentazioni di prodotti nucleari.

Per quanto concerne la formazione, questa riguarda sia gli ambiti di hard skills, sia sugli ambiti di soft skills; perché il tema non è solo quello di detenere conoscenze tecniche allineate a quelle che la mansione richiede, ma anche quello di riuscire ad avere la giusta "sensibilità", come viene definita dall'intervistato in merito alla capacità di lavorare in gruppo, di comprendere le esigenze del cliente finale, saper comunicare e recepire la comunicazione verbale e non verbale dell'interlocutore.

Le competenze del lavoratore Sai sono a 360 gradi: non soltanto i tecnici hanno a proprio credito la professionalità del ruolo a cui appartengono, ma anche competenze di altri ambiti. Buona parte degli impiegati è ingegnere meccanico, chi non è laureato in ingegneria meccanica ha comunque sviluppato forti conoscenze in ambito meccanico ed elettronico. Del resto il prodotto finale, costruito sulle specifiche esigenze del cliente, richiede naturalmente una forte dose di flessibilità, che solo una conoscenza più ampia possibile può dare.

L'azienda comprende prodotti e tecnologie uniche: difficilmente trova lavoratori già "pronti". Ma, in realtà, questo è un tema che riguarda generalmente tutte le aziende: chiunque entri necessita di un periodo di formazione che lo inizi a conoscere l'azienda, i suoi prodotti, le modalità con cui lavora. Nel caso di Sai il processo di Onboarding è particolarmente rilevante: infatti, la nuova figura è seguita per almeno 1 anno. Durante questo anno la risorsa non può esser autonoma nemmeno per le attività di cosiddette "prima fascia" e viene supervisionato nel suo lavoro. Al termine dell'anno di affiancamento (da colleghi senior) e supervisione, il lavoratore potrà essere indipendente secondo il livello di complessità della mansione che andrà a svolgere.

2.4 Considerazioni riepilogative

I motori SAI sono attualmente utilizzati dai maggiori produttori di macchinari a livello mondiale. L'azienda si propone di proseguire nello sviluppo di tecnologie d'avanguardia e nel potenziamento della customizzazione del servizio al cliente finale, cercando di mantenere un assoluto livello di eccellenza.

I settori in cui opera l'azienda sono variegati e Sai mira a continuare lo sviluppo in questa direzione. La volontà, inoltre, è quella di ottimizzare la componente elettronica dei suoi prodotti, e migliorare la diagnostica, arricchendo, in generale, il pacchetto smart dei prodotti che offre.

È un tema di sviluppo per il futuro la componente ecologica dei suoi prodotti, tanto che 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. Vero è, che nel frattempo, in attesa di una forse e/o totale conversione all'elettrico, i prodotti aziendali consumando meno potenza risultano avere un impatto ambientale decisamente minore rispetto ai prodotti tradizionali.

Attualmente l'azienda deve fare fronte ad una domanda molto forte, anche come conseguenza della pandemia da Covid 19. L'approvvigionamento risulta un tema particolarmente sfidante e complicato. La difficoltà ha riguardato l'approvvigionamento dell'acciaio, della ghisa, ma anche della componentistica elettronica. Il rifornimento è risultato disagiata sia in termini di disponibilità di risorse materiali, sia in termini di prezzi (troppo elevati) delle stesse.

La situazione sta perdurando per via del conflitto nel cuore dell'Europa, che vede coinvolti i paesi di Russia e Ucraina, e l'azienda, per continuare a restare sul mercato in maniera competitiva e sostenibile, sta cercando di mitigare i problemi di fornitura e prezzi alla fornitura, con attività specifiche (a volte variando il mix produttivo), cercando di mettere in sicurezza la propria attività. Al di là di questo l'azienda può imperniarsi sulla linea di prodotti unici che detiene, che si distingue da quella tipica dei prodotti tradizionali del settore.

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 inserimento in azienda e nella vita all'interno della stessa. 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 professionali e tecniche, 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.

Ricerca personale nuovo non è difficile per Sai. Si trova in un contesto vivace dove la “materia prima” non manca, dove il territorio rappresenta una fucina di talenti, soprattutto nel settore automotive. Ad ogni modo, la formazione è comunque necessaria, poiché i laureati, anche di ingegneria, svolgono un solo esame di meccanica dei fluidi, ed è difficile trovare personale con competenze specifiche nell'oleodinamica.

Oltre alla fase di primo ingresso in azienda, la rilevazione delle competenze e dei fabbisogni formativi avviene in maniera decisamente strutturata. Il processo è ben articolato: parte da una mappatura generale delle competenze da parte del dipartimento risorse umane dell'azienda, la quale costruisce una sorta di schema dove inserisce quelle che sono le abilità tecniche e non dei lavoratori.

Il processo avviene confrontandosi con i responsabili di ogni area e con i singoli dipendenti della stessa area. È in questo modo che avviene la mappatura delle conoscenze attuali, quelle da potenziare e quelle da sviluppare in futuro.

Una volta individuati i gap formativi dei lavoratori si procede a costruire un piano di formazione ad hoc, che può essere di formazione da zero, o di potenziamento di formazione, questo soprattutto per quanto riguarda gli addetti al montaggio e collaudo, perlopiù su skills meccaniche e tecniche.

La formazione sulla parte tecnica legata ai vuoti formativi del personale viene impartita perlopiù da lavoratori senior dell'azienda. Sai parla di una sorta di “Scuola dei mestieri” interna all'azienda. La Scuola dei mestieri è una vera e propria scuola di formazione interna dove le figure senior hanno il compito di trasferire le loro competenze alle nuove generazioni. In questo modo l'azienda riesce a conservare nel tempo competenze e sapere altamente specifico.

I settori maggiormente coinvolti nella formazione del piano in oggetto sono stati i reparti di collaudo e montaggio: in questi reparti, durante l'anno, i responsabili d'area e i lavoratori hanno analizzato le necessità formative emerse in sede di mappatura e rilevazione dei fabbisogni formativi con il responsabile delle risorse umane dell'azienda che potessero tradursi in percorsi relativi a nuove competenze, specificamente legati alla normale attività lavorativa anche giornaliera.

La Scuola dei Mestieri contribuisce a far sentire le persone parte di un gruppo, facendo loro anche capire come l'azienda li supporta nello svolgere le proprie mansioni. Con la Scuola si aprono un po' le menti a tutti i livelli, sia per il nuovo assunto che svolge operazioni semplici in linea di produzione, sia per l'ingegnere specializzato; grazie alla formazione organizzata ogni lavoratore ha la possibilità di ricevere tutti gli elementi che gli servono anche per poter, se ha la volontà, approfondire sempre di più le varie tematiche. La formazione rappresenta in un certo senso la leva per scoprire determinate cose e vederle nel modo corretto, permettendo di entrare in contatto con la comunità dell'azienda, il che rappresenta il vero valore aggiunto della formazione implementata dalla Scuola dei Mestieri. Una volta terminati i corsi, essendo il formatore un collega, lo si può sempre trovare in azienda ed è possibile andare da lui ogniqualvolta si ha un problema. Ciò permette di risolvere molto velocemente gli eventuali problemi, ma anche di confrontarsi al di fuori delle riunioni o dei corsi, dando la possibilità ai lavoratori di accrescere anche il proprio bagaglio culturale.

L'investimento in formazione interna è pertanto molto consistente. Per quanto riguarda la formazione a cui si attinge all'esterno dell'azienda, invece, è in egual misura sostanziosa. Sia quella finanziata sia quella non finanziata. Grosso modo, la formazione finanziata rappresenta il 70% della formazione totale effettuata esternamente alla Scuola dei Mestieri.

Si consideri che comunque tutti i lavoratori presentano competenze tecniche a prescindere dal loro ruolo in azienda. Ad esempio, i commerciali Sai solitamente hanno un background tecnico (magari da studi scientifici o

ingegneristici), e qualora ciò non fosse, viene loro somministrata e fatta implementare una formazione su campo. Attraverso formazione mirata e affiancamento da lavoratori senior.

Pertanto, i lavoratori (junior e senior) sono continuamente in contatto con i loro responsabili di area e con il dipartimento di risorse umane, anche per eventualmente esporre autonomamente dei bisogni formativi, o far presente delle lacune in uno o più ambiti tecnici, o comunicativi.

Si attinge anche a formazione esterna all'azienda. Si attinge alla formazione esterna sia per la formazione in ambito tecnico e più legato alle professionalità dei lavoratori, sia per la formazione in ambito più legato alle soft skills, come la comunicazione, il miglioramento dei processi, le relazioni umane e quant'altro.

La pandemia ha colpito fortemente la formazione sulle soft skills. Infatti, se si pensa al loro contenuto, difficilmente si riesce a riproporre una formazione su questi temi da remoto. Certamente, si può, ma non ne sortirebbe lo stesso effetto, di una formazione fatta a tu per tu, all'interno dello stesso ambiente. Dopo la pandemia, o per meglio dire, dopo le fasi di lockdown, la formazione sulle competenze soft ha ripreso, soprattutto grazie al supporto di Fondimpresa e a quello dell'ente di formazione IFOA.

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 Sai S.p.a.: viene svolta un'analisi dettagliata assieme ai responsabili di dipartimento per verificare in ogni singolo lavoratore le sue necessità formative.

Il percorso si sviluppa attraverso intensi confronti con le aree aziendali nelle figure dei manager, andando a verificare con e per ogni singola persona quelle che sono le esigenze individuali e collettive. I piani formativi vengono poi costruiti assieme al responsabile e al lavoratore. E per farvi fronte si può attingere alla Scuola dei Mestieri interna all'azienda, o a formazione esterna non finanziata, o a formazione esterna finanziata.

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 Sai che somministra una formazione specifica su azienda, processi e tecnicismi legati alla specifica mansione.

La formazione sulle soft skills viene somministrata perlopiù tramite bandi finanziati di Fondimpresa. Così come i corsi di lingua che vengono somministrati, fondamentali per l'azienda, vengono ricercati esternamente, di fatto si sostengono per la maggior parte tramite bandi Fondimpresa.

Qualsiasi sia la modalità con la quale l'azienda espleta il fabbisogno formativo, la valutazione degli esiti dei corsi è diversa a seconda che si tratti di corsi su temi tecnici o di corsi legati all'ambito delle soft skills.

Nel primo caso, naturalmente, è molto semplice determinare la riuscita di un corso: si verifica su campo, nel periodo immediatamente successivo lo svolgimento della formazione, se il lavoratore è in grado di mettere in pratica quanto appreso.

Nel caso di competenze soft, è più difficile verificare la riuscita della formazione: è necessario più tempo, di base c'è bisogno di un periodo medio-lungo.

Oltre ai corsi mirati sulle singole persone o su una collettività, non sono rari i momenti assembleari con colleghi d'oltremare: in queste occasioni risulta quanto mai utile la conoscenza della lingua inglese, e le competenze soft acquisite attraverso i vari corsi di formazione, utili soprattutto a saper comunicare, approcciare e mantenere un rapporto.

Con i colleghi del Giappone, peraltro in arrivo a breve in azienda, si avrà l'occasione di fare della formazione su prodotti e contenuti marketing, mettendo in risalto il collegamento tra le due filiali e condividendo nozioni e strategie tra i due paesi.

Per quanto riguarda la progettazione di un eventuale piano formativo, ricapitolando, questo dipende dalla scelta di effettuare i corsi tramite docenti interni all'azienda "Scuola dei Mestieri", esterni con o senza finanziamento. Nel caso in cui la formazione avvenga esternamente, la scelta dei docenti per la somministrazione dei corsi viene affidata, la quasi totalità delle volte, all'ente formativo IFOA, che si occupa di affinare il corso sulle esigenze di Sai, e si occupa anche di tutta la parte burocratica legata al bando e al finanziamento.

3.3 Considerazioni conclusive

L'azienda crede fortemente al valore della formazione, come lo stesso sito conferma, tramite la pagina di presentazione dell'azienda. Lo sviluppo dell'azienda è stato notevole. Oggi conta di diverse filiali commerciali e stabilimenti produttivi in giro per il globo, e può fare affidamento, in Italia, a Modena, di un proprio centro di ricerca e sviluppo, nel quale migliorare e potenziare i suoi prodotti.

L'azienda detiene diverse convenzioni per attivare tirocini curriculari con le università, perlopiù di ingegneria e di scienze ingegneristiche. I testisti, generalmente si occupano dell'area mecatronica e di ingegneria gestionale. Questo permette all'azienda di attingere a risorse umane qualificate e da formare.

La crescita è avvenuta per una lungimiranza nell'implementazione di innovazione e competenze, competenze che hanno potenziato la professionalità dei lavoratori e si sono riverberate nella dimensione di progresso aziendale.

La formazione è molto mirata: viene studiato il fabbisogno attraverso un assiduo confronto con i responsabili di area e con gli stessi lavoratori, per questo è orientata a colmare lacune specifiche del singolo, o ad apportare un surplus nelle competenze della collettività aziendale.

Il clima aziendale permette al lavoratore di sentirsi valorizzato ed ascoltato, lasciando spazio ad una comunicazione efficace ed efficiente che lascia spazio allo sviluppo del singolo, e tramite questo, allo sviluppo di tutta l'azienda.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il Corso e l'impatto della formazione

Il corso di formazione che è oggetto dell'approfondimento del presente elaborato è un corso somministrato da docenti IFOA, e finanziato tramite partecipazione al bando Fondimpresa. Si tratta di un corso tecnico, volto ad assimilare nuove competenze e a potenziare quelle esistenti sull'utilizzo del nuovo sistema gestionale aziendale affinché questo potesse essere un valido strumento nel contesto lavorativo quotidiano. È stato un percorso molto complesso, secondo quanto emerge in sede dell'intervista poiché si è svolto in tempi molto brevi e contestualmente ha coinvolto tutta la popolazione aziendale.

Il tema era quello di acquisire competenze digitali in merito all'attività del nuovo sistema gestionale, poiché questo coinvolgeva vari siti produttivi dell'azienda e varie filiali commerciali consociate. Essendo un tema trasversale, perché toccava un po' tutte le aree aziendali, intendendo un sistema operativo che parte dal

magazzino arriva a valle, alle vendite e a tutta la parte di gestione della supply chain, questa formazione è stato molto utile; i consulenti hanno trattato il tema del management nel gestionale e si sono occupati successivamente di formare i vari lavoratori su quelle che possono rappresentare le best practice per l'utilizzo ottimale del gestionale.

La necessità di implementare un nuovo gestionale era emersa da più punti di vista. Innanzitutto, per migliorare l'efficacia e l'efficienza aziendale. In secondo luogo, il vecchio gestionale non era integrato ai gestionali dei vari siti produttivi, e questo richiedeva per ogni minimo movimento, ricerca di informazioni, un intervento umano. Il nuovo gestionale, essendo integrato con quelli delle varie consociate permette una fluidità di analisi e una comunicabilità dei fabbisogni della produzione, totalmente in automatico, dove i movimenti di magazzino vengono caricate senza bisogno di un intervento "umano" e questo permette una velocità diversa, riduce gli errori e tutto il processo è reso più fluido.

Naturalmente, ne consegue che il tutto debba essere poi monitorato costantemente. L'inserimento del nuovo gestionale ha rappresentato per Sai una sfida non indifferente, ma allo stesso tempo è stata accolta come un'opportunità per rivedere alcuni aspetti aziendali da un punto di vista logistico e più in generale dell'organizzazione e degli asset aziendali. Di per sé, il gestionale è solamente uno strumento. Bisogna saper utilizzare lo strumento in maniera ottimale e chi lo usa deve essere messo nelle condizioni di poterlo fare nel migliore dei modi.

La riflessione di rivedere le operazioni aziendali deriva dal periodo di Covid 19 che l'azienda si è trovata, insieme a tutte le aziende del territorio italiano e non, a vivere. Le domande che Sai si è posta sono sintetizzabili nelle seguenti: come vengono affrontate la maggior parte delle attività in azienda? Come comunichiamo al nostro interno? Come gestiamo la mole di dati? Quale tipo di analisi facciamo internamente? Che tipo di comunicazione c'è con le nostre consociate? Su quali temi, perlopiù, è richiesta l'interlocuzione con l'estero? Come misurare al meglio la nostra performance aziendale?

A tutto ciò ne è conseguita l'implementazione del nuovo gestionale che ha finalmente integrato tutti i gestionali italiani e non italiani.

Il corso era di fondamentale rilevanza per imparare a maneggiare il gestionale: questo ha contribuito a migliorare i processi e di fatto è stata realizzata la relazione tra innovazione di processo e di formazione.

Il corso è stato molto apprezzato dai lavoratori, e ha consentito un reale cambiamento. Non solo perché ha permesso concretamente di assimilare le competenze sul nuovo gestionale, ma anche perché la formazione ha rappresentato un momento di riflessione per i singoli reparti operativi. Ciascun dipartimento ha avuto modo di pensare e ripensare ai propri punti di forza e, soprattutto, di criticità, cercando soluzioni e apportando nuove idee, portando, di fatto il corso di formazione a supplire un corso di soft skills: il lavoratore, infatti, in sede di intervista, ci restituisce che il momento di formazione ha rappresentato un'occasione per comunicare tutti insieme come Team sulla soluzione e, più in generale, sull'azienda e sul problem solving.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il corso è stato decisamente apprezzato, ed il fatto che sia diventato un momento di condivisione generale dimostra la sua efficacia. La formazione ha permesso ai lavoratori coinvolti 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.

All'interno dell'azienda sono presenti anche i sindacati, i quali condividono i piani di formazione costruiti di comune accordo con loro e con i lavoratori, e hanno un atteggiamento anche propositivo nell'ambito formazione, poiché gli stessi la reputano di vitale importanza.

Per quanto riguarda il piano oggetto di valutazione, un tema emerso dagli intervistati è che il corso a cui hanno partecipato ha permesso di guardare alle priorità aziendali da un punto di vista diverso dal proprio e di pensare a soluzioni per l'azienda con tutta la popolazione azienda.

Questo è un elemento da sottolineare, in quanto questo 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.

5. CONCLUSIONI

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

La formazione oggetto di analisi e di approfondimento del presente report è avvenuta in presenza e con modalità didattiche altamente interattive.

Questo si traduce anche in una grande capacità di coinvolgimento dei partecipanti riflettendosi sulla quotidianità della realtà aziendale, mettendo così sul tavolo discussioni e problematiche che gli stessi corsisti si trovano ad affrontare ogni giorno.

Si cita come fattore assolutamente necessario alla buona riuscita della formazione, la professionalità dei docenti.

La lunga relazione con l'ente formativo è un fattore di elevata importanza: vi è alla base stima e fiducia reciproca che porta le parti a comunicare e comprendere l'una dell'altra le esigenze di quel momento. Senza questa duratura interlocuzione l'azienda non avrebbe la stessa qualità dei corsi, né riuscirebbe a finanziare il 70% del totale dei corsi che somministra internamente ai suoi lavoratori.

Un altro fattore che ha influito sulla buona riuscita della formazione è la predisposizione dell'azienda e dei suoi lavoratori alla formazione: se gli stessi "ci credono" allora la partecipazione è più sentita e più coinvolgente.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

I Piani Formativi aziendali sono creati ad hoc non solo sugli obiettivi strategici dell'azienda, ma anche sulle esigenze specifiche del team di lavoro e dei singoli lavoratori. Si tratta di una buona prassi quella di rilevare queste esigenze e tradurle in formazione, assieme agli stessi lavoratori e ai responsabili d'area. La rilevazione avviene di concerto con i manager dell'azienda, 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.

Rappresenta una buona prassi formativa quella di cogliere le suggestioni che arrivano dai lavoratori sia nelle figure dei manager, sia nelle figure dei singoli lavoratori. Attraverso l'attività di mappatura delle competenze e dei bisogni formativi emerge quanto detto sopra. Certo, nelle piccole aziende è più semplice avanzare delle proposte rispetto alle grandi aziende che possono magari constare di diversi interlocutori intermedi, ma resta un fattore che non è assolutamente scontato. Non lo è nemmeno l'impegno costante a mantenere aggiornate le competenze dei propri lavoratori, e tutto il lavoro di rilevazione dei bisogni formativi, individuali ma anche collettivi.

In sede di intervista il lavoratore ci racconta di quanto sia stato importante il corso a cui ha partecipato poiché ha costituito un momento di confronto e formazione con i colleghi Sai.

Inoltre, sono utili le occasioni di visita in azienda dei partner delle varie consociate nel mondo. Ogni azienda 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 nel tempo miglioreranno i processi organizzativi aziendali, renderanno le relazioni leggere, fluide, veloci.

5.3 Conclusioni

La testimonianza che ci lascia in eredità il presente report è che non si è mai troppo piccoli per “viaggiare il mondo”. Il passaporto necessario è quello della lungimiranza e della profonda consapevolezza che se non si investe – costantemente – in formazione, ricerca, sviluppo e innovazione, non si va da nessuna parte.

La politica della formazione di Sai s.p.a. 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.