

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

ALPI SPA:
la formazione continua tra industria e design

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica,
di processo e di prodotto
Competenze di base e trasversali**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 313592

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Paolo Minguzzi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

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	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative.....	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	11
3.3 Considerazioni conclusive.....	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 Il Corso e l'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative.....	15
5. CONCLUSIONI.....	15
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	15
5.3 Conclusioni.....	16

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 Alpi S.p.a. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Alpi le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione attraverso la formazione mirata al personale interessato. In particolare, le dimensioni dell'azienda e la sua storia rendono il caso interessante: Alpi 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 tecniche (hard skills).

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione le impattanti 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 2022, 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 Alpi S.p.a., partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Formazione, 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

Alpi S.p.A. costruisce superfici decorative in legno composto. È la prima azienda al mondo ad industrializzare il processo produttivo del legno composto: nasce come laboratorio di alta ebanisteria e diventa rapidamente un'industria leader nella produzione di superfici decorative. Questa svolta inizia già a partire dagli anni cinquanta, con l'ingresso in azienda di Valerio Alpi e l'avvio di una distribuzione capillare su tutto il territorio nazionale. Nel 1961 viene presentato "ALPILignum", il primo tranciato composto, una vera e propria rivoluzione resa possibile grazie al profondo sforzo tecnologico e all'importante background nell'ebanisteria, che porta rapidamente alla crescita sui mercati internazionali.

Nel 1975 il Gruppo apre il primo stabilimento in Camerun per assicurarsi la costante fornitura di materie prime. A partire dagli anni '80, con l'ingresso di Vittorio Alpi, l'avvio di prestigiose collaborazioni con nomi di spicco del design segnano la profonda sinergia tra l'azienda ed il mondo del progetto. La continua spinta all'innovazione di ALPI ha portato anche alla collaborazione con Piero Lissoni (architetto, designer e art director riconosciuto tra i maestri del design contemporaneo) che da giugno 2015 ricopre il ruolo di art director¹.

Alpi Spa viene fondata nel 1919 da Pietro Alpi: ha pertanto superato il secolo di vita. Oggi lo stabilimento si sviluppa su un insediamento industriale di 180.000 mq in Italia ed è ubicato a Modigliana, in provincia di Forlì-Cesena, in zona appenninica.

“Detto in altri modi noi partiamo dal legno per fare legno. Rispetto al legno naturale, il nostro prodotto finale è più performante”

L'azienda lavora nello specifico con tre essenze: l'Ayous, che si trova nelle foreste equatoriali, il pioppo e iliglio. Il pioppo può essere reperito in Italia o in Europa, mentre iliglio proviene in prevalenza dall'America. I fogli che si ricavano da queste tre essenze vengono tinti attraverso un procedimento molto simile alla tintura di prodotti tessili, successivamente essiccati, ed infine composti. La fase di composizione prevede che ogni foglio venga incollato ad altri in funzione di quello che è il risultato che si vuole raggiungere. Dopo essere stati incollati uno ad uno, i fogli vengono pressati, piallati, segati e alla fine tranciati. Il cliente ha piena facoltà di scegliere il design del proprio prodotto finale: può richiedere di mantenere “l'immagine” del legno, oppure forme e colori diversi e articolati.

Per questo, l'azienda afferma di potersi pienamente definire “azienda industriale di design”.

Il processo è iniziato già da diversi decenni, ma si è sviluppato in maniera decisa soprattutto negli ultimi anni anche per via di una scelta strategica, ossia quella di differenziarsi dai propri competitor per l'estetica, la qualità e le performance del prodotto, che sarebbe molto riduttivo definire “impiallacciatura”. Questo ha comportato la necessità di continuare a sviluppare innovazione di prodotto, ma anche di processo; spesso infatti, se non sempre, le due cose devono avvenire contemporaneamente. Inoltre, è da aggiungere il fatto che per ottenere l'innovazione di cui sopra, vi è estrema necessità di persone preparate e qualificate.

La preparazione in Alpi è da intendersi sia da un punto di vista tecnico, sia da un punto di vista gestionale (delle risorse, della materia, della filiera) e relazionale, senza tralasciare il tema delle conoscenze ambientali.

Da quest'ultimo punto di vista, l'azienda si definisce strutturalmente ambientalista.

¹ Fonte: sito internet aziendale. <https://www.alpi.it/it>

“Su questo punto noi siamo strutturalmente compatibili con l'ambiente: perché in realtà quando noi prendiamo un tronco, lo sfogliamo, e poi ricomponiamo il legno... stiamo facendo un'operazione di risparmio di materia prima legno. Questo è uno degli elementi che ci permettono a volte di vincere anche delle gare molto importanti... se la stessa superficie dovesse essere coperta con un legno naturale ci sarebbe un bisogno maggiore di abbattere alberi. Inoltre, noi abbiamo una filiera integrata, vale a dire che nelle nostre concessioni forestali in Camerun abbiamo una cura molto attenta delle nostre foreste. Da lì prendiamo la nostra materia prima: l'Ayous. L'Ayous si adatta perfettamente alle nostre lavorazioni perché produce un legno bianco e poroso, che permette di essere tinto molto bene. Noi siamo i manutentori della foresta equatoriale: la nostra attività è progettata in modo che la foresta possa riprodurre sé stessa.”

Alpi opera in trasparenza in tema ambientale e sociale, puntando costantemente all'eccellenza nell'impiego delle risorse naturali. I tipi di legno impiegati in Alpi (Pioppo, Tiglio e Ayous) provengono da una gestione forestale responsabile e sostenibile, che opera nel massimo rispetto della biodiversità ambientale. Inoltre, il controllo diretto dell'intera filiera da parte dell'azienda assicura la garanzia d'origine legale e sostenibile del legno e la totale tracciabilità del prodotto. Massima attenzione è posta anche alla sicurezza dei luoghi di lavoro e dell'ambiente: un sistema interno avanzato per la depurazione dell'acqua industriale ne è garanzia².

L'azienda detiene una certificazione FSC (Forest Stewardship Council) che garantisce la provenienza da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici. Sempre in tema di certificazioni, l'OLB (Origine et Légalité du Bois) attesta la legalità e la tracciabilità delle operazioni forestali e di trasformazione industriale del legno in Camerun; l'OLB CERT 090501 rilasciata dal Bureau Veritas Certification è di garanzia rispetto alle normative riguardanti la gestione forestale, l'ambiente, l'igiene, la sanità, la sicurezza sul lavoro, la fiscalità, i contratti di lavoro, l'approvvigionamento e l'esportazione del legno. La serie di certificazioni dell'azienda continua ed è in evoluzione³.

Nella foresta camerunense l'azienda fa ritorno dopo quarant'anni in seguito all'ottenimento dei tronchi necessari alla propria produzione: questo per permettere alla stessa foresta di riprodursi e autoriprodursi in maniera sana, forte e naturale. Alpi ha nel proprio attivo anche un sistema di reimpianto di piantine di Ayous che permette ulteriormente di arricchire la foresta. In tutti questi processi c'è un'attenta gestione della sostenibilità non solo ambientale, ma anche sociale. L'azienda rispetta riti, tradizioni e religioni del luogo. Vi sono in essere accordi con la popolazione locale attraverso le autorità per rendere compatibili esigenze economiche ed esigenze di convivenza eco-umana.

L'azienda presenta una struttura commerciale distribuita in tutto il mondo. Gli stabilimenti produttivi si trovano in Italia e in Camerun, per quanto riguarda la distribuzione in altri continenti Alpi conta sull'operato di distributori e agenti tramite rapporti contrattuali diretti. Il numero di dipendenti di Alpi è di 1600 persone: 450 in Italia e il restante in Camerun. Nel Paese africano vi sono 12 dipendenti espatriati; si tratta di dirigenti che governano le

² Fonte: sito internet aziendale. <https://www.alpi.it/it>

³

- In linea con i più rigorosi standard internazionali, i legni ALPI possono essere prodotti in versione ZeroF, a zero formaldeide aggiunta, per la realizzazione di superfici decorative salubri ed eco-responsabili. Frutto della costante ricerca condotta da ALPI per trovare soluzioni che anticipino e soddisfino le richieste del mercato, i legni ALPI ZeroF contribuiscono all'ottenimento della certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).
- Il legno di Pioppo che ALPI utilizza per la produzione di legno composto proviene da coltivazioni agricole italiane. La certificazione rilasciata da SGS testimonia la garanzia della rinnovabilità e dell'impegno concreto del Gruppo verso una scelta di gestione responsabile della materia prima, contribuendo anche alla valorizzazione delle risorse agricole locali.
- A garanzia della massima tutela sulla legalità dell'origine del legno, nel pieno rispetto del regolamento UE n° 995/2010 del Parlamento Europeo.
- CRIBIS D&B, società specializzata nella fornitura di business information su imprese italiane ed estere, ha assegnato a ALPI la certificazione “CRIBIS D&B Rating 1” massimo livello di valutazione della solidità finanziaria - attribuendole quindi il massimo livello di affidabilità come controparte di una transazione commerciale B2B.

single funzioni aziendali: direttore generale, amministratore, direttore della produzione, direttore della logistica, capo della gestione forestale. Il resto della popolazione aziendale è dipendente Alpi che vive sul posto. Alpi è l'azienda industriale più grande presente in Camerun, e rappresenta la principale fonte di reddito per diverse famiglie del luogo.

Il fatturato nel 2022 ammonta a 80 milioni, cifra che non solo recupera gli anni della pandemia, ma li supera abbondantemente. L'88% del fatturato è di provenienza internazionale: l'azienda lavora perlopiù in export a puro mercato B2B⁴.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

I valori aziendali che si deducono dal sito internet aziendale sono quelli di innovazione ed etica, ambiente e passione per il mercato globale, non da ultimo l'estetica e il design. Alpi è partner di grandi aziende del lusso, dell'automotive e della nautica oltre a prestigiose realtà dell'arredamento, del product design, dell'architettura di interni e del contract. L'azienda mostra il suo profondo legame con il mondo del progetto spaziando inoltre dall'hôtellerie ai multi-apartment, dal retail agli spazi pubblici. Attraverso il servizio di consulenza tecnica, accompagna il cliente in ogni fase dalla progettazione al servizio post vendita offrendo un'assistenza completa.

L'azienda ha imbastito il proprio operato in una duplice dialettica: cultura sartoriale e tecnologia. Le istanze di tecnica e *craftmanship* sono solitamente opposte, ma l'orientamento strategico aziendale ha voluto viverle in parallelo: Alpi è innovazione che anticipa le richieste del mercato senza tralasciare una minuziosa sartorialità.

La capacità innovativa dell'azienda risiede nel suo prodotto e nella sua storia.

Il sito aziendale si presenta con un'estetica piacevole e *user friendly*. È suddiviso nelle aree di “prodotto”, “storia dell'azienda”, “portfolio”, “designers”, “new”, “distribuzione” e “on air”.

Alla voce “prodotto” sono naturalmente presenti tutte le collezioni di Alpi: ALPIilignum, ALPIready, ALPItav... Rappresentano un elemento di caratterizzazione molto forte del prodotto la gamma di legno utilizzato per le varianti cromatiche, le texture, le venature. Ogni collezione riporta una firma di progettisti di calibro internazionale, i quali, attraverso il proprio genio creativo, fanno coesistere l'innovazione e il design che si sposta con pattern non riscontrabili in natura.

Alla voce “storia dell'azienda”, Alpi ha ben chiaro come volersi presentare. Le parole chiave sono “materia”, “ricerca” “etica” e “Africa”. Nelle singole voci è possibile approfondire il tema anticipato: in ordine, il legno, le modalità di lavorazione, il tema dell'industria sartoriale e la fabbrica in miniatura, la sostenibilità ambientale, le varie certificazioni ottenute, l'affidabilità del prodotto e dell'azienda, e non da ultimo l'azienda propone un focus sull'”Africa”, nelle zone nelle quali ha investito attraverso la foresta di Hayous. Nell'hyperlink “on air” è possibile scorgere il mondo ALPI attraverso una finestra rappresentata da una serie di prodotti multimediali, attraverso le quali è possibile vedersi raccontata la cultura progettuale dell'azienda e la costante ricerca per indagare le potenzialità e la molteplicità di linguaggi espressivi di un materiale senza tempo.

L'azienda non annovera molti competitor nel proprio ambito di produzione: non vi sono aziende che abbiano industrializzato il processo di impiallacciatura di superfici decorative in legno composto, con lo stesso metodo di

⁴ “Noi vendiamo solo ad altre aziende per il loro prodotto. Può essere un prodotto semilavorato o finito, nel caso di aziende di arredo. L'interno degli arredi può essere ricoperto del nostro materiale... un tavolo, una scrivania, un armadio... oppure possono essere aziende a loro volta sono subfornitrici di altre. Ne rappresenta un esempio il prodotto automobile. Chi ci prescrive il prodotto è la casa madre; il centro dell'azienda automobilistica ci richiede un determinato prodotto: noi iniziamo a fare i nostri studi, produciamo samples, li proponiamo, ed infine industrializziamo il prodotto dopo che il sample viene accettato. Inviamo infine il prodotto dove ci viene indicato dall'azienda” – Fonte: intervista qualitativa

Alpi. In realtà, il concorrente principale è un materiale. Si tratta della carta. La carta sta assumendo un ruolo critico in termini di concorrenza per Alpi; alcune aziende della Corea del Sud e della Cina utilizzano la carta per produrre un prodotto simile a quello di Alpi, con il pregio che questa sia più facile da gestire⁵, ma con il difetto che si tratta di un prodotto finale di qualità decisamente inferiore. Infatti, l'azienda si onora del fatto che architetti, studi di design e centri di progettazione preferiscano per le loro realizzazioni il prodotto Alpi, che si differenzia radicalmente dalla concorrenza per bellezza, design e qualità.

Durante il difficile periodo di pandemia da Covid-19 l'azienda ha immediatamente attivato protocolli particolarmente rigorosi, ancor prima che arrivassero le direttive governative o i vari protocolli di sicurezza stabiliti di concerto con le organizzazioni sindacali. Le varie attività sono state chiuse prima del Lockdown regionale e nazionale. Questo periodo di chiusura delle attività è stato utilizzato per riprogettare e ridisegnare i progetti interni aziendali. I processi sono stati rivisitati in toto per garantire la sicurezza di tutti i dipendenti.

Una volta definita la possibilità di riapertura dei mesi successivi alla quarantena totale, Alpi ha atteso un paio di settimane prima di riprendere le proprie attività. Nel frattempo aveva predisposto un vademecum organizzativo interno per la sicurezza aziendale ancora più stringente dei protocolli sulla sicurezza generale, utilizzato per tutto il biennio 2020 e 2021. Le chiusure di quel periodo hanno generato un calo di produzione e fatturato dell'azienda, ma che è stato recuperato e superato successivamente grazie alla capacità riorganizzativa dei processi interni.

La pandemia da Covid-19 non è stato l'unico ostacolo che cittadini, famiglie, imprese ed enti pubblici hanno dovuto affrontare negli ultimi tre anni: il conflitto nel cuore dell'Europa che coinvolge Russia e Ucraina ha impattato nel resto dell'Europa e del Globo. Per quanto riguarda l'azienda oggetto di studio la conseguenza più importante ha riguardato gli aumenti di costo dell'energia. L'azienda ne fa largo uso, si pensi ad esempio alla fase di essiccazione del legno. In linea generale questo è l'unico elemento di impatto per Alpi, insieme ai ritardi nelle consegne di altri materiali diversi dal legno, come per esempio coloranti, colle, materiale per la manutenzione. L'azienda ha comunque retto gli aumenti di costi per via del suo mercato di sbocco internazionale.

Tecnologia, industria e design: l'intenzione di Alpi è anche di raccontarsi. Sempre sul sito dell'azienda troviamo una sezione dedicata a scoprire da vicino la filosofia, il processo creativo, la ricerca e l'ispirazione dietro ogni collezione attraverso dei dialoghi con i designer. Per ogni collezione vi è un video apposito tradotto in inglese sull'attività e sul genio che hanno portato ad una determinata idea di design⁶.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Nel corso degli anni, Alpi si è saldamente affermata sulla scena internazionale come uno dei maggiori e più noti operatori nel comparto del legno composto. Alpi, se dovessimo immaginare una linea del tempo nella quale collocare obiettivi prefissati e raggiunti, potrebbe dire di aver pienamente soddisfatto i propri desideri imprenditoriali. Tra l'internazionalizzazione del proprio prodotto, le campagne di design e l'acquisizione e la cura di una parte della foresta equatoriale in Camerun, l'azienda può vantare un vantaggio competitivo unico al mondo. Un'evoluzione continua e crescente ha accompagnato obiettivi aziendali e innovazioni che di volta in volta

⁵ Si utilizza una bobina di carta che di fatto si autoapplica sulla superficie desiderata. Il processo è decisamente più agevole e veloce di quello necessario per il legno.

⁶ Sito aziendale: <https://www.alpi.it/it/on-air>

Ad esempio: Alpi Arcobaleno e Raggiosole; design Konstantin Grcic. Principale novità 2023, un progetto nato dall'incontro di Vittorio Alpi con il designer tedesco Konstantin Grcic che, grazie alla sua profonda conoscenza del legno, ha indagato insieme ad Alpi nuove strade per spingere sempre più in là i confini della ricerca, esplorando inedite interpretazioni e dando vita ai nuovi legni "Arcobaleno" e "Raggiosole".

L'orientamento aziendale in termini di sviluppo richiedeva. Naturalmente, ha rappresentato un importante cavallo di battaglia il fatto che l'azienda investe su sé stessa, cioè sui propri dipendenti.

La formazione in Alpi rappresenta un tassello di fondamentale importanza per la sopravvivenza e lo sviluppo sul mercato e del proprio prodotto. L'impresa dà alla formazione un ruolo decisivo: poiché l'azienda è formata di persone e sono le persone a fare la differenza, l'obiettivo è portare queste a migliorarsi a 360°. L'innovazione si accompagna sempre alla formazione: non c'è innovazione senza formazione. La particolarità di questa azienda risiede nella capacità di fondere mondi e modi di produzione apparentemente lontani e agli opposti: design e industria.

Alpi effettua un'analisi dei fabbisogni formativi ogni anno e, sulla base di essa, definisce gli interventi formativi per l'anno successivo con proprie risorse o tramite canali di finanziamento. La formazione promossa all'interno dell'azienda è orientata allo sviluppo delle persone che vi operano e alla direzione dell'intera impresa, che non può innovarsi senza l'investimento su sé stessa, cioè sui propri dipendenti. La formazione viene pianificata con il supporto di un Ente formativo di comprovata fiducia, secondo diversi criteri. In primo luogo in base alle esigenze aziendali, successivamente considerando le lacune emerse in sede di analisi o ai bisogni di potenziamento di skills di alcuni ruoli aziendali, ed infine anche sulla base delle potenzialità del singolo individuo, considerando quindi le prospettive di crescita carrieristica della singola persona, cogliendo di volta in volta il desiderio di crescita dei dipendenti. Chi entra in azienda tende a restarci: il turnover aziendale è bassissimo. Ne rappresenta un esempio un fatto recente: studenti universitari che a seguito di un'esperienza di tirocinio sono stati assunti a tempo indeterminato. Oppure il fatto che l'entrata in azienda si accompagni, per le figure tecniche e impiegatizie, a una formazione piena e rigorosa su tutti i comparti aziendali: nei primi quindici giorni il nuovo lavoratore o la nuova lavoratrice ha la possibilità di conoscere tutti i dipartimenti aziendali e ricevere un'infarinatura generale sul quadro complessivo. Segue un periodo nel quale al lavoratore viene lasciato il tempo di assimilare e rielaborare individualmente quanto mostratogli. Infine il processo viene ripetuto, questa volta accompagnato ad una formazione più specifica sul proprio ruolo, ossia quello per cui si è stati assunti.

Per le figure più operative, la formazione iniziale è organizzata tramite un semplice ma mai banale affiancamento dei dipendenti più anziani, i quali trasmettono il proprio *know how* oralmente; mostrando, aiutando, supportando, ripetendo concetti e procedure ai nuovi arrivati. Nel suo complesso la formazione on the job ha durata variabile, e uno degli aspetti migliorabili individuati dalla dirigenza consiste proprio nella trasmissione del sapere da parte dei dipendenti più esperti. Più strutturata, ovviamente, è la formazione sulla sicurezza, curata dal RSPP aziendale.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda ha una struttura ben definita, presenta cioè un quadro ben preciso di ruoli, mansioni e responsabilità. Le gerarchie, però, non sembrano rappresentare un elemento di rigidità nelle funzioni aziendali, né nella opportunità di confronto data dal lavoro quotidiano. Durante l'intervista è emersa grande capacità dei vertici di investire sui giovani e sulle singole persone e, d'altra parte, è emersa da parte dei dipendenti aziendali la passione per il proprio impiego.

L'azienda crede fortemente al valore della formazione, infatti, non è raro che parte della formazione necessaria all'azienda venga svolta a carico dell'azienda da un punto di vista finanziario. L'azienda non rinuncia a fare formazione sulle persone attraverso risorse proprie e a mercato, senza cioè il supporto di canali di finanziamento.

L'azienda opera in un mercato B2B puro e ha un numero irrisorio di concorrenti, anche se l'unica concorrenza può essere ritrovata in aziende che operano con materiali diversi dal legno, come la carta: ciononostante, l'altissimo

posizionamento del prodotto fa sì che Alpi continui ad essere preferita da studi di architetti e professionisti che operano nell'ambito del design.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Sono diversi i fattori che richiedono all'azienda una strutturazione dell'analisi dei fabbisogni programmata e gestita a monte, oltretutto pianificata. Intanto, la dimensione: l'azienda impiega 1600 persone, e di queste circa 450 sono in Italia. Il numero di dipendenti è esplicativo, in parte, di un'analisi dettagliata e curata nelle sue forme e nei tempi di programmazione. Se in aziende di dimensioni più contenute una rilevazione dei bisogni standard rischierebbe di non rilevare le specificità del singolo, in aziende di grandi dimensioni il rischio è che, se non si propongono strumenti di misurazione, ognuno si perda, invece, nella propria mansione, nella propria finestra lavorativa, perdendo di vista il quadro complessivo. Alpi lo ha capito, e di fatto unisce alla rilevazione standardizzata, una di tipo più qualitativo.

Un altro motivo esplicativo della programmazione della formazione risiede nel fatto che l'azienda crede fortemente nel valore della formazione. Per cui, presto detto, la rilevazione dei bisogni formativi avviene in maniera formale, standardizzata, prevedendo un questionario e degli step di incontri con i vari responsabili di reparto.

In ultimo, ma non in ultimo, la volontà di tenere monitorata la costellazione di competenze e aspirazioni dei propri lavoratori permette all'azienda di programmare ruoli e responsabilità per il futuro, garantendo così in parte anche la capacità di lasciare in eredità a nuovi dipendenti il know-how dei precedenti, senza temere turnover che impoveriscono l'azienda. Spesso succede che una determinata mansione è in capo al singolo che detiene un prezioso insieme di competenze e conoscenze di quel ruolo, con la corrispondente perdita di tutto il bagaglio esperienziale acquisito in occasione di pensionamenti o di trasferimenti in altre aziende. In Alpi in realtà il turnover è basso, e anzi, la tendenza è quella di continuare le collaborazioni con giovani studenti nate in occasione di tirocini curriculari ed extracurriculari, o a volte stage scolastici.

Il primo progetto in Alpi di analisi dei fabbisogni risale al 2008. Negli anni sono stati notevolmente migliorati gli strumenti per l'analisi del fabbisogno e sono stati allargati i temi di formazione, di concerto e in linea con lo sviluppo dell'azienda. L'analisi dei fabbisogni viene svolta nella seguente maniera.

Viene inviata, da parte della responsabile del personale e della formazione, una e-mail, ai dirigenti e ai responsabili di reparto con la quale si dà avviso del fatto che verrà svolta in un breve tempo un'indagine. Contestualmente a questa mail viene fornito un questionario di rilevazione, che negli anni è stato rodato, migliorato, potenziato. A questo punto, i responsabili e i dirigenti hanno notizia e strumenti utili per proseguire nel lavoro di analisi dei fabbisogni aziendali, in supporto alla responsabile delle risorse umane.

Successivamente segue l'invio dei questionari alla responsabile poc'anzi citata, e si può dare il via ad un momento di analisi più quantitativa sul tema. La responsabile delle risorse umane programma delle interviste qualitative con dirigenti e responsabili di reparto per approfondire il tema delle lacune dei dipendenti nei vari reparti; questo per cercare di rilevare quanto più possibile sul tema, in supporto allo strumento del questionario che colleziona dati, ma ai quali si aggiungono quelli di carattere quantitativo. In questo modo le esigenze emergono con una sicurezza maggiore, e si ha la disponibilità di un quadro aziendale in termini di bisogni formativi decisamente chiaro. Nell'arco di un mese si incontrano in tal modo circa 10-12 responsabili.

Successivamente, la responsabile delle risorse umane predispone un report che sottopone ai vertici aziendali, con i quali poi si vanno a definire le priorità formative, in base agli obiettivi aziendali e tenendo conto di eventuali linee di finanziamento e per quali tipologie di corsi, oltre alle eventuali tempistiche per la realizzazione degli stessi corsi.

La pianificazione dei corsi di formazione avviene annualmente e viene rispettata all'80-90%, ossia per la stragrande maggioranza del suo contenuto. Questo consente all'azienda di non ritrovarsi lacune in ambito formativo.

Si tratta di una formazione mirata e ragionata sulla base delle esigenze della singola persona e sulla base dell'orientamento strategico aziendale. Naturalmente possono capitarvi corsi fuori programma, se le necessità del momento lo richiedono.

Si può evincere che l'aspetto della formazione assume una rilevanza anche da un punto di vista economico. La formazione ha un costo, ciononostante Alpi effettua una buona parte della formazione totale aziendale in proprio, se non c'è la possibilità di attingere a linee di finanziamento. L'azienda prevede un cospicuo budget per la formazione, definito ogni anno: di questo, circa la metà è coperto dalla formazione finanziata.

Il processo di analisi dei fabbisogni viene iniziato in settembre/ottobre. Il processo servirà poi alla programmazione della formazione dell'anno successivo. Il piano formativo viene presentato in gennaio, con il supporto di un Ente formativo che collabora con Alpi ormai da quindici anni, e questo permette all'azienda di portarlo in rendicontazione verso dicembre e far ripartire così il ciclo.

Tutto il percorso descritto è implementato da ormai 7 anni, e si sta rivelando utile e proficuo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione della formazione è chiara e ben strutturata. L'azienda contempla strumenti di analisi diversificati. Le fasi possono essere riassunte in tre tranches. Nella prima fase la responsabile delle risorse umane fornisce ai responsabili di reparto gli strumenti, ossia un questionario sui bisogni formativi personali e collettivi da somministrare a ciascun lavoratore. La seconda fase prevede la raccolta dei questionari compilati e il riscontro con i singoli responsabili attraverso colloqui qualitativi. La terza ed ultima fase consiste nella pianificazione con i vertici aziendali delle attività formative per l'anno successivo, lasciando naturalmente aperta la possibilità all'azienda di inserire formazioni in corso d'opera su singole questioni definite come prioritarie.

Inizialmente non erano previste modalità di valutazione degli esiti della formazione ma, col tempo, sono state introdotte due tipologie di valutazione: di apprendimento e di gradimento dei corsi, per misurare contemporaneamente il grado di apprendimento dei partecipanti e la loro personale valutazione sullo stesso corso. Le griglie di valutazione finora prodotte riguardano perlopiù i corsi di informatica, di lingue, di controlli di gestione... L'azienda sta attualmente ragionando su come raffinare le metodologie utilizzate per questa parte di valutazione, così da valutare con maggiore accuratezza le ricadute organizzative. In alcuni ambiti, più legati alla sfera delle competenze tecniche, è già possibile farlo. Ma si tratta di griglie di valutazione più semplici da introdurre, perché misurano l'apprendimento di competenze tecniche. Per quanto concerne, invece, l'ambito delle competenze trasversali, le cosiddette *soft skills*, questo risulta alquanto difficile. Si pensi ad esempio al tema dei corsi sulla gestione del gruppo, sulle competenze relazionali e sui corsi di leadership o public speaking.

L'azienda sta valutando di partecipare a linee di finanziamento legate all'innovazione tecnologica e *green* vista la sua grande predisposizione al tema.

Nella definizione dei piani formativi da presentare a Fondimpresa sono coinvolte anche le parti sindacali presenti in azienda nelle persone delle RSU; vi sono poi dei piani che vengono in altri casi solo comunicati, come per

esempio i corsi relativi alla salute e alla sicurezza. Questi vengono concordati con le RSU aziendali e comunicati in occasione delle riunioni periodiche interne.

Le riunioni periodiche di cui sopra a cui sono presenti una parte consistente dei dipendenti aziendali vengono effettuate almeno una volta all'anno; a volte possono avvenire più di frequente sulla base delle singole necessità.

La formazione viene somministrata anche nella sede camerunense. Viene fatta localmente una formazione sulla base di specifiche esigenze dei lavoratori del posto. La formazione, in questo caso, viene effettuata da personale italiano che si sposta fisicamente e si reca localmente a somministrare formazione in presenza. La primissima formazione che è stata effettuata e continua tutt'ora ad essere effettuata è la formazione sulla sicurezza, sulla salute, e sul pronto soccorso. Si è data grande attenzione a questi temi, soprattutto alla messa in sicurezza, alla formazione dei primi interventi in ambito di pronto soccorso. Alpi in sede di intervista afferma di aver contribuito ad aver migliorato la formazione dei medici e degli infermieri locali, organizzando e pianificando, alle volte, anche piani di evacuazione locali. La formazione viene somministrata in lingua francese. Ci sono lavoratori che parlano italiano, si tratta soprattutto di impiegati che hanno più contatti con colleghi italiani, o di espatriati dall'Italia in Camerun di cittadinanza camerunense. Per questo motivo la formazione di lingua in Italia viene effettuata sia per l'inglese, sia per il francese.

Inoltre, vista la sensibilità aziendale rispetto al tema ambientale, viene effettuata una formazione sulla sostenibilità sotto diversi profili. Per esempio, sono stati svolti più corsi sul tema delle certificazioni ambientali. Altre formazioni hanno riguardato il tema della gestione dei rifiuti, e di una gestione aziendale compatibile con l'ambiente.

Ci è stato fornito un esempio concreto. Alcuni piani presentati sulla linea di finanziamento legata a Fondirigenti hanno coinvolto 20 responsabili di funzione sul sistema qualità. È stato presentato un piano sia su un percorso di certificazione del prodotto, sia sull'automazione, sia sulla gestione della supply chain, in collaborazione con l'Università di Bologna (con la quale, come vedremo, Alpi ha rapporti stretti di collaborazione).

3.3 Considerazioni conclusive

La formazione in azienda assume una rilevanza fondamentale. Viene pianificata in modo meticoloso e qualora non sia possibile utilizzare delle linee di finanziamento, Alpi, affronta la spesa in formazione come investimento aziendale, su mercato, con risorse proprie. La formazione finanziata sul totale della formazione pesa per il 50% e Alpi utilizza pressoché il 100% dei fondi deliberati all'azienda. In fase di intervista ci è stata data notizia del fatto che probabilmente, per l'anno corrente, l'azienda supererà la soglia del 50% di mezzi propri per la formazione.

Del resto, la storia aziendale e il suo sviluppo sono testimoni lampanti dell'orientamento aziendale in merito alla formazione: la crescita è avvenuta per opera di una lungimiranza nell'implementazione di nuove competenze, che hanno potenziato la professionalità dei lavoratori e si sono riverberate nella dimensione di progresso aziendale.

Le prossime formazioni con Fondimpresa riguarderanno le certificazioni ambientali. La volontà è quella di unire l'anima strutturalmente green dell'azienda con il concetto di economia circolare, cercando di capire quale potrebbe essere il progetto più idoneo (a titolo di esempio, Alpi ha un progetto per impiantare il fotovoltaico e un sistema innovativo di recupero delle acque reflue).

In questa fase è emerso inoltre che le tempistiche burocratiche delle linee di finanziamento sono in contraddizione con le esigenze aziendali, in particolare per quanto concerne gli avvisi del Conto di Sistema. Le aziende hanno tempi veloci e si rischia che un determinato contenuto sia già anacronistico rispetto alla somministrazione dello stesso. Ad esempio, sul tema del risparmio energetico, o sui rifiuti, che sono argomenti di particolare importanza in questo momento storico, pensare che la somministrazione può avvenire in una finestra temporale non minore

di sei mesi fa riflettere. Di fatto acuisce la distanza tra aziende che hanno le disponibilità economiche proprie per affrontare le spese in formazione da quelle che invece non le hanno. Il mercato è mercato, ma l'innovazione giova a tutti, cittadini, lavoratori, imprese, istituzioni e ambiente.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il Corso e l'impatto della formazione

Oltre alla formazione in entrata, ovvero la formazione che riguarda la prima “infarinatura” del nuovo dipendente su pressoché tutte le aree aziendali per una quindicina di giorni, si aggiunge la formazione rappresentata dall'affiancamento di un altro dipendente esperto, un senior che forte della sua esperienza è in grado di gestire e tramandare la propria conoscenza ai nuovi arrivati.

A questo si aggiunge la formazione mirata presente nei piani di formazione annuali. È oggetto di analisi del presente report il piano formativo presentato a Fondimpresa a inizio 2022, emerso in base a specifiche necessità di formazione tecnica e manageriale.

Le aree di intervento del piano riguardano un potenziamento e una costruzione di competenze tecniche professionali e l'obiettivo di innovare e aumentare la competitività d'impresa. Con il piano presentato l'azienda propone due percorsi formativi, un master universitario e un percorso aziendale, per due dipendenti sulle quali l'azienda sta puntando in termini di crescita delle competenze.

Le attività didattiche del Master si sono svolte in modalità “mista”: cioè in presenza, con facoltà dell'iscritto di seguirle - anche interamente - da remoto in streaming attraverso la piattaforma Teams. Se necessario in riferimento all'andamento dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'azienda si è presa la libertà di definire l'opportunità di poter beneficiare delle lezioni in modalità “a distanza”, in conformità a quelle che sono state le disposizioni dell'Ateneo e delle autorità competenti in merito.

Il corso di crescita manageriale, invece, si è svolto interamente da remoto.

La lavoratrice che ha seguito il corso di formazione legato al Master Universitario in Trattamento dei dati personali e Data Protection Officer, corso proposto e organizzato dal CIRSIFID-ALMA AI, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Giuridiche – DSG dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, la Fondazione Alma Mater e con il patrocinio della Società Italiana di Informatica Giuridica, si mostra, in sede di intervista qualitativa, molto soddisfatta della formazione ricevuta.

L'obiettivo della formazione coniugava le esigenze aziendali in quel momento e le ambizioni personali della giovane lavoratrice, all'epoca laureanda, sui temi di studio e specializzazione. La lavoratrice, all'epoca laureanda, si era presentata in azienda con le idee molto chiare: aveva necessità di un lavoro che supportasse le spese del Master che intendeva acquisire immediatamente dopo la laurea in Scienze Giuridiche. L'azienda, trovando nella sua persona la determinazione e il talento che ben si sposavano con Alpi, le ha proposto, dopo vari colloqui, di voler sostenere lei stessa i costi del Master, come investimento sulla sua persona. Alpi decide così di intraprendere un percorso orientato al futuro con la giovane donna oggi dipendente dell'azienda, dandole un'opportunità prima ancora di conseguire la laurea.

Tramite l'inquadramento e l'approfondimento normativo, l'analisi delle tecnologie e la predisposizione di esercitazioni pratiche, il corso mirava a fornire le conoscenze giuridiche e informatiche, nonché le metodologie,

indispensabili alla corretta gestione dei molteplici adempimenti obbligatori in materia di trattamento dei dati personali.

L'altro corso, invece, era più proiettato sulle soft skills, e il corso di formazione prende il nome di “Dalla visione al risultato”. L'intento era motivare e guidare il lavoro in azienda per ottenere risultati di eccellenza: si è trattato di un percorso dedicato alla crescita personale della lavoratrice come leader per mobilitare e riunire le risorse intellettuali di tutti i dipendenti della società. Un percorso atto a sostenere e aiutare lo sviluppo delle soft skills legate al people management. Il percorso era orientato a dare risposta ai seguenti quesiti: Che cosa significa, oggi, esercitare una leadership efficace, autorevole, credibile? Come costruire una squadra vincente, capace di trasformare gli obiettivi in risultati? In che modo stimolare anche i collaboratori più demotivati a dare il meglio di sé in ogni situazione? Come coinvolgere, motivare, diffondere energia e far vivere i problemi come opportunità e sfide?

L'azienda è stata supportata, nelle varie fasi del progetto, dalla progettazione e alla rendicontazione, da consulenti senior, esperti in organizzazione e gestione dei percorsi formativi. Gli stessi consulenti hanno supportato nell'attività di coordinazione e tutoraggio del Piano Formativo. È stata garantita una presenza, pressoché costante, di un tutor di aula e una programmazione di incontri con il coordinatore, secondo le esigenze dell'azienda ed eventuali problematiche che la gestione del piano poteva comportare. I consulenti hanno affiancato l'azienda nel reperimento dei docenti (dove non ancora identificati) e nell'iter burocratico di stesura incarico e controllo fatturazione.

Il Master ha avuto una durata totale di 190 ore, spalmate in un arco temporale di un anno. Per i primi sei mesi la lavoratrice ha ricevuto una formazione in presenza nelle giornate del venerdì e del sabato per 8 ore il primo giorno, e per 6 ore il secondo. Dopo questa prima parte teorica, è stata sottoposta ad un test scritto sui 12 moduli appresi nei sei mesi da gennaio a giugno. Il restante tempo è stato impiegato in un tirocinio, che la lavoratrice ha svolto nella stessa azienda Alpi, nel quale ha potuto mettere in pratica quanto appreso in aula. Nel febbraio dell'anno successivo un altro esame attendeva la studentessa/lavoratrice: non solo sui 12 moduli, ma anche su tutto il percorso di tirocinio aziendale. In azienda, ora, è lei la referente esperta nel trattamento e nella protezione dei dati personali, anche se, in fase di intervista, con grande umiltà, la giovane lavoratrice ha affermato di aver ancora tanto da imparare. È comunque soddisfatta del suo percorso di studi e dell'inizio della sua carriera, perché è stata in grado di far coesistere una laurea in ambito informatico con quanto attiene al mondo giuridico.

Il secondo corso di formazione previsto dai Piani Fondimpresa è stato seguito in via telematica sulla piattaforma Teams. Non si è trattato di un percorso individuale: la lavoratrice ha seguito il corso in un gruppo variegato, composto da colleghi di altre aziende, con una decina di partecipanti complessivi. La lavoratrice è impiegata in Alpi dal 2015 e prima di ricevere l'opportunità di avanzare di carriera, lavorava, e lavora tutt'ora, nel laboratorio chimico aziendale. Questo impiego, il primo dopo il conseguimento della laurea in chimica industriale, le ha permesso di approfondire il tema della chimica in ambito aziendale. Da due anni a questa parte la possibilità di carriera che le è stata proposta è quella di poter seguire tutto il laboratorio tecnologico, dove vengono realizzati i prototipi aziendali; si tratta di un centro di ricerca e sviluppo interno all'azienda che rappresenta quasi una piccola impresa per suo conto. La formazione è servita per dare gli strumenti alla dipendente per poter gestire il nuovo ruolo. Si è trattato di un cambiamento importante: la lavoratrice continua a fare quello che faceva prima, ma a questo si è aggiunta la responsabilità di coordinare il laboratorio tecnologico. Riferisce che il corso è stato utile per imparare nuovi concetti e assimilare competenze che potrà mettere in pratica nel proprio lavoro. Molti argomenti erano nuovi, altri meno, ma insieme saranno utili per sviluppare le sue competenze nel futuro.

Durante i corsi sono stati utilizzati diversi strumenti: simulazioni, role play, slide, didattica frontale... si è trattata di una formazione ricca di spunti e decisamente mirata.

Ad esempio, l'insegnante del secondo corso di formazione, ossia quello legato allo sviluppo delle soft skills, proponeva spesso un “gioco di ruolo”: data una situazione quale sarebbe stato il comportamento di ognuno dei

partecipanti ai corso per ovviare al problema sopravvenuto? Ognuno, prima in autonomia, poi in gruppo, proponeva la propria idea di risoluzione. Di volta in volta la risoluzione prendeva forma, modellata dalle riflessioni emerse dai singoli studenti. Dal lavoro di gruppo è emerso che, ad esempio, nell'affrontare un problema non bisogna puntare il dito e accusare: bisogna invece fermarsi, capire quali informazioni ha a disposizione uno e quali l'altro, mettersi nei panni degli altri, e solo alla fine dare una lettura complessiva. Empatia, ascolto attivo, non giudizio e sostegno: questo è richiesto ad un coordinatore.

4.2 Considerazioni riepilogative

I corsi sono stato molto apprezzati dalle lavoratrici, e hanno permesso un reale cambiamento. Il primo ha permesso concretamente di assimilare le competenze in ambito di trattamento dei dati personali, mentre la formazione in ambito di competenze trasversali, ossia il secondo corso, ha rappresentato un momento di riflessione per la lavoratrice che ha iniziato a ricoprire ad un ruolo di coordinamento del personale, dando alle nuove generazioni di capireparto/dirigenti/coordinatori un nuovo modo di concepire la leadership, fatto di ascolto ed empatia. Entrambe le lavoratrici hanno avuto modo di pensare e ripensare ai propri punti di forza e, soprattutto, di criticità, cercando soluzioni e apportando nuove idee.

Si è trattato di piani formativi molto mirati e orientati allo sviluppo delle competenze di persone all'interno dell'azienda su cui investire e su cui credere. L'azienda intende la formazione come investimento su se stessa attraverso l'investimento sul proprio personale.

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 sia in presenza, sia 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.

In ultimo, ma non in ultimo, il fattore che più di tutto influisce positivamente sulla formazione è il fatto che quest'ultima sia mirata: che faccia incontrare le predisposizioni e i talenti del singolo e le esigenze aziendali in maniera sana. È una dimostrazione di come l'azienda tenga in considerazione le ambizioni del singolo e aiuti i suoi lavoratori a colmare le proprie lacune. Entrambe le dipendenti intervistate sono state accompagnate nel loro sviluppo professionale da un forte supporto da parte dell'impresa, in cui la formazione ha assunto un ruolo di primo piano per far acquisire loro le competenze necessarie al migliore assolvimento della propria attività futura. Le due dipendenti hanno percepito appieno questa fiducia da parte di Alpi nelle loro potenzialità.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Diversi sono gli elementi che fanno della presente azienda un esempio di buon utilizzo dei canali di finanziamento di Fondimpresa, e più in generale di formazione aziendale.

Innanzitutto, l'azienda presenta una modalità di rilevazione dei bisogni formativi ben strutturata. La rilevazione contempla strumenti come il questionario, le interviste qualitative e la pianificazione che segue queste due fasi.

Attraverso l'attività di mappatura delle competenze e dei bisogni formativi emerge un quadro chiaro delle opportunità di sviluppo dell'azienda. Non è scontato l'impegno costante a mantenere aggiornate le competenze dei propri lavoratori, e tutto il lavoro di rilevazione dei bisogni formativi, individuali ma anche collettivi, con un coinvolgimento attivo delle posizioni intermedie.

La progettazione della formazione è quindi chiara e ben strutturata. Viene pianificata in modo meticoloso e qualora non sia possibile utilizzare delle linee di finanziamento, Alpi affronta la spesa in formazione come investimento aziendale, su mercato, con risorse proprie. La capacità di utilizzare i fondi fino al loro esaurimento, rappresenta un altro fattore positivo per la formazione.

I Piani Formativi aziendali sono creati ad hoc non solo sugli obiettivi strategici dell'azienda, ma anche sulle esigenze e sui talenti specifici dei dipendenti, come dimostra il nostro caso di studio. Si tratta di una buona prassi, quella di rilevare tali ambizioni e tradurle in formazione, assieme agli stessi lavoratori e ai responsabili di area.

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.

5.3 Conclusioni

L'azienda collabora a stretto contatto con le Università. Le maggiori collaborazioni riguardano gli atenei di Bologna, Padova e Torino. Con le università di Padova e Torino, le collaborazioni riguardano perlopiù la gestione forestale (assieme a all'università di Firenze, anche se in misura minore). Con l'Università di Bologna invece i rapporti sono più stretti e si focalizzano maggiormente su aspetti gestionali. Il progetto sulla Supply Chain in cantiere è proprio in collaborazione con Bologna.

La collaborazione dell'azienda con il mondo dell'Istruzione e della formazione non riguarda solo le università. Alpi lavora a stretto contatto anche con gli istituti superiori del territorio. Parliamo di periodi di stage, Alternanza scuola-lavoro (PCTO), FTS per la formazione industriale o tirocini. Queste relazioni sono per lo più con istituti tecnici come ITIS, in particolar modo nei corsi di "meccanica" ed "elettromeccanica"; ma anche ragioneria e istituti di Design, come quello presente nel faentino. Alpi è presente in occasioni legate al tema dell'orientamento in uscita dalle scuole, con kit di presentazione ad hoc, che propone in queste occasioni o in altre occasioni di incontro con studenti delle superiori e delle medie. Non di rado capita che studenti visitino lo stabilimento Alpi. Questo è uno dei progetti sui quali l'azienda intende intervenire per migliorare e strutturare, sviluppando percorsi mirati ed efficienti.

La politica della formazione della Alpi 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.

L'azienda è improntata a migliorarsi, giorno dopo giorno: *"D'altra parte, se facessimo tutto in un colpo solo non avremmo più niente da fare per il futuro. C'è sempre da crescere."*