

FAIT ADRIATICA

Forlì - Cesena

Ambito tematico strategico:

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

Piano Conto Formazione
298577 – Formazione a supporto del Progetto di miglioramento 2021

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023
Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	7
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3 Considerazioni conclusive	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5.CONCLUSIONI	13
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali	13
5.3. Conclusioni	13

1. INTRODUZIONE

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

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

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

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

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2022. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

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

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda FAIT ADRIATICA - partendo dall'analisi della partecipazione di FAIT ADRIATICA ad un *Piano formativo del Conto Formazione (ID 298577 – Formazione a supporto del Progetto di miglioramento 2021)* cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda Fait Adriatica nasce con il nome di F.A.I.T. nel 1959 nel comune di Gatteo, in provincia di Forlì-Cesena. La realtà produttiva nei primi anni si orienta verso produzioni nel settore del legno e degli imballaggi, destinati in particolare all'ortofrutta, per poi evolvere nei tempi immediatamente successivi all'avvio dell'attività, verso la produzione di tacchi e zeppe in legno. Tale scelta si origina in ragione della vicinanza geografica al distretto calzaturiero romagnolo, che proprio in quegli anni andava crescendo di dimensioni e rilevanza, e della presenza nel territorio di alcuni dei più prestigiosi marchi di calzature dell'epoca: il direttore generale ha definito questo distretto "l'università della calzatura". Proprio uno di questi grandi marchi si rivolgeva a Fait per realizzare i profili delle zeppe in legno: da qui nasce l'esperienza nell'ambito delle calzature, il cui settore già in quegli anni si era rafforzato tanto da rappresentare occasione e stimolo di crescita per l'azienda. La Fait, infatti, incominciò già dai primi anni Settanta a produrre anche suole di cuoio per uomo e per donna, rendendosi in breve tempo leader nel settore delle suole e collocandosi saldamente nelle filiere della fornitura dei calzaturifici.

Momento importante di svolta nella vita dell'azienda è quando negli anni Novanta aumenta la propria gamma di prodotti con l'acquisizione di uno storico e molto noto solettificio. Tale operazione di incorporazione permette a Fait di offrire ai propri clienti anche le solette di texon, ampliando così la propria area di mercato e radicandosi di più nel proprio ambito di expertise.

Nel tempo, Fait Adriatica ha continuato ad ampliare la propria gamma di produzioni. Oggi il suolificio immette sul mercato anche zoccoli di legno, l'opanka e i fondi stampati. L'azienda ha scelto di dedicare aree specifiche di produzione ai diversi prodotti, i quali sono realizzati da reparti dedicati di progettazione e sviluppo prodotti.

Lo sviluppo costante dell'attività d'impresa di Fait ha comportato negli anni l'ampliamento degli spazi di operatività e di lavoro, con la costruzione in adiacenza agli edifici storici del suolificio, per un totale di 8.000 mq di superficie coperta, cui si aggiungono le aree di servizio e di movimentazione delle merci.

L'azienda ha avviato dinamiche di sviluppo misurabili negli ultimi due decenni, arrivando quasi a triplicare il proprio fatturato, cresciuto consistentemente nel corso della ripresa post-Covid. Oggi Fait Adriatica fattura oltre 24 milioni di euro e conta circa 155 dipendenti (con un aumento di quasi un quinto dell'organico nell'ultimo anno), operativi negli stabilimenti siti in provincia di Forlì-Cesena.

Fait si inserisce organicamente nell'ecosistema delle catene internazionali della fornitura calzaturiera, operando con vari principali players a livello mondiale nel mondo della moda (Louis Vuitton, Hermès, Chanel, Louboutin, Gucci, Tod's, Prada...). La produzione core riguarda le suole, che genera oltre due terzi del fatturato aziendale.

L'Azienda è molto attenta agli aspetti legati alla salute e sicurezza sul lavoro, e lo dimostra anche tramite cospicui investimenti: di recente sono state acquistate 5 macchine CNC, per complessivi 450 mila euro, per sostituire lo sforzo manuale nell'esecuzione di una fase lavorativa denominata "Jordan", che in precedenza richiedeva una forte spinta intorno alla fresa da parte degli operai. Oltre a rendere il lavoro meno faticoso, ripetitivo e rischioso, queste macchine premettono di avere un prodotto più accurato e di qualità. Fait è stata selezionata dalla ASL di Roma per un'indagine sui miglioramenti nella sicurezza sul lavoro, ricevendo complimenti per quanto svolto finora.

Per quanto concerne la conciliazione vita-lavoro una trattativa sindacale ha permesso di giungere alla definizione di un orario invernale spezzato su 39 ore settimanali con l'introduzione di due pause di 10 minuti per alleviare l'impatto dei movimenti ripetuti ed un orario estivo che distribuisce le 39 ore settimanali dal lunedì al venerdì

mattina lasciando permettendo di fatto una settimana corta.

Il venerdì pomeriggio verrà utilizzato per sedute formative, verifiche ed analisi di processo, senza l'assillo delle incombenze produttive.

Inoltre, a livello di CdA, sono state ridefinite due linee di produzione per consentire la conciliazione tra vita e lavoro alle lavoratrici con figli, con una modifica dell'orario che prevede 5 ore continuative solo la mattina, con massimo 1 ora di straordinario. L'iniziativa, che coinvolge 9 dipendenti, ha comportato un investimento di 170 mila euro ed ha ricevuto un plauso unanime dalle dirette interessate, con effetti benefici su produttività e fidelizzazione. Queste iniziative vanno nella direzione, definita dallo stesso Direttore Generale, di "avere dipendenti contenti di lavorare qui".

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

Fait Adriatica si trova oggi ad operare in un mercato complesso, quello del lusso e del fashion d'alta gamma, che richiede un livello elevato di capacità di risposta e di aggiornamento sulla base delle esigenze manifestate dai clienti, spiega il direttore generale dell'azienda. Fait si occupa di produzioni conto terzi e il consolidamento dei rapporti con la committenza dipende in gran parte della qualità e dalla celerità della reazione alle richieste. La forza contrattuale dei grandi gruppi della moda viene percepita dall'azienda di Gatteo come estremamente elevata e la permanenza sul mercato delle singole aziende contoterziste si pone in dipendenza diretta dall'efficienza garantita.

L'azienda – spiega il direttore – ha sempre sviluppato una *vision* strategica tesa a fornire il miglior servizio sul mercato dal punto di vista tecnico, evitando di concentrarsi sulle marginalità a breve termine e prediligendo all'incameramento di utili logiche di più lungo periodo, al fine di rafforzare la propria posizione sul mercato e la relazione con i committenti.

A garantire un più forte radicamento, inoltre, nei propri rapporti commerciali vi è il rispetto meticoloso di tempi e scadenze da parte di Fait, senza che questo comporti alcuna trascuratezza sul piano qualitativo.

La collocazione geografica dei competitors è relativa agli ambiti produttivi romagnolo, toscano e veneto, veri e propri poli per la realizzazione delle produzioni calzaturiere. Esiste poi un ampio numero di aziende che realizzano produzioni calzaturiere nel mondo, situandosi però a livelli qualitativi ben lontani dalle produzioni italiane, che riforniscono i mercati internazionali del lusso.

Al momento, infatti, la tecnologia e l'affidabilità dei prodotti del Made in Italy appare non surrogabile dalle produzioni estere, che pur più economiche non vengono prese in considerazione dalla moda di alta gamma.

La forza di mercato di Fait dipende inoltre dall'ampiezza delle proprie produzioni: soletta, suola, zoccolo, stampaggio di polimeri. Tali tipologie di prodotto vengono realizzate con efficacia sulle esigenze dei clienti. L'azienda funziona "come un piccolo distretto industriale", spiega il direttore, che sottolinea la presenza in azienda di quattro unità produttive differenti, sulla base delle singole produzioni, dotate ognuna di propri gruppi tecnici e di una progettazione della produzione dedicata. Ciò permette di fornire un servizio più completo alla committenza, che vede ridursi il numero di subfornitori e quindi accorciarsi la filiera necessaria a realizzare la propria produzione e quindi a presentarla sul mercato.

La lunga storia di Fait garantisce inoltre rapporti consolidati con la committenza e una accentuata flessibilità sulla base dei bisogni.

Il mercato in cui Fait Adriatica opera è un mercato di nicchia, nel quale non sono numerosi i competitor dell'azienda. Le aziende rispetto alle quali Fait Adriatica è direttamente competitiva sono poche complessivamente, e l'ambito di competizione è relativo ai mercati internazionali. La gran parte della produzione di Fait Adriatica si

rivolge all'estero, rientrando nelle filiere del valore dei più importanti marchi del lusso a livello mondiale.

Rispetto a buona parte di competitor attivi nella fornitura dei medesimi prodotti, Fait ha il vantaggio competitivo di una forte area ricerca e sviluppo, le cui innovazioni di prodotto permettono di mantenere e guadagnare mercato, mantenendo uno stabile vantaggio qualitativo relativo al prodotto e di personalizzazione del service, malgrado i tentativi concorrenziali da parte delle produzioni orientali, che risultano ancora qualitativamente meno avanzate.

L'accentuarsi di difficoltà relative al reperimento di nuova manodopera colpisce con particolare forza nel periodo post pandemico, anche in ragione della varietà di competenze che le diverse produzioni aziendali necessitano.

Nonostante le difficoltà indicate, l'azienda si dimostra in crescita decisa e appare non aver subito conseguenze di lungo periodo in termini di commesse e di presenza di mercato in seguito alle restrizioni imposte dall'emergenza Covid, che pure hanno determinato un calo di fatturato del 13% (contro il 30% medio della concorrenza). Le produzioni di Fait hanno caratteristiche di accentuata versatilità e affidabilità, caratteristica che, unitamente alla fiducia consolidata da parte dei committenti, confermano la solidità dell'impresa sui mercati.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Quanto alla congiuntura attuale difficoltosa appare – e in questo periodo particolarmente – l'attività di reclutamento di risorse umane adeguatamente formate. L'esito del periodo pandemico ha accentuato tali difficoltà e rafforzato le necessità formative interne. Ciò anche in ragione della limitata attrattività del marchio dell'azienda, che – in quanto contoterzista – non gode di un immaginario comune che ne collega l'attività al mondo della moda d'alta gamma.

Fondamentale, garantisce il direttore generale dell'azienda, è l'obiettivo di orientare l'intero corpo dipendenti verso un'attitudine di miglioramento continuo e di costante rafforzamento delle competenze personali e di team. La recente campagna assunzioni dell'azienda, svoltasi tra 2021 e 2022 con l'assunzione di 38 nuovi dipendenti (in prevalenza donne) attraverso più di 300 colloqui a cura dello stesso DG, ha reso necessario realizzare percorsi formativi in entrata (*onboarding*) che permettessero di valorizzare fin da subito tale prospettiva di costruzione e costante rafforzamento delle competenze anche al fine di stabilizzare e fidelizzare le risorse, obiettivo che l'azienda considera centrale per l'ottimizzazione del personale e per la continua crescita dei livelli qualitativi della produzione.

Al fine di ovviare alla carenza di personale formato sul mercato del lavoro – in molti casi, difettano le competenze minime – l'azienda ha messo a punto corposi programmi di formazione interna, differenziati sulla base delle diverse funzioni e realizzati grazie al coinvolgimento diretto dei dipendenti esperti, in affiancamento. Nelle fasi di selezione del personale, l'azienda mira dunque a valutare l'attitudine all'apprendimento dei singoli candidati e il grado di motivazione personale, variabili spesso interdipendenti.

Negli ultimi due anni, si è scelto di potenziare l'ambito della formazione, anche in ragione di rispondere alle esigenze dei nuovi inserimenti in azienda. Importante sottolineare – come riportato nel corso dell'intervista dal responsabile delle risorse umane – come la linea di più deciso investimento sul fronte della formazione per la costruzione di competenze strategiche sia stata sposata in pieno dall'organico aziendale, che non solo si attiva al fine di aggiornare le proprie competenze, ma si rende disponibile per contribuire alla formazione dei colleghi meno esperti.

Oltre ai percorsi di *onboarding*, sempre più in Fait sembrano valorizzarsi i percorsi formativi, come occasione di

potenziamento dei profili professionali individuali, sia come opportunità di rafforzamento delle prospettive di sviluppo aziendali.

Tra gli obiettivi aziendali vi è quello di mantenere elevate le capacità innovative dell'azienda, che costituiscono un forte elemento di valore nei rapporti con la committenza. Non di rado, infatti, benché Fait Adriatica sia contoterzista di grandi marchi del lusso e della moda, è l'azienda stessa a proporre alla committenza innovazioni tecniche e stilistiche, inerenti alla forma prodotto e ai suoi accessori.

Come detto sopra, gli importanti sviluppi dell'attività di Fait Adriatica, unitamente alle difficoltà di recruitment, stanno facendo emergere nuovi assetti organizzativi con una richiesta di maggiori investimenti formativi, tesi a coinvolgere la popolazione aziendale.

Sulle iniziative legate all'ambito della formazione i grandi Gruppi della moda, committenti di Fait Adriatica, non ingeriscono direttamente, né elaborano proposte dedicate alla catena del valore da cui si riforniscono, anche se non di rado esprimono necessità tali da comportare per i fornitori come Fait l'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo, che rendono necessario l'adeguamento delle competenze attraverso percorsi formativi rivolti al personale aziendale.

Circa il 35% del valore di mercato delle produzioni di Fait Adriatica è rappresentato dal costo della manodopera, che assume quindi una parte importante in termini di definizione del prezzo del prodotto commissionato. In queste condizioni – spiega il direttore generale dell'azienda – è importante che l'azione umana generi valore aggiunto. In questa logica, appare fondamentale la formazione: tramite le competenze acquisite il lavoro umano trasmette maggiore valore e ripaga ampiamente il proprio costo, permettendo all'azienda di affermarsi sui mercati. In assenza di tale processo di valorizzazione delle risorse umane e del loro operato verrebbe a mancare sul lungo termine la condizione stessa di sostenibilità finanziaria e della posizione di mercato dell'azienda.

Il valore generato dall'investimento in formazione riguarda sia l'operatività di processo, più volte innovata e migliorata grazie all'impegno dei dipendenti, sia la qualità del prodotto. Innovazione di prodotto e di processo in Fait Adriatica sono poste direttamente in dipendenza dalla qualità e dalla costanza della formazione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Quanto alla formazione necessaria a dare risposta alle esigenze aziendali – come specificato dal responsabile delle risorse umane – essa riguarda sia competenze tecniche e artigianali evolute, sia le competenze di base, queste ultime costruite spesso attraverso l'affiancamento diretto dei dipendenti più esperti.

Inoltre, l'innovazione tecnologica ha determinato lo spostamento di una parte di competenze dalle tecniche artigianali, pur sempre necessarie, alle competenze tecnologiche, spesso evolute. Tale passaggio ha determinato un aumento di produttività, ma anche la necessità di ridefinire le competenze in azienda.

A generare un bisogno dal punto di vista formativo è la necessità di aggiornare in tempo breve le proprie produzioni alle novità che vengono introdotte nel mercato e che subito la committenza assorbe nei propri ordini. Al contempo,

L'azienda ha l'obiettivo di stimolare l'innovazione ponendosi come leader del settore e quindi stimolando dinamiche innovative attraverso il rapporto diretto con gli uffici stile delle grandi multinazionali committenti. L'innovazione appare dunque un processo sia attivo, sia reattivo, che richiede costante capacità di adattamento, anche attraverso percorsi formativi dedicati.

Di grande rilevanza, inoltre, il ruolo della formazione per le politiche di salute e sicurezza sul lavoro messe in atto da Fait Adriatica. In quanto azienda manifatturiera, che lavora anche con sostanze chimiche (vernici ecc.), è di primaria importanza – afferma il direttore generale – tutelarsi dai rischi per la salute dei dipendenti. Si registra quindi la presenza di strumenti per la rilevazione dei fabbisogni formativi in relazione alla rilevazione dei rischi in azienda, pur molto ridotti anche grazie alle protezioni previste dalle tecnologie integrate in azienda.

Fondamentale appare inoltre razionalizzare e digitalizzare la gestione di processo produttivo dell'azienda, che dovrà proporsi obiettivi più sfidanti in termini di automazione e di controllo flusso, anche attraverso l'introduzione di strumenti digitali dedicati, quali gestionali e databases, che permettano inoltre una risposta più efficace con i committenti.

L'emersione e l'analisi dei fabbisogni in Fait Adriatica è un processo essenzialmente informale, ma decisamente collaborativo. Importante il ruolo dell'ufficio qualità, che supporta le risorse dell'ufficio personale nelle attività. A cicli regolari, ad ogni responsabile d'area aziendale viene chiesto di segnalare i corsi non obbligatori, in aggiunta alla formazione obbligatoria (programmata di routine), che ritiene strategici per i propri obiettivi.

La proiezione dell'azienda nel senso della formazione orientata al potenziamento dei profili professionali e propensa in termini competitivi a rafforzare le competenze del corpo dipendenti ha determinato un maggior investimento di risorse ed energie nella ricerca di fondi per la formazione. Oltre alle risorse disponibili sul Conto Formazione aziendale l'azienda partecipa anche ai bandi del Conto di Sistema presso Fondimpresa, Fait Adriatica mostra un'abitudine consolidata all'utilizzo delle risorse disponibili attraverso i fondi interprofessionali, ricorrendo però al contempo anche all'impiego di risorse proprie al fine di portare a termine i piani formativi programmati.

L'interlocuzione ciclica tra HR manager e responsabili d'area per mettere in luce le necessità interne, pur senza seguire procedure particolari, è il metodo scelto per individuare i fabbisogni. A loro volta i responsabili si confrontano con i colleghi o il proprio team per raccogliere esigenze di formazione e valutare i gap di competenze. I Piani formativi vengono così definiti con un ampio contributo da parte delle figure di responsabilità dell'azienda. Non è consueto invece il rapporto diretto del singolo lavoratore dipendente con l'ufficio risorse umane. A partire dalle esigenze rilevate, si stabilisce la programmazione annuale della formazione, modificabile in base alle esigenze emergenti nel corso dell'anno.

Le rappresentanze sindacali in Fait Adriatica risultano presenti e l'attività di contrattazione di secondo livello si spinge a forme di partecipazione organizzativa (es. organizzazione orari, turni), mentre non appare pronunciato il coinvolgimento dei sindacati nella progettazione della formazione aziendale.

Il fabbisogno formativo viene rilevato all'interno dei singoli reparti, spesso in relazione all'inserimento a lavoro di nuovi addetti, ma anche in ragione della introduzione di nuove tecnologie. La figura del responsabile delle risorse umane monitora l'intero processo di rilevazione dei fabbisogni formativi e di predisposizione delle risposte.

Per le competenze manageriali, dedicata alle figure di responsabilità, invece si ricorre all'expertise specifica di professionisti esterni, con i quali l'azienda ha rapporti consolidati, grazie al rapporto con l'ente formativo di riferimento, che si occupa delle fasi di progettazione.

Il piano formativo oggetto di analisi nasce dalla rilevazione di un'esigenza di formare gli operatori aziendali su profili tecnici, digitali e informatici relativamente alla nuova tecnologia 4.0 introdotta in azienda. Le figure

professionali coinvolte corrispondono a profili tecnici, di responsabilità, che hanno poi avuto il compito di trasferire conoscenze e competenze anche ai colleghi non direttamente coinvolti in formazione, a seconda delle diverse funzioni aziendali, e secondo un modello di formazione a cascata, che valorizza la formazione interna. Tra le attività formative oggetto del Piano in analisi anche quelle necessarie a formare competenze evolute di pianificazione, al fine di una gestione efficace dei flussi di lavoro, spesso oggetto di congestioni e picchi di attività, a causa dell'imprevedibilità delle commesse, non sempre calendarizzabili in anticipo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La formazione core – ossia le competenze la cui costruzione e il cui continuo aggiornamento, anche in ragione dei cambiamenti tecnologici, permette di svolgere bene e in sicurezza l'attività lavorativa in sicurezza e secondo i criteri qualitativi richiesti – viene realizzata prevalentemente in affiancamento, sotto la responsabilità di ogni caporeparto e in relazione con il rispettivo capofabbrica, avvalendosi della collaborazione di addetti esperti. La formazione tecnica e di base dell'azienda ha un ruolo fondamentale nel turnover generazionale, spiega il direttore generale.

I corsi realizzati dall'azienda nel Piano oggetto di monitoraggio sono stati calibrati, nella progettazione come nell'erogazione, in base alle esigenze emerse nel corso delle attività annuali di rilevazione del fabbisogno formativo. Importante per il reperimento di manodopera e anche per la predisposizione delle prime attività formative è il ruolo dell'ente formativo, con cui l'azienda ha relazioni consolidate e con il quale collabora anche per la progettazione e la presentazione dei piani formativi. Il rapporto con l'ente è funzionale all'azienda anche al fine di relazionarsi con il mondo della formazione scolastica.

Per i prossimi tempi, vari sono gli ambiti in riferimento ai quali l'azienda manifesta l'intenzione di investire a livello formativo, in particolare – sottolinea il responsabile delle risorse umane – attività per l'integrazione di metodi di lean production, tese al miglioramento continuo delle competenze.

Di grande valore per Fait Adriatica, oltre alle esperienze di formazione realizzate attraverso consulenti esterni, sono i percorsi formativi implementati grazie a risorse umane e iniziative interne all'azienda.

Tale progettazione – a cadenza annuale, ma passibile di aggiornamenti – viene realizzata anche grazie al supporto da parte della società di consulenza e dell'ente formativo di riferimento, che si realizza attraverso il reperimento delle risorse necessarie a sostenere, almeno in parte, gli investimenti formativi dell'azienda, ma anche attraverso la proposta di corsi di formazione funzionali alle esigenze aziendali. La conoscenza precisa, da parte dei professionisti, dei bisogni dell'impresa, in stretto rapporto con l'ufficio delle risorse umane, permette un rapporto efficace e conferisce maggiore ampiezza e sostenibilità alle iniziative formative di Fait Adriatica.

L'intero processo formativo viene vagliato direttamente dal direttore generale che tiene ad essere costantemente aggiornato sulle dinamiche riguardanti le risorse umane.

Le informazioni di monitoraggio delle attività formative sono tracciate attraverso sistemi di raccolta formali (matrici di competenze acquisite e da acquisire), stilate sulla base delle esigenze individuate in fase di rilevazione dei fabbisogni. Il direttore generale garantisce l'impatto positivo della pratica aziendale, che permette a capireparto e ufficio risorse umane di programmare esperienze formative in linea con le reali esigenze e costruire percorsi formativi razionali e dotati di continuità.

Inoltre, l'efficacia di alcuni corsi, nei quali la trasmissione delle competenze è misurabile, viene analizzata attraverso la somministrazione di test finali, tesi a valutare il successo del processo di apprendimento.

I corsi oggetto del Piano formativo in analisi, finanziato da Fondimpresa, si è svolto in modalità di training on the job ed ha rispettato le attese dell'azienda in termini di formazione delle competenze. Più in dettaglio, il Piano si è

articolato in 3 azioni formative. La prima, sulle tematiche di Industria 4.0, ha avuto una durata di 32 ore e ha coinvolto due informatici-gestionali: un responsabile della pianificazione e del software e un analista dei processi. I partecipanti si sono poi confrontati in azienda trasferendo le conoscenze apprese. Il secondo corso, dedicato alla pianificazione della qualità, ha coinvolto 4 dipendenti per 20 ore di formazione, ed è stato dedicato a temi legati all'efficientamento produttivo quali schedulazione del carico di lavoro, approccio al miglioramento, programmazione della produzione, e customizzazione dello schedulatore, anche tramite l'utilizzo di nuovi software. Infine, un corso di 48 ore si è rivolto a 3 dipendenti del reparto monoblocco per "allenarli" al problem solving, ossia alla consapevolezza di come riconoscere e risolvere problemi, in sintonia con l'approccio Fait.

3.3 Considerazioni conclusive

La formazione in Fait Adriatica segue dinamiche di programmazione a cadenza annuale, in risposta a evoluzioni tecnologiche e all'inserimento di nuove risorse in azienda. Fondamentali appaiono poi i progetti formativi tesi al potenziamento delle competenze e delle conoscenze manageriali, di gestione dei gruppi.

Alla conoscenza approfondita dei processi e delle risorse aziendali dei responsabili HR e dei capireparto che concorrono alla rilevazione dei fabbisogni formativi, si affianca la consulenza esperta e costante degli enti di formazione che lavorano in sinergia con Fait Adriatica. Il risultato è la messa a punto di percorsi formativi che, seppure scaturiti da processi informali di rilevazione del fabbisogno e misurati con metodi fino ad ora altrettanto informali, rispondono con coerenza agli obiettivi organizzativi e di efficacia dei risultati.

Il corso formativo oggetto di analisi risulta di interesse in rapporto all'evoluzione tecnologica e la trasformazione dell'azienda verso paradigmi di Industria 4.0.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Come di consueto, anche nella testimonianza di Fait Adriatica l'efficacia delle esperienze formative si mostra più facilmente monitorabile per le competenze tecniche e hard, mentre per le competenze soft, manageriali e di relazione, appare più complesso fornire misurazioni efficaci.

Sono infatti le competenze di natura tecnica a risultare più direttamente monitorate nella prassi aziendale, che tende a coinvolgere nel processo di rilevazione degli impatti formativi in modo diretto le figure di responsabilità dei singoli reparti, ma anche la direzione generale e le figure consulenziali di cui l'azienda si avvale, al fine di una rilevazione più efficace degli esiti della formazione sul personale aziendale. Le modalità di realizzazione delle rilevazioni appaiono informali, ma puntuali.

Una prima verifica della qualità della formazione realizzata riguarda i manager delle singole aree aziendali, responsabili della rilevazione dei fabbisogni formativi, e si realizza attraverso l'analisi dei cambiamenti apportati nell'ambito di lavoro e la consultazione con i singoli dipendenti partecipanti attraverso modalità di feedback e interlocuzioni informali. La discussione degli esiti della formazione coinvolge poi direttamente la direzione generale

dell'azienda che, confrontandosi anche con i consulenti esterni, entra nella valutazione del rapporto tra bisogni di competenze rilevati e risposte fornite attraverso la formazione.

Gli esiti delle attività formative e il *modus operandi* dell'azienda vengono considerati efficaci, anche in rapporto all'investimento ingente e di lungo corso che l'azienda sostiene.

L'efficacia della formazione – in parte finanziata con risorse Fondimpresa – si attesta soprattutto per quanto concerne l'iter di onboarding e per l'aggiornamento delle competenze tecniche avanzate.

Quanto al piano formativo oggetto di analisi, il giudizio del responsabile delle risorse umane sottolinea come il processo formativo, nelle modalità in cui è stato strutturato, ha prodotto esiti positivi, in linea con le aspettative. Le competenze dei dipendenti sono cresciute innanzitutto in termini di specializzazione, consentendo di realizzare gli obiettivi di sviluppo di volta in volta prefissati.

Sul fronte del controllo qualità, ad esempio, il responsabile della produzione ricorda un'azione decisa intrapresa per il contrasto alle non conformità: un dipendente è stato incaricato a raccogliere, settimana per settimana, le eventuali criticità, dividendole per problematiche e discutendone successivamente con il capofabbrica (responsabile della produzione). La settimana successiva si organizza una riunione con i capireparto nella quale si analizzano le principali problematiche relative alla qualità, laddove siano emerse.

Contestualmente, i dati relativi alle non conformità sono stati raccolti in un database in Excel: questo procedimento va avanti ormai da due anni ed è ritenuto utilissimo dai corsisti, poiché consente di intervenire subito sul processo produttivo. In tal modo, oggi il capofabbrica ha un report di qualità giornaliero, non più saltuario, e può contare su una reportistica per la misurazione di fenomeni quali la difettosità: la gestione strutturale e non episodica delle non conformità è divenuta una prassi dopo il corso di Fondimpresa, con effetti benefici tangibili e misurabili.

Anche i capireparto, quando allestiscono le pre-serie, prendono nota del procedimento e poi lo analizzano con l'ufficio tecnico per individuare eventuali possibili miglioramenti: la loro valutazione delle lavorazioni si concretizza in annotazioni sulle bolle di lavorazione in modo che, quando il modello entra in produzione, sia già ad un livello soddisfacente di progettazione ed ingegnerizzazione. Questo *modus operandi* rientra appieno in un più ampio processo di coinvolgimento e responsabilizzazione dei capireparto in un'ottica di miglioramento continuo.

Nel reparto monoblocco è invece stata predisposta la matrice delle competenze, che sta portando, nelle parole del responsabile, a “miglioramenti inimmaginabili”. Il partecipante a tale azione ha confermato che la matrice consente di focalizzare subito dove intervenire per la formazione, e che questa importante innovazione è nata sulla base di quanto appreso nei corsi finanziati da Fondimpresa. La matrice di competenze sarà estesa ad ogni reparto aziendale, con azioni formative previste ogni 6 mesi, per orientare il processo formativo sempre meno come mera risposta a punti di criticità, e sempre più invece verso una formazione inclusiva, diffusa e costantemente monitorata, con una forte responsabilizzazione di tutti i capireparto.

4.2 Considerazioni riepilogative

Per misurare l'impatto della formazione in termini di risposta e qualità del percorso e di apprendimento (feedback con partecipanti, test di valutazione delle conoscenze apprese), comportamenti lavorativi (feedback tra responsabile e collaboratore) Fait Adriatica utilizza interlocuzioni informali tra le figure di responsabilità. Le rilevazioni che queste valutazioni mettono in luce sono d'aiuto nel pianificare corsi di formazione efficaci.

La testimonianza del partecipante intervistato mostra l'efficacia del corso oggetto del Piano in analisi, che si è dimostrato non solo rispondente alle aspettative, ma anche produttivo di impatti ben identificabili nell'attività quotidiana del dipendente in azienda.

5.CONCLUSIONI

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

L'integrazione della pianificazione formativa tra gli obiettivi aziendali di medio e lungo termine permette alle politiche di formazione di acquisire il massimo impatto, anche in rapporto alle dinamiche di sviluppo e di innovazione aziendale. La programmazione a medio termine dei percorsi formativi, in rapporto ai bisogni delle singole aree aziendali, è un elemento di valore che ha influito positivamente sulle politiche della formazione.

Il rapporto consolidato con consulenti e formatori esterni, nonché l'alto livello di partecipazione del corpo dipendenti alle dinamiche formative, costituiscono altri due fattori di successo, che consentono di mantenere alto il livello di qualificazione tecnica e di consulenza ai clienti, guadagnando posizioni leader sui mercati nazionali e internazionali di riferimento.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Si rileva tra le buone prassi formative di Fait Adriatica la consuetudine e la capacità di lavorare in consolidata sinergia con esperti di formazione ed il coinvolgimento diretto della direzione generale nella predisposizione delle programmazioni formative. A tale prassi l'azienda attribuisce grande rilievo in quanto consente di avere un miglior coordinamento tra iniziative formative e obiettivi strategici aziendali.

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

Infine, risulta importante la pratica di interlocuzione, sia in fase progettuale, sia in fase di rilevazione degli esiti dei percorsi formativi intrapresi – tra le figure di responsabilità dell'azienda, la sua dirigenza e i differenti reparti produttivi.

5.3. Conclusioni

Fait Adriatica opera in un ambito estremamente competitivo, nel quale la qualità ed il tempismo delle produzioni giocano un ruolo centrale nella sfida di predisporre risposte soddisfacenti per committenze che richiedono l'applicazione di un elevato livello qualitativo. L'azienda vive una fase di crescita decisa ed è proiettata verso pratiche di miglioramento continuo delle competenze, sia in relazione al prodotto – continuamente soggetto a spinte innovative – sia in riferimento al processo di produzione aziendale, che viene sottoposto a revisioni periodiche per migliorarne l'efficienza.

In tale contesto, la formazione accompagna la specializzazione dei dipendenti, essendo progettata su bisogni fortemente connessi alle richieste che nascono dal contesto organizzativo o di mercato, e quindi sugli obiettivi di crescita aziendali. L'azienda mostra un'elevata capacità di formare competenze tecniche al proprio interno, mentre ricorre con più assiduità a risorse esterne per la costruzione di competenze manageriali e skills relazionali, la cui presenza diviene sempre più necessaria in ragione dell'aumento dimensionale dell'azienda e della complessità

della sua organizzazione. Non di rado, l'avanzamento tecnologico verso paradigmi di Industria 4.0 rende necessario per l'aggiornamento delle competenze tecniche e digitali il ricorso a formazione esterna, come nel caso del Piano formativo oggetto di analisi nel presente report.

Importante nella realizzazione delle politiche formative risultano essere le risorse messe a disposizione da Fondimpresa ad integrazione dei più corposi budget messi a disposizione dall'azienda con fondi propri.