

ORTON

Piacenza

Ambito tematico strategico:

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

Piano Conto Formazione
288159 – HR Management & digital skills

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	9
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	9
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	13
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	14

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 ORTON dipende dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e del processo di industria 4.0.

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

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

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

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda ORTON - partendo dall'analisi della partecipazione di ORTON ad un *Piano formativo del Conto Formazione (ID 288159 – HR Management & Digital Skills)* 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

Orton è oggi parte del gruppo multinazionale IMI PLC, nel quale si colloca sotto la divisione IMI Critical Engineering¹. L'azienda è leader internazionale nella produzione di valvole a farfalla e a sfera da oltre 50 anni e mantiene ancora oggi il suo primato, insieme ad un numero limitato di competitor a livello internazionale.

La produzione di valvole a farfalla iniziò nel 1963, per iniziativa dell'imprenditore Licini, che fondò A.M.I. S.r.l. per la produzione di valvole con rivestimento a farfalle. Negli anni successive l'azienda cambiò nome in Orton Italiana e poi in Orton.

Contemporaneamente, nel 1967, la produzione di valvole a sfera iniziò a Birmingham per poi trasferirsi in Belgio, a Herstal, ove venne fondata l'azienda Truflo S.A.

Negli anni successive, la produzione dell'azienda piacentina andò ampliandosi. Nel 1982 Orton iniziò la produzione di valvole a farfalla a doppio eccentrico con sede in gomma e nel 1987 la produzione di valvole a triplo eccentrico con sede in metallo.

Nel 1991, Truflo S.A. fu acquisita dal gruppo multinazionale britannico FCx International, fornitore leader di mercato nell'ambito dei prodotti speciali per il controllo del flusso con una presenza in tutti i continenti del mondo. Nel 1994, il Gruppo acquisì Rona, azienda fondata nel 1906 e già lanciata nella produzione di valvole a saracinesca, a globo e di ritegno: nacque così la Truflo Rona S.A..

Nel 1998, l'azienda Truflo Rona S.A. acquisì Royal, realtà industriale specializzata nella produzione di valvole a farfalla criogeniche per LNG. Il medesimo gruppo, FCx International, aveva acquisito Orton nel 1993. Orton continuò a crescere e nel marzo 1996 l'azienda si trasferì in nuovi e più ampi stabilimenti a S. Nicolò a Trebbia, frazione del comune di Rottofreno (PC). FCx International assegnò ad Orton la fornitura per la produzione di Royal, rafforzando così il ruolo e la presenza dell'azienda piacentina sul mercato delle valvole criogeniche.

Nel 2006, il Gruppo multinazionale britannica IMI PLC acquisì Orton e Truflo Rona SA sotto la divisione IMI Critical Engineering. Nello stesso anno, Truflo Rona SA lanciò sul mercato la valvola a sfera segmentata a doppio eccentrico dal design C-rex. Il Gruppo ha permesso nel tempo l'affermazione di una maggiore stabilità all'azienda e di adottare strategie di mercato più ambiziose.

A partire dall'ottobre 2007, Orton trasferì gli uffici e lo stabilimento di produzione da San Nicolò a Trebbia, nell'attuale sede. Lo stabilimento di San Nicolò è stato utilizzato per aumentare la capacità produttiva di Truflo Rona SA.

Nel 2013 è stata fondata la divisione italiana specializzata nella progettazione di sedili ad entrata laterale e parallela, con il nome di Truflo Rona S.r.l.

Nel 2017 Truflo Rona Srl ha svolto diversi lavori interaziendali per Truflo Belgio, fino a ereditare completamente tutta la produzione belga nel 2018, quando lo stabilimento di Herstal ha chiuso. Truflo Rona Srl ha ottenuto un ampio portafoglio di prodotti per le valvole a sfera.

Orton S.r.l. e Truflo Rona S.r.l. hanno continuato a crescere e nel settembre 2020 è stata annunciata la fusione delle

¹ La divisione è stata chiamata "Critical Engineering" poiché produce valvole per impianti che, se dovessero fermarsi, provocherebbero danni ingenti (umani, economici e/o ambientali).

due società, avvenuta poi nel corso del 2021, in seguito a valutazioni strategiche. Alla fusione ha fatto seguito un importante piano di prepensionamenti (circa 30 unità), che unito all'avvicendamento di una parte del corpo dipendenti, ha permesso di dare sostenibilità all'operazione, valorizzando le competenze dell'organico aziendale ed evitando sovrapposizioni.

Ora le due aziende sono divenute a tutti gli effetti un'unica entità legale, sempre più focalizzata sullo sviluppo di nuove soluzioni per i propri clienti, in sinergia con le altre società del gruppo IMI e con una presenza rafforzata sui mercati internazionali.

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

Oggi Orton conta 268 dipendenti negli stabilimenti siti in provincia di Piacenza, con un trend occupazionale in crescita, e si inserisce organicamente nell'ecosistema produttivo del Gruppo IMI, multinazionale inglese che conta oltre diecimila dipendenti in vari Paesi del mondo.

Il mercato in cui Orton opera è un mercato di nicchia B2B: le aziende rispetto alle quali Orton è direttamente competitiva sono poche complessivamente, e l'ambito di competizione è relativo ai mercati internazionali. La collocazione geografica dei competitor è relativa all'ambito produttivo piacentino, vero e proprio polo per la realizzazione di valvole, con numerose imprese nell'arco di 50-60 chilometri, a sua volta all'interno di una macroarea con una consolidata tradizione di officine meccaniche (da Piacenza fino alle province di Brescia e Bergamo). Esiste poi un ampio numero di aziende che realizzano produzioni di valvole, ma senza raggiungere i livelli qualitativi di Orton e dei suoi competitor e situandosi quindi in una differente area di mercato. La gran parte della produzione di Orton (95% circa) si rivolge all'estero e ai circuiti produttivi extracomunitari: dagli Stati Uniti all'Arabia Saudita fino ai Paesi del Far East e anche alla Russia, prima che si avviasse il conflitto armato, per i propri gasdotti.

Rispetto alle aziende di produzione meno evolute, Orton 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. Il nostro intervistato ha dichiarato, con un certo orgoglio, che Orton realizza "la Ferrari della valvola", cioè un prodotto di elevatissimi standard qualitativi e di grande affidabilità, con ottime referenze che attirano nuovi clienti.

Se evoluzione e innovazione tecnologica in Orton giocano un ruolo fondamentale, centrale resta il rapporto diretto con la propria committenza. Al centro della mission aziendale, infatti, è l'obiettivo della piena soddisfazione delle esigenze di efficienza del mercato; obiettivo che diventa per l'azienda uno stimolo per crescere, migliorare prodotti e servizi ma soprattutto la qualità dell'offerta, come spiega l'HR Generalist, che sottolinea come tale cultura aziendale abbia riflessi importanti anche nelle scelte di recruitment e formazione del personale.

Le valvole prodotte da Orton sono destinate a impianti energetici, acquedotti, gasdotti e ultimamente anche al mercato degli impianti per il trasporto e l'accumulo dell'idrogeno, per i quali si manifestano esigenze e bisogni nuovi anche a livello di produzioni industriali dedicate.

Le produzioni di Orton hanno caratteristiche di accentuata versatilità e l'impegno dell'azienda si orienta decisamente verso i mercati ESG (*environment, social, governance*), ossia verso produzioni che interpretino una o più dimensioni della sostenibilità. "Lo sguardo verso produzioni per gli impianti ad idrogeno fa parte appieno di tale orientamento di mercato, che sempre più ci porta a guardare alle energie pulite come ad un'importante opportunità economica, decisamente in linea anche con le scelte etiche dell'azienda", spiega l'HR Generalist di Orton.

L'azienda – ci riferisce lo stesso referente – ha guadagnato competitività anche nel corso del periodo pandemico. Tale risultato si giustifica in ragione di due motivi fondamentali. La prima causa è relativa alla politica di acquisizioni messa in campo da Orton, che nel 2021 ha incorporato un'altra azienda, la Truflo Rona, collocata geograficamente anch'essa nella provincia piacentina (a non più di una decina di chilometri di distanza), realtà che contava 78 dipendenti e anch'essa specializzata nella produzione di valvole, ma a sfera, a differenza di Orton, specializzata nella produzione di valvole a farfalla. La seconda ragione riguarda il cambiamento della figura di leadership aziendale (2019): il nuovo e più giovane Amministratore Delegato, pur ponendosi in sostanziale continuità con l'orientamento aziendale praticato, ha rafforzato alcune aree aziendali, imprimendo nuova energia a fattori strategici per l'azienda, come l'investimento nel capitale umano e nel potenziamento delle competenze del personale in azienda, valorizzando inoltre l'autonomia dei dipendenti con funzioni dirigenziali, a partire dalle risorse umane.

La nuova direzione intrapresa ha mostrato fin da subito importanti risultati anche sul fronte economico. Nel 2022, infatti, l'azienda ha raggiunto un record di fatturato, attestatosi a quota 107 milioni di euro, cifra che quest'anno l'azienda conta di superare grazie alle nuove commesse.

I brillanti risultati raggiunti da Orton vanno a inserirsi in un quadro di insieme non privo di complessità. In particolare, a minacciare di inficiare l'attività dell'azienda è l'ondata inflattiva, su materie prime e semilavorati, e le difficoltà di approvvigionamento, che in più momenti hanno minacciato di rallentare la produzione.

Tra le difficoltà che l'azienda incontra oggi vi è il reperimento di professionalità formate e in grado di rispondere alle esigenze aziendali. Anche al fine di alleviare il problema – sempre più generalizzato – del matching tra necessità aziendali e profili professionali dotati di adeguate competenze sul mercato, per Orton acquistano valore iniziative ben progettate di *onboarding*, sempre comprendenti percorsi dedicati di formazione, calibrati a seconda dei distinti ruoli aziendali. “Dobbiamo scegliere i migliori – sottolinea l'HR Generalist – perché la multinazionale non ci dà carta bianca sulle assunzioni?”: il costo del personale ha il suo peso. Inoltre, sempre secondo l'intervistato, le nuove generazioni hanno una mentalità diversa, con un differente modo di intendere il lavoro e la formazione, il tutto in un quadro generale di risorse limitate. Così, ad esempio, per tutte le aziende meccaniche, non solo per Orton, sta diventando difficile trovare montatori qualificati, perché molti giovani proseguono gli studi all'Università, o cambiano settore, o si inventano un lavoro: pertanto, per convincersi di restare in azienda, i giovani selezionati devono essere affidabili e motivati, non solo preparati dal punto di vista tecnico.

Diverso e opposto è il discorso per altre figure di difficile reperibilità, come i saldatori a filo: in tal caso sono rari da trovare perché hanno un'età media avanzata, e per questo l'Azienda ha scelto di puntare sul “far crescere” piuttosto che sul “trovare già”.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

La spinta impressa dalla nuova direzione aziendale sul fronte delle risorse umane ha permesso di investire di più anche nell'ambito della formazione del personale. Sempre più in Orton sembrano valorizzarsi i percorsi formativi, come occasione di potenziamento dei profili professionali individuali, sia come opportunità di rafforzamento delle prospettive di sviluppo aziendali.

Negli ultimi anni, in aderenza alle linee indicate dall'amministrazione aziendale, si è scelto di potenziare l'ambito della formazione. Tra il 2020 e il 2021, l'attività produttiva ha dovuto rallentare e spesso fermarsi a causa delle limitazioni imposte dalle misure attuate in risposta alla pandemia: in tale periodo l'impresa ha saputo comunque cogliere le opportunità offerte dal telelavoro per implementare vari corsi interni, in modalità online, su formazione tecnica e soft skills.

Tra gli obiettivi aziendali vi è quello di mantenere il livello competitivo dovuto all'innovazione tecnologica costante. Esempio significativo a riguardo, afferma il responsabile delle risorse umane, è la recente invenzione della valvola DBX Shield. Si tratta di una valvola a farfalla il cui disco è progettato per assorbire le onde sonore, riducendo quindi le vibrazioni e abbassando così il rischio di usura dei pezzi. L'azienda può vantare un primato globale su tale innovazione, che caratterizza le proprie produzioni. Ovviamente, il mantenimento di elevati livelli qualitativi implica la necessità di formare in modo efficace professionalità specializzate, sia sul fronte ingegneristico, sia su quello manageriale.

Importante, inoltre, per i prossimi tempi, continuare a sviluppare in Orton la dimensione relativa al service, in particolare all'aftermarket, da pensare come occasione per consolidare la relazione con i clienti, offrendo loro migliori tecniche e soluzioni evolute, che integrano produzione e servizio.

Quanto alla formazione necessaria a dare risposta alle necessità aziendali – specifica l'HR Generalist – essa riguarda sia competenze hard (tecniche), di natura ingegneristica o amministrativa-contabile, sia competenze soft (manageriali), di natura relazionale, aventi parte importante anche nella costruzione di una cultura aziendale che promuova un ambiente di lavoro di qualità e una sempre più spiccata valorizzazione del personale nelle diverse funzioni di ognuno.

La formazione sulle soft skills non riguarda solamente i manager apicali e le prime line dell'azienda, ma in prospettiva tutti coloro che hanno responsabilità determinate relativamente al lavoro di teams aziendali.

Lo sviluppo delle attività di aftermarket ha fatto emergere l'esigenza di ibridare le professionalità, trasmettendo conoscenze di natura più esplicitamente commerciale ai tecnici e potenziando le conoscenze tecniche dei collaboratori dell'ambito commerciale, così da generare una decisa convergenza di competenze all'interno dell'azienda, per una migliore interpretazione delle esigenze e delle potenzialità del cliente. A tal fine sono state avviate attività di formazione interna tramite affiancamento, non finanziate da Fondimpresa.

Progetti di formazione dedicati sono poi relativi ai percorsi di onboarding in azienda, per i quali Orton ha avviato nuove procedure, che dimostrano la forte attenzione dell'azienda sul fronte delle risorse umane, anche con Open Day e occasioni di apertura e di relazione con le realtà del territorio attive sul fronte dell'istruzione e della formazione tecnica. Il referente HR sottolinea con soddisfazione che le scuole sono molto disponibili a collaborare, più attive rispetto a prima della pandemia: l'ultimo Career Day presso il Politecnico di Milano ha permesso l'attivazione di due tirocini interni. L'Azienda collabora anche con varie facoltà universitarie, sia per lo sviluppo dei propri prodotti, sia tramite iniziative di scouting finalizzate a nuove assunzioni: Orton accoglie al proprio interno tirocinanti e tesisti, e a maggio di quest'anno è stata assunta una risorsa neolaureata al Politecnico. Non solo: è prevista, infatti, l'istituzione di un'accademia interna per far crescere i neoassunti unendo l'acquisizione di una forte identità aziendale allo sviluppo di competenze funzionali alla competitività dell'impresa.

L'incorporazione per fusione di Truflo Rona ha reso necessario investire con ancor più decisione nell'ambito formativo. L'investimento si è reso necessario per uniformare e raccordare le competenze e le pratiche aziendali, generatesi all'interno di differenti tradizioni aziendali e di gestione del personale, nonché per affermare una cultura aziendale condivisa, fondamentale fattore strategico per Orton. Come afferma il referente delle risorse umane, “la fusione ha previsto il congiungersi in un'unica struttura aziendale di popolazioni con competenze, esperienze e modi di lavorare distinti. È stato necessario avvalersi di un percorso di allineamento, che abbiamo realizzato attraverso appositi percorsi formativi, anche avvalendoci dell'esperienza e della professionalità di una psicologa del lavoro, che ha provveduto a realizzare iniziative di coaching dirette al personale dipendente”.

E' importante sottolineare – come riportato nel corso dell'intervista dal referente HR – 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. I collaboratori di Orton hanno infatti compreso il valore – individuale e aziendale – dei

percorsi formativi avviati, ai quali partecipano offrendo la massima collaborazione, ottimizzandone quindi gli impatti.

Come detto sopra, i nuovi assetti organizzativi stanno facendo emergere nuovi bisogni di sviluppo delle capacità manageriali con una richiesta di maggiori competenze di leadership e team management, insieme alla prosecuzione di una formazione sulla comunicazione. Ciò anche al fine di migliorare l'ambiente di lavoro, l'integrazione di ogni dipendente nel proprio contesto e il senso di appartenenza, inteso in Orton anche come garanzia di *retention* delle risorse più affidabili e qualificate, di difficile reperimento sul mercato del lavoro.

Sulle iniziative legate all'ambito della formazione tecnica e legata alle soft skills, il Gruppo IMI non ingerisce direttamente, pur disciplinando le aziende controllate attraverso un proprio codice di condotta, ma lascia ampia autonomia, valorizzando la conoscenza diretta delle necessità dei propri ambiti di riferimento da parte dei singoli HR manager. IMI, invece, controlla il corretto adempimento di tutta la formazione di natura obbligatoria (sicurezza, codice di condotta, Legge 231).

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Per la progettazione e la presentazione dei piani formativi, Orton si avvale della collaborazione di una società di consulenza esterna, con la quale sussiste un rapporto di fiducia consolidata. La proiezione dell'azienda così fortemente 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 presso Fondimpresa, Orton ha un'attività di ricerca e di reperimento di ulteriori risorse, attraverso tutti i canali possibili (dai fondi interprofessionali dedicati ai dirigenti fino alle occasioni formative disponibili a livello universitario) e spesso ricorre anche all'impiego di risorse proprie al fine di portare a termine i piani formativi programmati.

L'emersione e l'analisi dei fabbisogni in Orton è un processo essenzialmente informale, ma decisamente collaborativo. È molto importante il ruolo dell'ufficio qualità, che supporta nelle attività le due sole risorse dell'ufficio personale (ossia la responsabile e l'intervistato). 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. Si giunge così alla predisposizione di un piano annuale della formazione.

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 un ordine di priorità attraverso il quale si definiscono i corsi che entreranno nella programmazione formativa e le esigenze che per ragioni di budget si preferisce rimandare.

Di grande valore per Orton, oltre alle esperienze di formazione a mercato, sono i percorsi formativi realizzati grazie a risorse umane e iniziative interne all'azienda. Per esempio, tra le necessità rilevate spiccano quelle relative all'apprendimento della lingua inglese, funzionale alle esigenze di un'azienda molto internazionalizzata come

Orton: a partire dalla rilevazione di tale bisogno, l'azienda si è dotata di una docente interna, abilitata all'insegnamento.

Fondamentali sono anche le esperienze dedicate al management per la maturazione di soft skills utili alla gestione dei teams in azienda. Il responsabile delle risorse umane cita l'iniziativa Reinventing Orton, avviata nel 2021 e mirata a generare competenze e prassi per migliorare la comunicazione in azienda, potenziando la circolazione delle informazioni e promuovendo dinamiche di aggiornamento "a cascata", che favoriscano il ruolo dei singoli dipendenti nella trasmissione di informazioni e di competenze ai colleghi. Questa esperienza merita una breve digressione. Reinventing Orton consiste nello scegliere 8 dipendenti a caso (operai e impiegati) che si siedono a un tavolo e discutono sui principali problemi emergenti in azienda, proponendo in seguito soluzioni al top management. Nel primo incontro, ad esempio, è emersa la criticità di una scarsa comunicazione top-down, cui si è posto rimedio organizzando un altro evento, denominato "Ziqqurat" (nome scelto dagli stessi dipendenti), nel quale una volta al mese vengono diffuse le news aziendali e una persona a turno presenta il proprio reparto agli altri dipendenti. I sindacati si sono detti molto soddisfatti di questa iniziativa, che ha aumentato trasparenza interna, comunicazione e coinvolgimento / senso di appartenenza da parte del personale, con un conseguente risparmio di tempo e risorse all'organizzazione.

A proposito di sindacati, il ruolo delle RSU aziendali nel percorso di programmazione della formazione è prevalentemente di ricezione informativa e di scambio di feedback sull'efficacia delle singole esperienze. In alcuni casi le RSU hanno proposto corsi, ma in genere si è trattato di richieste già soddisfatte o in via di soddisfazione.

Oltre alla programmazione annuale, occorre poi che la formazione sia in grado di rispondere alle esigenze emergenti e inattese: a questo fine l'aggiornamento tra le singole aree aziendali e l'ufficio del personale è costante nel corso dell'anno.

Il piano formativo oggetto di analisi nasce dalla rilevazione di un'esigenza di rafforzamento di competenze digitali interna all'ufficio risorse umane. Per tale corso formativo, realizzatosi a distanza, in modalità di formazione sincrona e di autoformazione, è stata scelta dall'azienda una figura già qualificata nell'ambito delle risorse umane.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

I corsi realizzati dall'azienda nel Piano oggetto di monitoraggio sono stati calibrati, nella progettazione come nell'erogazione, in base alle esigenze emerse nel corso delle attività annuali di rilevazione del fabbisogno formativo.

Tale progettazione – a cadenza annuale, ma passibile di aggiornamenti – viene realizzata anche grazie al supporto della società di consulenza e dell'ente formativo di riferimento, con i quali vi è un rapporto consolidato nel tempo, 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 esterni, dell'impresa e dei relativi bisogni, in stretto rapporto con l'ufficio delle risorse umane, permette un rapporto efficace e conferisce maggiore ampiezza e sostenibilità alle iniziative formative di Orton.

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

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

faccia richiesta.

Le informazioni di monitoraggio delle attività formative sono tracciate attraverso sistemi di raccolta informali, grazie all'interlocuzione diretta con i partecipanti e con i rispettivi dirigenti. 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.

Si programma inoltre per i prossimi tempi l'introduzione – a rafforzamento delle procedure di monitoraggio e valutazione dei corsi formativi realizzati – di un questionario da somministrare metodicamente ai partecipanti, così da strutturare procedure più rigorose di misurazione dei risultati delle esperienze formative, in rapporto alla valutazione diretta dei dipendenti coinvolti in esse. A tale scopo, a fine 2022 è stato creato un nuovo form di valutazione per corsi e corsisti, completamente digitale, che interagisce col gestionale HR Zucchetti e che, dalla fine di quest'anno, dovrà essere compilato da ciascun responsabile.

Il corso oggetto del Piano formativo in analisi – finanziato da Fondimpresa e teso a rafforzare le competenze digitali delle figure chiave nell'ambito delle risorse umane – per necessità si è svolto online, durante il periodo pandemico. Quanto alla misurazione dei risultati, la risorsa in formazione riconosce l'utilità e l'efficacia dell'esperienza formativa intrapresa, in rapporto agli strumenti per lo svolgimento della propria attività core in azienda. I risultati si rilevano in termini di efficienza nell'attività, mentre non si registrano dinamiche di innovazione di processo relative al corso realizzato. Tra gli esiti del corso vanno annoverati inoltre i benefici del networking, grazie ai rapporti umani e professionali allacciati con gli altri partecipanti.

3.3 Considerazioni conclusive

La formazione in Orton segue dinamiche di programmazione a cadenza annuale, unite alle risposte alle esigenze dettate dal contesto, coniugando la progettazione di medio termine a risposte di tipo adattativo, rese necessarie nell'immediato a cambiamenti organizzativi, progetti e strategie di mercato, per colmare deficit di competenze o di conoscenze.

Alla conoscenza approfondita dei processi e delle risorse aziendali dei responsabili HR e dei capi area che concorrono alla rilevazione dei fabbisogni formativi, si affianca la consulenza esperta e costante degli enti di formazione che lavorano in sinergia con Orton. 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 anche in rapporto all'evoluzione del ruolo dell'HR manager, che sempre di più deve acquisire competenze evolute al fine di interpretare funzioni complesse, accompagnando la trasformazione in senso digitale dell'azienda.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Come di consueto, anche nella testimonianza di Orton 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.

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. Questa valutazione coinvolge anche l'ufficio risorse umane che mantiene rapporti diretti con i responsabili delle aree aziendali.

Non di rado, anche i rappresentanti sindacali aziendali forniscono feedback relativi alla percezione di utilità ed efficacia delle singole esperienze formative e, più in generale, delle politiche della formazione realizzate in azienda.

A giudizio del responsabile delle risorse umane, il processo formativo, nelle modalità in cui è strutturato in Orton, ha prodotto negli anni esiti positivi. Le competenze dei dipendenti sono cresciute innanzitutto in termini di specializzazione, consentendo di realizzare gli obiettivi di sviluppo di volta in volta prefissati. Oggi si prospetta un ulteriore processo di crescita che la formazione dovrà supportare per implementare la qualificazione dei dipendenti, sia quanto alle soft skills, sia riguardo le competenze di natura tecnica.

Quanto al corso oggetto del Piano formativo in analisi, si è trattato di un corso a voucher "HR & Digital Skills" organizzato dalla Business School de Il Sole 24 Ore durante il Covid, quindi in modalità online, con lezioni fruibili in qualsiasi momento e un project work anch'esso in collegamento remoto, per un totale di 37 ore di formazione. Il partecipante, ossia lo stesso referente HR, si è informato presso l'Ente formativo sulla finanziabilità del corso tramite Fondimpresa e, una volta ottenuto l'assenso, ha sollecitato la presentazione del Piano formativo.

Il motivo principale della partecipazione a questo corso risiede in un input da parte dell'Amministratore Delegato in occasione dell'incorporazione di Truflo Rona, nonché per un aggiornamento delle competenze del candidato.

L'intervistato sottolinea l'utilità della parte di inquadramento generale dell'attività di HR manager, funzionale all'acquisizione di conoscenze normative e di contesto. A ciò si è aggiunto l'approfondimento relativo alla dimensione digitale e agli strumenti utili all'integrazione delle nuove abilità legate allo svolgimento del ruolo di responsabile delle risorse umane. Di particolare utilità sono risultate essere le capacità, acquisite nel corso dell'esperienza formativa, di data management, utili poi all'integrazione del nuovo gestionale per le risorse umane. In questa prospettiva, di valore per l'attività pratica in azienda è risultata essere la parte del corso relativa alle abilità multifunzionali (dall'organizzazione eventi, alla gestione dei gruppi), di cui è stata fornita un'introduzione, anche a partire dall'utilizzo di strumentazione digitale. Questo perché, come ha sottolineato l'intervistato, "tutti parlano con l'HR e l'HR deve sapere tutto quel che succede". Tale poliedricità è peraltro esplicitamente richiesta da IMI, che sollecita l'HR Management all'acquisizione di "abilità non canoniche", così da superare la "formazione" in favore della "performance", vale a dire la capacità di impiegare la formazione per far incrementare le performance².

L'organizzazione del corso è stata ritenuta pienamente adeguata e rispondente agli obiettivi formativi. In particolare, oltre alle soft skills acquisite, il partecipante ha apprezzato in modo particolare l'interazione, sia pure virtuale, con gli altri corsisti (addetti HR, selezionatori, headhunters) grazie al project work, rivelatosi un'occasione preziosa per acquisire nuovi contatti e migliorare le capacità di networking.

² Soriani Bellavista M. et al., *Performance: l'arte e la scienza di impiegare la formazione per incrementare le performance*, Creatività Editore, 2020.

La partecipazione a corsi come quello qui presentato ha impresso alla direzione aziendale la spinta verso la realizzazione di strumenti più formalizzati di feedback e valutazione in ambito formativo, come il già ricordato form digitale di valutazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

Progettare con efficacia la formazione, oltre a migliorare le conoscenze e le competenze dei dipendenti, si dimostra uno strumento importante per aumentare il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti.

Orton utilizza strumenti informali 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), così come in termini di ricadute sui comportamenti lavorativi (feedback tra responsabile e collaboratore). Le criticità che queste valutazioni mettono in luce sono d'aiuto nel pianificare corsi di formazione futuri 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 foriero 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

La profonda conoscenza dell'organizzazione, l'integrazione delle iniziative di formazione in rapporto agli obiettivi aziendali, la programmazione a medio termine dei percorsi formativi, in rapporto ai fabbisogni delle singole aree aziendali sono elementi di valore che hanno influito positivamente sulle politiche della formazione.

La capacità, poi, di sfruttare le opportunità offerte da Fondimpresa, attraverso il Conto Formazione aziendale, e le altre occasioni di reperimento delle risorse, ha permesso a Orton 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

Tra le buone prassi di Orton è possibile rilevare l'abitudine a consolidare rapporti lavorando in sinergia con gli esperti di formazione (Ente formativo, società di consulenza). A tale prassi l'azienda attribuisce grande rilievo in quanto consente di avere un punto di riferimento qualificato, non solo per attingere alle opportunità di finanziamento della formazione ma per gestire le fasi del processo di formazione.

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. Tale pratica risulta in corso di rafforzamento e strutturazione.

Importanti anche le esperienze dedicate al management per la maturazione di soft skills utili alla gestione dei teams in azienda, come l'iniziativa Reinventing Orton, mirata a generare competenze e prassi per migliorare la comunicazione in azienda, favorendo il ruolo dei singoli dipendenti nella trasmissione, circolazione e aggiornamento di informazioni e di competenze ai colleghi, finalizzata al miglioramento reciproco e alla cementazione dell'identità aziendale.

Infine, risulta importante la pratica di interlocuzione, sia in fase progettuale, sia in fase di rilevazione degli esiti dei percorsi formativi intrapresi – tra Ufficio HR e responsabili delle diverse aree aziendali, in particolare dell'Ufficio Qualità, che riesce sempre a garantire il suo appoggio nonostante un numero molto elevato, e talvolta non del tutto coerente, di controlli da parte degli Enti certificatori.

5.3. Conclusioni

Orton opera in un ambito estremamente competitivo, nel quale innovazione e aggiornamento delle competenze appaiono indispensabili. L'azienda vive una fase di sviluppo ed è proiettata verso la crescita costante della qualità del prodotto in risposta alle esigenze del mercato, e verso l'innovazione di prodotto per garantire al cliente un'offerta qualitativamente sempre più elevata.

In tale contesto, la formazione ha da sempre accompagnato la specializzazione dei dipendenti, essendo progettata su bisogni fortemente connessi alle richieste che nascono dal contesto organizzativo o di mercato e quindi sugli obiettivi di crescita aziendali. Oltre alle hard skills tecniche, il nuovo corso aziendale, determinato dall'avvicendamento al vertice dell'azienda, ha portato ad un importante rilancio della formazione aziendale, anche in riferimento al potenziamento delle soft skills (manageriali), in particolare in riferimento ai dipendenti investiti di responsabilità di direzione e coordinamento.

Rilevanti, nell'espressione delle politiche formative, risultano essere le risorse messe a disposizione dai fondi interprofessionali, così come le occasioni formative, reperite attraverso i consulenti aziendali, ad integrazione dei budget annuali messi a disposizione dall'azienda con fondi propri.

L'analisi delle dinamiche di rilevazione dei fabbisogni formativi, monitoraggio e valutazione degli esiti, seppur informale, risulta efficace e rispondente alle aspettative. Tale efficacia è dimostrata anche dalla testimonianza relativa al corso di formazione oggetto del Piano in analisi, che ha contribuito in modo consistente al processo di efficientamento dell'attività svolta in azienda dal partecipante intervistato.