

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Report Tematico:

Formazione e innovazione:

L'economia della conoscenza per restare competitivi

Gruppo di Ricerca:

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Lorenzo Roversi Benassi

Sommario

INTRODUZIONE	3
1. LO STRETTO LEGAME TRA FORMAZIONE E INNOVAZIONE	4
2. LA FORMAZIONE	4
2.1 La formazione tecnica	4
2.2 Formazione di processo, organizzativa e soft	7
2.3 Processi di innovazione e conclusioni	9
3. IL CONTESTO	11
3.1 Interdipendenze nel mercato: la globalizzazione e le acquisizioni	11
3.2 Difficoltà a reperire lavoratori e Accademy	12
3.3 Ambiente	14
4. CONCLUSIONI	16

INTRODUZIONE

Il presente Rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito del più ampio quadro di attività di Monitoraggio Valutativo che il Gruppo di Lavoro della nostra Articolazione sta portando avanti per l'anno in corso. Nel progetto sono infatti ricomprese anche quindici "Storie di Formazione" che hanno l'obiettivo – *mediante interviste rivolte ad alcune figure chiave aziendali ed ai lavoratori partecipanti alla formazione* – di mettere in luce l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa mostrando i risultati generati dalla partecipazione alla formazione tanto per l'azienda, in termini di obiettivi strategici, quanto per i lavoratori, in termini di competenze professionali sviluppate.

Questo rapporto, non a caso, è dedicato al tema che prioritariamente è stato affrontato nel corso delle interviste, ossia quello dell'innovazione, declinata nelle sue molteplici sfaccettature, dall'innovazione tecnologica di prodotto e processo, spesso declinata in chiave di digitalizzazione, fino a quella organizzativa. Un'innovazione che si inquadra in uno scenario di forte cambiamento che le aziende hanno dovuto inevitabilmente affrontare nel corso di questi ultimi anni e che ha avuto ovvie ripercussioni anche sulla dimensione formativa. È infatti facilmente intuibile come le aziende abbiano dovuto accompagnare e domare in un certo senso questi processi di innovazione con moduli formativi volti a sviluppare competenze tecnico-specialistiche, collegate all'utilizzo di nuove tecnologie e strumentazioni, ma anche a percorsi più orientati a sviluppare le cosiddette *soft skill*, finalizzati a far sì che le persone siano sempre più parte attiva e consapevole all'interno di contesti organizzativi in continua evoluzione.

Nella fase storica che stiamo vivendo, caratterizzata dagli strascichi di quella che è stata l'emergenza sanitaria da Covid 19 e dalla minaccia viva di un conflitto mondiale nel cuore dell'Europa, che ora coinvolge Russia e Ucraina, l'esigenza di gestire il cambiamento è oltremodo amplificata. A completezza di un contesto sempre più incerto e sospeso nel quadro generale si incastona un conflitto sanguinoso in Palestina e disequilibri ambientali sempre più imponenti e importanti.

Tutto ciò pone le imprese di fronte alla necessità di ripensare i propri processi interni, non da ultimo, quello formativo.

Ulteriore obiettivo di questa analisi sarà dunque quello di mettere in luce in che modo le imprese stanno affrontando questo clima di transizione dal punto di vista della formazione e stanno affrontando oggi i devastanti effetti dei disequilibri geopolitici ed economici e ambientali, ponendo particolare attenzione ai fabbisogni di competenze che sono emersi e alle modalità di erogazione della formazione che le imprese hanno messo in campo.

1. LO STRETTO LEGAME TRA FORMAZIONE E INNOVAZIONE

Le aziende intervistate restituiscono un ampio ventaglio di possibilità nella gestione delle esigenze connesse all'ambito formativo. Abbiamo avuto modo di rilevare dai piani oggetto di analisi come la formazione finanziata da Fondimpresa possa essere rivolta sia all'ambito delle competenze tecniche sia alle competenze soft, e di come coesista una serie di competenze trasversali di natura comunicativa e relazionale nella formazione più prettamente tecnica: la formazione diventa un momento di scambio fondamentale non solo per assimilare l'argomento della lezione, ma anche, più banalmente, per stare insieme ai propri colleghi della quotidianità e confrontarsi sui propri ruoli in azienda.

Emerge con forza la necessità della formazione a fronte di mercati sempre più competitivi e ad elevata specializzazione, a qualsiasi livello mansionario. A questo si aggiunge il ripensamento organizzativo dello spazio aziendale e del ruolo dei singoli lavoratori.

2. LA FORMAZIONE

2.1 La formazione tecnica

Potenziare le competenze tecniche è una questione prioritaria nella quasi totalità delle aziende.

Per **Eurosystems**, una realtà aziendale nata nel 1973 a Luzzara (RE) per produrre macchinari per il giardinaggio e l'orticoltura, è assolutamente privilegiata: *“Così la formazione tecnica, per i reparti produttivi ma anche per gli uffici tecnici, è senz'altro la tipologia di formazione che Eurosystems privilegia. Una formazione indirizzata in particolare alla Ricerca e Sviluppo per la quale investe molto del suo budget”*.

Alcune aziende, per via della specificità del loro prodotto, possono trovare difficoltà a reperire formatori in tal senso e ad ogni modo si tratta di una formazione dispendiosa in termini economici.

Questo vale per **Wam Industries**, impresa di Cavezzo (MO) leader nello sviluppo e produzione di apparecchiature e componenti per impianti di movimentazione e trattamento materiali alla rinfusa: *“La parte più consistente in termini economici riguarda la formazione tecnica quando l'argomento di cui si deve trattare è molto specifico.”*

Nel caso di **Drillmec**, azienda del Piacentino operante nel settore del Petrolio e Gas, dell'acqua e della geotermia, la formazione tecnica viene erogata per la maggioranza delle volte dai fornitori dei macchinari: *“Solitamente sono loro a conoscere le peculiarità tecniche del prodotto e si ha poca scelta data la complessità dei prodotti.”*

La formazione tecnica è strettamente legata sia alla crescita delle professionalità del singolo lavoratore, ma anche a tutta la dimensione d'impresa poiché si tratta di un investimento importante sulle competenze che inevitabilmente si riversa sull'organizzazione aziendale.

È senza ombra di dubbio un esempio calzante l'esperienza di **Alpi SpA**, azienda di Modigliana produttrice di superfici decorative in legno composto. L'azienda in questione ha investito sulla formazione tecnica e professionale di una sua dipendente, più precisamente su un master universitario in Trattamento dei dati personali e Data Protection Officer.

“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. (...) ... in azienda, ora, è lei la referente esperta nel trattamento e nella protezione dei dati personali”.

Un altro esempio è dato dalla reggiana **Domus Linea**, azienda produttrice di prodotti di nicchia (cotto e klinker) che ha sfruttato le opportunità offerte dal Fondo per una serie di corsi di stampa digitale su ceramica, a più livelli (base, avanzato e specialistico), utili sia per far acquisire al personale nuove competenze di immediata spendibilità, sia per dotare l'azienda di nuovi strumenti digitali a supporto dell'innovazione di processo, in grado di generare incrementi di vendite e quindi di fatturato.

La formazione tecnica è uno strumento di investimento sulle professionalità dell'azienda e quindi di innovazione, ma non solo. Per **FAIT Adriatica**, suolificio in provincia di Forlì-Cesena, *“la formazione tecnica e di base dell'azienda ha un ruolo fondamentale nel turnover generazionale”.*

Per **Nespak**, azienda di Massa Lombarda (RA) che opera nel settore del food commercializzando imballaggi a livello internazionale, *“il bisogno di aggiornamento continuo è molto forte, e si esprime attraverso l'ampio ricorso a docenze specializzate e alla formazione interna, attraverso la quale i dipendenti esperti trasmettono le loro conoscenze a quelli più giovani”.*

In un'altra azienda del Ravennate, ossia la **Fonderia Sancisi** di Faenza, un Avviso del Conto di Sistema ha permesso al personale un migliore e più produttivo utilizzo del nuovo gestionale aziendale SAP, di grande aiuto per standardizzare ove possibile i processi, anche in un'azienda, come questa, che fa della customizzazione uno dei propri punti di forza. I partecipanti sono stati responsabilizzati sull'importanza del gestionale e del suo corretto utilizzo, prerequisito fondamentale per la successiva acquisizione di nozioni più strettamente tecniche sulle funzionalità di SAP: ciò si è tradotto in un'ampia partecipazione alle attività formative.

Per **Overmach**, azienda parmense produttrice di macchine utensili e utensileria, invece, risulta fondamentale la formazione linguistica: *“Il corso di lingua inglese oggetto del monitoraggio di Fondimpresa nasce da una necessità contingente, seguita al boom di ordinativi dopo la pandemia da Covid. ... (...) Nel periodo successivo alla Pandemia si è riscontrato, tra l'altro, un boom di ordinativi dall'estero che ha reso stringente la scelta di dedicare la formazione alla preparazione linguistica. “Ricominciare a fare formazione linguistica è stata una necessità. Anche la lingua francese, oltre all'inglese, potrebbe essere una materia di formazione, utile al recente insediamento sul mercato nordafricano”. Il mercato internazionale è quindi sia il contesto attuale che la prospettiva in cui Overmach intende operare per il futuro; di conseguenza la formazione linguistica sarà un contenuto cui dare continuità e sistematicità.”*

Nei piani formativi che sono stati oggetto di approfondimenti in sede di interviste qualitative, diverse sono state le imprese che hanno puntato su una formazione linguistica. Tra queste anche Drillmec, il cui 99% delle commesse è destinato all'estero: *“La scelta di proporre un corso di lingua nasce dall'esigenza del dipendente*

e dalla mansione che svolge all'interno dell'azienda, ossia quella di tecnico manutentore. Il ruolo aziendale porta l'intervistato a trovarsi spesso all'estero e a doversi cimentare nell'utilizzo della lingua, sia per lavoro, sia al di fuori dell'orario di lavoro.

All'estero la conoscenza della lingua inglese è la base per poter lavorare. Drillmec vende il prodotto e il servizio di inizializzazione dello stesso per cui i dipendenti in trasferta hanno un ruolo cruciale nella gestione dell'interlocuzione con il cliente. Gli impianti Drillmec sono complessi, enormi, e richiedono conoscenza del prodotto e della sicurezza richiesta per poterli maneggiare. Saper comunicare diventa parte integrante dell'attività aziendale, anche - e soprattutto - per un manutentore in trasferta."

In Wam, la formazione linguistica è necessaria poiché "Tendenzialmente i General Manager utilizzano l'inglese, a volte, invece, la lingua del posto. Si tratta perlopiù di paesi di lingua spagnola o francese. Si fa più fatica, ad esempio, a trovare persone che conoscano il cinese. Pertanto, anche la formazione linguistica in azienda avviene soprattutto per la lingua inglese."

Pressoché tutte le aziende con cui il gruppo di ricerca ha interloquito operano in una dimensione del mercato globale, o che comunque richiede la conoscenza di un'altra lingua oltre all'italiano.

C.A.D. Disegni (PC) si occupa di progettazione ed ingegneria meccanica, e afferma: "Avendo rapporti di lavoro costanti con gli Stati Uniti, lo studio della lingua inglese è divenuto materia di formazione continua."

Alpi S.p.A. è la prima azienda al mondo ad industrializzare il processo produttivo del legno composto. In Alpi la formazione linguistica viene effettuata sia per la lingua francese, sia per quella inglese: *"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."*

Furlotti (PR) rappresenta un'azienda dell'agroalimentare emiliano, più nello specifico opera nel settore dei salumi; è specializzata nella produzione di cubetti di pancetta e annovera tra i suoi prodotti anche salumi affettati. In azienda vi è un'alta percentuale di stranieri, circa il 30%-40% del totale dei lavoratori, dato in crescita ogni anno. Il numero di dipendenti ha raggiunto un picco dovuto alla crescita degli ultimi anni e alle stagionalità che interessano l'azienda per via della fisiologica domanda altalenante che la caratterizza. In Furlotti, oltre alla formazione di lingua inglese, si presenta per questo motivo la necessità di ragionare sulla somministrazione della lingua italiana ad alcuni dipendenti stranieri.

"Ultimamente l'azienda fa le circolari sia in italiano, che in inglese. La formazione invece viene somministrata esclusivamente in italiano, ma si tratta di un tema emerso da poco. Anzi, tuttalpiù, è emerso che forse non c'è tanto bisogno di fare formazione in lingua non italiana, ma di organizzare corsi di lingua italiana. L'iniziativa c'è già stata in passato, alcuni avevano partecipato, altri invece non si mostravano particolarmente partecipativi, e il progetto è stato abbandonato; l'azienda si sta ponendo la questione se

recuperare il progetto e riorganizzare corsi di italiano durante l'orario di lavoro alla luce della crescita dell'organico di lavoratori stranieri.

In questo caso, purtroppo c'è anche la difficoltà di gestire il flusso produttivo: se in una linea devono esserci quattro persone e due sono a fare formazione, quel reparto deve chiudere.”

Anche altre due aziende da noi raggiunte, ossia la già citata Eurosystems e la Fonderia Sancisi, prevedono un sostegno al numeroso personale straniero per il potenziamento della conoscenza della lingua italiana. In Eurosystems, ad esempio, i manuali operativi sono stati semplificati e arricchiti di illustrazioni esemplificative: ci sono voluti circa 2 anni e una risorsa dedicata.

2.2 Formazione di processo, organizzativa e soft

Potenziare il management e diffondere la cultura aziendale sono gli obiettivi cardinali nell'azione di alcune aziende che utilizzano il Conto Formazione presso Fondimpresa a questo scopo.

Gli obiettivi formativi manageriali si concretizzano in percorsi di formazione e/o corsi individuali su soft skill/competenze manageriali che vedono coinvolti quadri e impiegati aziendali.

Così, per esempio per la bolognese **Baschieri & Pellagri** (specializzata nella progettazione, produzione e distribuzione di polveri, bossoli “Gordon System”, borre in plastica e cartucce per armi a canna liscia, utilizzate nei settori della caccia e dello sport), il cui piano formativo si poneva l'obiettivo di *“abilitare il management, i collaboratori ed i dipendenti non solo a nuove competenze, ma più ampiamente ad una rinnovata coscienza del proprio ruolo in azienda in relazione con i colleghi, generando un cambiamento della cultura del lavoro che fosse in grado di promuovere un allineamento al modello di Leadership del Gruppo Fiocchi.”*

Nel corso degli anni, Overmach è passata dall'essere una impresa a carattere familiare a strutturarsi in un Gruppo che offre un sistema completo di servizi nel comparto della meccanica delle macchine utensili.

“Per Overmach oggi è importante creare una cultura di gestione: la formazione manageriale si rivolge quindi ai responsabili di gestione per aiutarli a costruire feedback positivi con i propri collaboratori al fine di fare crescere tutte le risorse del gruppo. Altra formazione cui Overmach si sta indirizzando riguarda il project management: la mappatura di flussi e processi strutturati, per vedere dove esistono inefficienze e lì intervenire anche con la formazione. È stata avviata una collaborazione con dei partner esperti di Lean organization sempre allo scopo di ottimizzare i processi aziendali.”

Furlotti, ad esempio, ha presentato un piano formativo a più azioni d'intervento formativo che oscillavano tra competenze tecniche e conoscenze ambientali (Carbon Foot Print...). In futuro c'è la volontà di effettuare corsi legati alle competenze soft: comunicazione e gestione del conflitto. Proprio a ridosso dell'intervista vi è stata l'interlocuzione con l'ente di formazione su questi temi. Si tratta di un passaggio epocale per Furlotti, che lo ritiene al momento necessario, anche se non è facile far passare una formazione slegata ad una funzione strumentale di utilizzo di un determinato software, o tecnicismo in generale.

Un corso tipicamente orientato sulle soft skills è stato fatto da una dipendente Alpi: *“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?”.

Innovare il processo aziendale è risultato particolarmente utile a **Wittur**, azienda parmense che produce e commercializza porte di piano, porte di cabina, cabine, arcate, dispositivi di sicurezza, limitatori di velocità, accessori di vano, durante la fase critica legata alle conseguenze del conflitto Russia-Ucraina. Il contesto che la guerra in Europa ha generato è trasversale a tutte le imprese: *“l’azienda ha subito un importante incremento di costi, oltre che una grave difficoltà a reperire le materie prime, e non da ultimo, Wittur ha conosciuto un disagio nei trasporti. Il profilo di reazione dell’azienda è stato abbastanza positivo: l’impresa in sede di intervista nella persona del Plant Manager dichiara di aver reagito abbastanza bene grazie alla propria organizzazione matriciale.”*

Inoltre, l’organizzazione *“... ha avuto possibilità di visualizzare tutti gli stabilimenti e le catene di fornitura, e, facendo leva sul concetto di dual sourcing (dove per principio non ha mai un solo fornitore), ha potuto rifornirsi da diversi supplier. L’azienda ha inoltre fatto leva sui multi-stock che ha sui vari stabilimenti: si è distribuita i materiali da uno stabilimento all’altro, dirottando i volumi di produzione a seconda del costo dell’energia del territorio.”*

Per la **Fonderia F.lli Zanetti**, sita in provincia di Ferrara, risulta fondamentale non solo formare adeguatamente i dipendenti, al fine di trarre la massima utilità delle tecnologie introdotte in azienda, ma evitare il più possibile il turn over, fidelizzando il proprio organico, valorizzandolo e dando importanza a livelli salariali, come leva di soddisfazione assieme ai driver di investimento formativo.

Investirà ulteriormente sul management Drillmec, sia attraverso la formazione tecnica (utilizzo del gestionale per l’analisi dei dati), sia attraverso corsi sulle soft skills: parlare in pubblico, relazionarsi con gli altri, leadership – corsi che peraltro sono particolarmente amati dai dipendenti più giovani.

L’investimento formativo in soft skills non è solo connesso alle competenze manageriali necessarie all’azienda. Wittur ha uno stampo formativo toyotista giapponese: l’azienda, infatti, considera la formazione come strumento di trasmissione dei valori aziendali e della conoscenza acquisita nel tempo. Restituisce al know how un ruolo di elemento coesivo dell’azienda e, attraverso questo, di valorizzazione delle interazioni tra i diversi reparti aziendali.

La formazione Kaizen ricevuta e restituita in azienda ha generato una serie di migliorie, sia in termini di qualità, che di ottimizzazione delle tempistiche, di sicurezza del lavoratore e non da ultimo di responsabilizzazione dello stesso all’interno del proprio ruolo rispetto ai propri colleghi. Infatti:

“.... Le persone che abbiamo inserito al di là del fatto che sono molto giovani... non lo so... (...) Io ho notato che la sinergia che c’è tra caporeparto e trainer e questo ha portato un valore aggiunto, cioè ci ha dato maggiori sviluppi... ha sviluppato competenze aggiuntive anche negli stessi capireparto (...) anche a livello di responsabilità, di accettazione anche del ruolo, sono sempre più coinvolti anche nella scelta delle persone.”

Dall’Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, con il volume “Apprendimento continuo e formazione, contributi sulle dimensioni organizzative, sociali e tecnologiche dell’apprendimento³” nell’introduzione di Massimo Tomassini: “lo sviluppo della Learning Organization è caratterizzato dagli orientamenti Manageriali in termini di strategie apprendimento adattivo e di apprendimento generativo. Da questo punto di vista il management si propone come un’attività che supera i tradizionali modelli del decision-making basato sul maggior numero possibile di dati e informazioni e tende invece a sviluppare

conoscenza. Ciò comporta la capacità di cogliere le dinamiche cognitive interne all'organizzazione. Diventa essenziale quindi accrescere il dinamismo dei gruppi dirigenti e viene esaltato l'importante ruolo degli strati intermedi del management, diventano cruciali tutte le attività che presidiano lo sviluppo quotidiano di individui e gruppi nel vivo delle dinamiche produttive."

Non da ultimo in questo paragrafo si vuole citare l'importanza dell'intelligenza empatica, come elemento imprescindibile dal management. Le aziende che si sono avvalse di una formazione Kaizen (Wam e Wittur), nello specifico hanno ampiamente illustrato di come a volte le capacità comunicative siano persino più importanti delle competenze personali. La prima permette una diffusione della conoscenza. La seconda tipologia di competenza è importantissima, ma personale, chiusa e non tramandabile.

"La skill più importante, in questo caso è risultata essere quella dell'empatia, del saper comunicare, del saper trasmettere il proprio sapere. Il formatore scelto avrebbe dovuto sviluppare dei percorsi di inserimento in azienda e avrebbe dovuto interloquire con persone che entravano in azienda per la prima volta in assoluto: una prima sfida per l'azienda è stato proprio individuare una persona che sapesse mettere a proprio agio gli altri, con empatia, capacità di coinvolgimento, senza mettere pressioni o giudizi. (...), non è la sola mera competenza a fare delle persone delle buone insegnanti (o manager), tutt'al più serve un buon comunicatore: l'esperienza si acquisisce col tempo, le capacità relazionali, pure, è vero, ma vi è una componente di predisposizione individuale non ignorabile."

2.3 Processi di innovazione e conclusioni

Pressocché tutte le aziende contemplano nella somministrazione della formazione la finalità ultima, o compresa nel complesso dei risvolti della formazione, l'innovazione di processo. Che si trattasse di formazione in ambito di competenze hard, o in ambito di competenze soft, le conseguenze rientravano sempre in una nuova gestione aziendale, migliorata, più fluida e più efficiente.

Le aziende che sono state oggetto di studio hanno implementato innovazioni tecnologiche importanti.

Furlotti ha negli anni ampliato le linee e installato un impianto di cogenerazione che ha permesso all'azienda di utilizzare metano per la produzione di energia elettrica e per la produzione di vapore, utile ai processi di produzione del loro prodotto.

Baschieri & Pellagri ha posto particolare attenzione alla ricerca delle materie prime, della composizione chimica e il processo produttivo delle polveri per ottenere sempre le migliori rese balistiche; *"una continua ricerca che ha portato alla concretizzazione di un innovativo processo produttivo per la realizzazione di borre e buscioni e, infine, l'originalità e la ricerca nella progettazione di nuovi modelli di cartucce per ampliare e migliorare le possibilità, le modalità di utilizzo e le performance dei prodotti B&P."*

C.A.D. Disegni va strutturando una presenza più evidente nel territorio: *"ad esempio, è entrata a far parte di Clust-ER Mech, il Cluster Meccatronica e Motoristica dell'Emilia-Romagna; collabora con Centri di ingegneria specializzata come il Tecnopolo di Piacenza, gestito dal Consorzio MUSP che si dedica allo studio delle macchine utensili e dei sistemi di produzione con finalità di ricerca, formazione e supporto alle aziende del settore. Collabora con il Politecnico di Milano"*

In Drillmec l'implementazione di innovazioni tecnologiche è fisiologica alla sua attività; l'azienda produce e progetta impianti principalmente per il settore del petrolio e del gas, ed opera inoltre nel settore delle esplorazioni (E&P), perché si occupa anche di fare attività di ricerca, recupero e produzione di petrolio e gas naturale.

“L'industria è molto complessa e rischiosa ed è inoltre ad alta intensità di capitale. L'idrogeno è oggi molto presente nelle agende di ricerca e sviluppo di diverse aziende. Tra queste si annovera anche Drillmec con la startup Idrogena: l'obiettivo dell'azienda è diventare leader in ambito di utilizzo di idrogeno verde. Le iniziative di transizione energetica dell'impresa sono diverse. Il driver dell'innovazione tecnologica è un driver sul quale l'azienda punta in modo rilevante. Anche perché è quello che fa sì che permette alle aziende di competere sul mercato internazionale.”

Drillmec applica inoltre un piano HSE (Salute, Sicurezza e Ambiente) e negli anni le innovazioni si sono accompagnate da una visione di un prodotto a più basso impatto ambientale e a maggior sicurezza per gli operatori del cantiere ove sono posti i giganteschi impianti Drillmec.

Fait Adriatica ha cambiato completamente settore di operatività: oggi opera con successo 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”*. Si pensi che tale realtà produttiva, nei suoi primi anni, si orientava verso produzioni nel settore del legno e degli imballaggi, destinati in particolare all'ortofrutta.

Le innovazioni non riguardano solo i macchinari, ma anche beni astratti, come può essere un software gestionale: in Overmach *“L'innovazione nell'organizzazione del lavoro che sarà prodotta dall'introduzione del nuovo gestionale consentirà di avere un sistema informatizzato ben strutturato di monitoraggio della formazione che andrà a sostituire quello in uso ormai poco funzionale. L'obiettivo di Overmach è avere un sistema di monitoraggio gestito in primo luogo dai manager di funzione e dall'HR che, utilizzando survey mirate, trimestralmente espongono i risultati sull'efficacia della formazione ad uso della programmazione futura della formazione dei dipendenti.”*

Oppure, nel caso di Eurosystem il piano formativo era dedicato all'utilizzo del software implementato dall'azienda. *“Il primo Piano formativo: “Formazione 2021 per Eurosystems”, infatti, rispondeva alla necessità di impresa e dipendenti dell'ufficio tecnico di mantenere aggiornate le competenze sull'uso dello scanner 3D ed il relativo software di utilizzo per il controllo qualità”*

La trasformazione e automazione dei processi di produzione è un processo che ha radici antiche in Fonderia F.lli Zanetti ed è in continuo adeguamento rispetto alle esigenze di mercato. Esigenze di sicurezza e di efficienza si affiancano alle politiche di innovazione dei processi. *“Ad esempio, processi come quelli relativi alla fusione non prevedono più l'avvicinamento degli addetti alla fonderia al forno, avendo sostituito l'azione diretta dell'uomo con procedure automatizzate e controllate da personale specializzato. Secondo paradigmi simili si è intervenuti sui processi chimici, permettendo un aumento della sicurezza e al contempo dell'efficienza.”*

Per buona parte delle aziende è risultato importante l'apporto degli incentivi di Industria 4.0. Ad esempio, per la Fonderia Sancisi (specializzata nella fusione su richieste del cliente, di particolari e componenti in leghe di rame e di alluminio), *“I contributi legati all'Industria 4.0 hanno consentito recentemente l'introduzione in Fonderia Sancisi di nuovi macchinari in produzione: due installati due anni fa, altri due in via di installazione. Anche per il loro utilizzo verranno programmate delle sessioni di formazione con la supervisione del responsabile della produzione.”*

I processi di innovazione sono intrinseci alla strategia aziendale in modo naturale e a tratti scontato, soprattutto nelle aziende che contemplano dipartimenti di ricerca e sviluppo.

L'azienda Wam è dotata di laboratori di ricerca e sviluppo con dipendenti interni all'azienda *“Wam presta attenzione al dipartimento R&D dotandolo di attrezzature e accessori all'avanguardia, per permettere ai propri dipendenti di lavorare al meglio nell'effettuazione di test di miscelazione e dosaggio dei diversi materiali alla rinfusa. Queste sperimentazioni permettono una simulazione fedele dei processi industriali, dando modo di apportare migliorie ai processi, fino ad innovarli laddove possibile.”*

Le aziende di impianto più marcatamente tradizionale dimostrano una minore attitudine all'innovazione organizzativa e di conseguenza un minor investimento in competenze manageriali evolute. Tuttavia, in questo report tematico si vuole sottolineare che rispetto alle interviste che compongono lo stesso, si è rilevato un cambio di mentalità importante: pressoché tutte le imprese hanno interiorizzato il concetto di innovazione legata non solo all'introduzione di tecnologia fisica, ma anche a processi, organizzazione e dinamiche relazionali ed umane.

3. IL CONTESTO

3.1 Interdipendenze nel mercato: la globalizzazione e le acquisizioni

Diverse aziende si intrecciano con la storia di grandi gruppi, tramite acquisizioni. Ad esempio, Nespak fa parte del Gruppo francese Guillin, il quale non ha mutato le caratteristiche fondamentali dell'azienda.

Nel 2020, la Fiocchi Munizioni, storica azienda lombarda attiva nel settore delle munizioni, rileva il 100% della proprietà di Baschieri & Pellagri.

Drillmec ha una storia lunga e complessa, che si intreccia negli anni con altri gruppi e altre consociate: fa attualmente parte del gruppo indiano MEIL, e prima ancora rappresentava un'azienda del portfolio del gruppo italiano Trevi. È dal 2020 che Drillmec fa parte del gruppo indiano MEIL, acronimo di Megha Engineering & Infrastructers. Si tratta di una società di grandi infrastrutture multisettoriale, presente nei settori degli idrocarburi, trasporti (autobus elettrici, treni...), difesa, telecomunicazioni, energia, infrastrutture generali e sociali (come, per esempio, tunnel e ponti), irrigazione e acqua potabile.

Orton (azienda piacentina leader internazionale nella produzione di valvole a farfalla e a sfera) è dal 2006 parte del gruppo multinazionale IMI PLC, nel quale si colloca sotto la divisione IMI Critical Engineering. Il Gruppo ha permesso nel tempo l'affermazione di una maggiore stabilità all'azienda e di adottare strategie di mercato più ambiziose.

Wittur dalla sua fondazione è stata oggetto di diverse acquisizioni: nel 2006 un consorzio di banche rileva il gruppo Wittur *“e introduce importanti e significativi cambiamenti. Il primo fra tutti è un cambiamento gestionale. La nuova dirigenza introduce un management strutturato, forte di altre esperienze imprenditoriali, composto da CEO e Manager i quali lavorano in modo indipendente nella propria filiale, senza la strutturazione di “multinazionale”. Viene implementato in Wittur un tipo di organizzazione matriciale, e la nuova gestione permette all'azienda di riprendersi dai grossi investimenti effettuati prima del rilevamento di Cerberus, Goldman Sachs e Credit Suisse, come, per l'esempio l'acquisto di un ramo del business di Kone, uno dei concorrenti, nonché principali clienti della stessa Wittur.”*. Proseguono gli ampliamenti dell'azienda in Slovacchia, India e con ulteriori sedi commerciali nel globo, scanditi da un aggiuntivo rilevamento di Wittur

da parte del Gruppo Triton and Capvis e successivamente da Bain Capital, un fondo di investimento. Nel 2019 il 32% della proprietà entra a far parte del fondo PSP.

Per buona parte delle aziende il Covid e il Conflitto Russia - Ucraina hanno significato una contrazione del fatturato, in alcuni casi la necessità di ricorrere agli ammortizzatori sociali e, non da ultimo, conseguenze importanti sul tema dell'approvvigionamento delle materie prime e dei prezzi sempre legati all'approvvigionamento. Pressoché tutte le aziende hanno dovuto rimodulare l'organizzazione interna, siano essi stati turni, o cambiamenti di orari, tipologia dei servizi offerti oppure l'obbligo di dispositivi di protezione individuali (DPI).

Per varie aziende coinvolte nell'indagine di monitoraggio le competenze e le conoscenze acquisite durante la pandemia sono state riutilizzate anche in seguito: le modalità formative sono sempre più spesso ibride. Diverse aziende utilizzano e valorizzano modalità didattiche miste: sessioni in aula, sessioni virtuali, letture, partecipazioni a webinar, podcast e così via. Anche gli stessi lavoratori apprezzano queste modalità: ovviamente ci sono corsi di formazione che vanno inevitabilmente sostenuti in presenza (soft skills, comunicazione, management), ma su una buona parte la flessibilità di fruirne online è vista di buon occhio.

La globalizzazione e l'internazionalizzazione portano con sé tante opportunità quanti rischi; da una parte lo stimolo all'innovazione è assolutamente maggiore. Il confronto con colleghi di altre realtà, la diffusione di una cultura manageriale diversa, e gli stessi temi legati alla Diversity o alla sostenibilità... sono tutti argomenti che nel confronto possono solo trovare elevazione.

Per quanto riguarda i rischi è indubbio che le crisi che interessano parti del mondo "lontane" ci tangono; la questione ambientale non è e non può essere un tema legato ai confini amministrativi, i conflitti ci toccano umanamente, in primis, e generano disagi legati ai costi delle materie prime, al commercio e all'energia; ma anche ad abitudini di consumo, se pensiamo, banalmente alla vicenda dell'olio di girasole¹. In ultimo, ma non per importanza, aziende grandi o aziende acquisite da grandi gruppi creano distanze molto maggiori tra lavoratori e gruppo dirigente.

3.2 Difficoltà a reperire lavoratori e Academy

Tra i temi incontrati in maniera trasversale durante le interviste alle aziende abbiamo spesso riscontrato una difficoltà di reperimento di risorse umane.

Diverse aziende si appoggiano ad agenzie esterne. Wittur esternalizza il reclutamento a Gi Group, la quale ha a disposizione un ufficio all'interno dell'azienda per adempiere al meglio il mandato di reclutamento di personale "Blue Collar", cioè operaio. Sul personale impiegatizio, e nello specifico ingegneristico, l'azienda detiene diversi contatti con l'università di Parma e collabora attraverso la partecipazione agli open day universitari.

¹ La crisi generata dalla guerra in Europa ha determinato per il 2023 ulteriori aumenti di prezzo di alcuni prodotti di base. Le limitazioni all'importazione hanno avuto ripercussioni importanti anche su paradigmi ambientali e di consumo: il mancato accesso all'olio di girasole di Kiev, sta determinando un ribaltamento delle politiche "Olio di palma free". Il bisogno dei produttori di trovare delle alternative all'olio di girasole ha generato un incremento della domanda per carbone e olio di palma, smantellando di fatto politiche agroalimentari e ambientaliste sulla deforestazione. Fonte: Andamento dei traffici nel Porto di Ravenna, febbraio 2023, Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico centro settentrionale. https://www.port.ravenna.it/media/files/02_Report-febbraio-2023_con-TAB.pdf

Furlotti affida l'attività di recruiting ad una dipendente del proprio reparto impiegatizio e in aggiunta si appoggia, per il personale somministrato, principalmente ad agenzie del settore.

Anche per Fait Adriatica l'attività di reclutamento di risorse umane appare difficoltosa. 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. *“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.”*

In Orton per fare fronte alla difficoltà che l'azienda incontra sul reperimento di professionalità formate e in grado di rispondere alle esigenze aziendali vi sono iniziative ben progettate di *onboarding*, che comprendono percorsi dedicati di formazione, calibrati a seconda dei distinti ruoli aziendali.

Sull'attività di onboarding sta ragionando anche Nespak. Il gruppo Guillin cui afferisce l'azienda in questione ha implementato le proprie politiche formative anche attraverso la realizzazione di una Academy, punto di riferimento per le sue aziende controllate. Lo sviluppo della formazione di Gruppo riguarda da vicino gli obiettivi commerciali (nuovi prodotti, nuovi materiali, linee innovative). *“Importante il contributo del Gruppo all'implementazione di progettualità formative in ambito produttivo, come il Daily Management System (DMS).”* La predisposizione dell'Academy nasce connessa agli strumenti della digitalizzazione.

Anche al fine di alleviare il problema – sempre più generalizzato – del matching tra necessità aziendali e profili professionali dotati di adeguate competenze sul mercato, diverse aziende hanno organizzato delle Academy interne.

Anche in Wam Industries, per fare fronte alle difficoltà di reperimento di manodopera l'azienda ha deciso di investire su un'Academy Talent, più precisamente “Welding Academy”, ossia un corso riservato ad una decina scarsa di partecipanti di età compresa tra i 20 e i 45 anni, composto da 120 ore di teoria e pratica, al termine del quale con buone probabilità c'è la possibilità di un contratto di assunzione stabile.

Orton ha istituito un'accademia interna per far crescere i neoassunti. Infine, anche Drillmec ha istituito un progetto di Academy per costruire le competenze “che servono” assieme ad un'agenzia del lavoro del territorio, poiché anch'essa sconta difficoltà di reperimento delle risorse umane:

“Il reperimento di ingegneri risulta difficile, in parte è dovuto alla vicinanza al polo milanese”

Inoltre,

“La difficoltà di reperimento è anche data da un territorio attraente, in cui disponibilità di lavoratori non ve n'è, in quanto la stragrande maggioranza ha già un'occupazione.”

È difficile trovare laureati ingegneri e reperire figure professionali, e a questo si aggiunge che

“sul reperimento delle figure tecniche e la scelta aziendale è stata quella di investire su figure junior da far sviluppare e crescere intenzionalmente, soprattutto sull' ingegneria. Sulle figure senior si fa ulteriore fatica. Ma non solo: l'azienda opera in un settore che difficilmente prevede competenze diffuse o assimilabili in altri contesti. Ad esempio, sugli ingegneri elettrici la difficoltà di reperimento è davvero elevata. Inoltre, il lavoro è parecchio sfidante: non tutti hanno volontà di calarsi nel ruolo e assumersi la responsabilità della mansione: durante l'intervista ci viene fornito l'esempio delle elevate tensioni a cui si lavora”

Buona parte delle imprese intervistate, ad ogni modo tende a fare rete con le scuole del territorio: con le scuole tecniche e professionali si attivano stage, tirocini, esperienze di alternanza scuola lavoro. Da questi scambi diventa possibile individuare le figure adatte ad essere poi assunte in azienda, com'è successo ad esempio in Domus Linea, Alpi, Furlotti, Wam.

In questo quadro di difficoltà sono diverse le aziende che si sono organizzate per far fronte al reperimento di risorse umane. Risulta fondamentale il contatto con le scuole e gli istituti professionali del territorio, oltre che con le università e con gli enti di formazione.

3.3 Ambiente

Anche nel report tematico di quest'anno vorremmo mettere in luce il tema ambientale, emerso su più fronti da parte delle aziende e come tema sociale e politico globale.

In continuità rispetto allo scorso anno rileviamo che all'ambiente viene riconosciuta particolare attenzione e si tratta di una vicenda esogena al pari, se non superiore, ai temi di conflitto e di emergenza sanitaria.

A livello regionale, il 2022 viene censito come l'anno più caldo dal 1960. Il numero di giornate calde registrate è il più alto della serie storica, insieme all'anno 2003 e 2012. Le temperature medie regionali del 2022 risultano aumentate di 1,8 gradi rispetto alla media delle temperature registrate dal 1991 al 2020. La siccità del biennio 2021-2022 è una delle cause che hanno determinato la tragedia dell'alluvione del 2023.

Nel mese di maggio, il maltempo si è abbattuto sull'appennino bolognese e romagnolo comportando alluvioni e frane sul territorio ravennate, forlivese e bolognese. Diverse aziende, tra quelle intervistate, si trovano su questi territori.

Fonderia F.lli Zanetti non è stata colpita e non ha riportato danni. *“L'alluvione non è avvenuta nella nostra zona di S.M. Codifiume, ma a un passo da noi. Abbiamo quindi subito solamente alcuni ritardi e difficoltà nei trasporti e per questo possiamo ritenerci molto fortunati. Non siamo quindi stati costretti a chiudere e fortunatamente anche tutto il nostro personale non ha avuto particolari difficoltà nel tragitto casa-lavoro. Alcuni nostri partner al contrario sono stati costretti a sospendere l'attività per qualche giorno solo in via precauzionale. Nel nostro indotto, non ci sono state aziende che hanno subito danni gravi su impianti o attrezzature. Come le ribadisco, ci riteniamo veramente fortunati perché assistere e vivere situazioni in cui tutto il lavoro di una vita viene come spazzato via in poco tempo, non è facile così come non è facile per alcune realtà riuscire a ripartire e per questo servirebbero aiuti strutturati.”*

Per quanto riguarda l'azienda di Modigliana, Alpi spa, ci viene riferito che non vi sono stati danni irreparabili; l'azienda è stata ripulita dal fango e gli impianti, assieme ai servizi, sono stati riattivati entro una decina di giorni in seguito all'alluvione. *“Il problema principale riguarda la viabilità: l'unica strada di accesso allo stabilimento e alla vallata è transitabile in senso unico alternato in un tratto con frana a monte e frana a valle che ha distrutto metà carreggiata. Abbiamo attivato un punto di stoccaggio a valle della frana per poter transitare con mezzi a peso controllato per il trasporto delle materie prime in entrata e dei prodotti finiti in uscita dallo stabilimento.”* I territori pedecollinari hanno particolarmente sofferto il tema della viabilità a causa delle frane e i lavori hanno richiesto un arco temporale abbastanza esteso.

Anche la Fonderia Sancisi, ubicata a Faenza, non ha subito danni diretti dall'alluvione, ma si è trovata comunque con oltre metà del personale coinvolta nel disastro, e quindi impossibilitata a raggiungere la sede.

L'altra azienda del Ravennate, ossia la Nespak, non è stata colpita direttamente (per poco), ma oltre 50 dipendenti hanno subito danni: le attività sono state fermate per alcuni giorni adottando contestualmente provvedimenti in favore dei lavoratori (CIG emergenziale). Nelle settimane successive, l'azienda ha riscontrato un rallentamento da parte dei distributori locali in seguito al calo della produzione di frutta e verdura conseguente agli allagamenti.

Molte aziende annoverano nelle proprie mission la questione ambientale. Altri, invece, nel futuro implementeranno una formazione ad hoc, come per esempio Wittur: *"Nel futuro vi è l'intenzione di investire sulla formazione riguardante i temi della diversity e dell'ambiente."*, o Wam Industries: *"L'azienda effettua la formazione sui temi ambientali, in relazione ai propri prodotti Sabeco, la consociata di WamGroup che si occupa della produzione e commercializzazione di macchine e accessori per il pre-trattamento meccanico degli effluenti e dei fanghi negli impianti di depurazione delle acque civili e industriali nonché per zootecnia e biogas."*

In Nespak viene garantito *"il rispetto dell'ambiente, sia nella scelta delle materie prime che tratta, sia nella logistica ottimizzata, sia negli strumenti di produzione ad alte prestazioni. Sotto la dicitura alter eco recycle, alter eco re-use o alter eco bio sono disponibili tutte le soluzioni di imballaggio che garantiscono la protezione più sicura per i diversi alimenti in modo che siano riciclabili o riutilizzabili al 100% o compostabili al 100% e prevenendo, allo stesso tempo, lo spreco alimentare. Fondamentale nelle politiche di innovazione dell'azienda è stata l'introduzione, nell'ambito delle produzioni, di materiali il più possibile sostenibili al fine di far evolvere le produzioni in un'ottica green."*

Ancora, in Orton le produzioni *"... 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."*

La sostenibilità assume particolare rilevanza se pensiamo alle conseguenze del conflitto. L'aumento del prezzo del gas incombe su imprese e cittadini e in un certo senso obbliga ad una corsa verso energie alternative, indipendenti e rinnovabili.

In Overmach *"Smaltimento dei rifiuti e sostenibilità ambientale sono perseguiti con azioni specifiche: ad esempio, il ritiro dell'usato avviene solo in presenza di certificazioni che attestano la sicurezza della macchina; lo smaltimento differenziato e molta attenzione alla salubrità dell'ambiente di lavoro nonché all'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale. Non essendo un'azienda energivora, in Overmach i problemi legati ai costi energetici vengono affrontati con una progressiva adozione di buone pratiche di comportamento. Si sta ragionando se affrontare nel prossimo futuro un grosso investimento sul fotovoltaico; ciò dipenderà dal successo o meno del motore elettrico"*.

In Domus Linea, azienda produttrice di laterizi, l'interesse per l'ambiente, la riduzione dei consumi e delle emissioni ha portato l'azienda a licenziare il primo bilancio di sostenibilità.

Vi sono poi tendenze demografiche che non solo determinano scarsità di manodopera (meno giovani), invecchiamento della popolazione lavorativa, determinando quanto possibile di salvaguardare il carico di conoscenze di lavoratori con una certa anzianità lavorativa, ma anche tendenze a modificare assetti territoriali e abitativi. Nel caso di Wittur si tratta di un trend globale che avvantaggia l'azienda. *"...l'invecchiamento demografico della popolazione, a cui consegue una maggior domanda di edifici con*

ascensori; l'ammodernamento delle componenti degli ascensori per motivi legati all'energia; le riqualificazioni degli edifici e le urbanizzazioni di alcune zone. Questo fa sì che la domanda dei prodotti Wittur sia crescente e costante, determinando un mercato lontano dall'essere definito saturo.”.

4. CONCLUSIONI

L'economia regionale emiliano-romagnola per via delle interdipendenze in essere con l'Europa e - non solo - risente in maniera importante delle oscillazioni e delle evoluzioni nell'economia globale.

Nel 2022, così come nel 2023, l'andamento economico è legato alle dinamiche conflittuali dell'Ucraina e dalle condizioni climatiche, via via sempre più estreme. Ma non solo: gli strascichi della pandemia e il successivo sblocco della produzione, alimentato dagli incentivi statali nel settore delle costruzioni e dell'indotto che coinvolge, sono elementi che vanno tenuti in considerazione nella lettura dell'inflazione, sì per i cittadini, ma anche per le imprese, che dal canto loro hanno vissuto l'impennata del prezzo delle materie prime.

Le incertezze sull'efficacia delle politiche macroeconomiche unitamente alle tensioni sociali preoccupano e rivelano una vulnerabilità delle economie; a questo quadro si sommano tendenze globali di lungo corso e dinamiche più locali del mercato del lavoro: da una parte il cambiamento climatico, l'invecchiamento della popolazione, dall'altra un mercato caratterizzato da insufficienza di manodopera a tutti i livelli e da un forte mismatch di competenze richieste e offerte. Difficilmente in questo contesto si può sopravvivere come attività economiche se non si pensa la propria esistenza come ad un attore sociale comunicante con, innanzitutto, il proprio organico aziendale, e di conseguenza con il territorio (altri attori sociali, come scuole, enti di formazione, sindacato...) e con la rete internazionale.

Siamo di fronte, senza ombra di dubbio, ad un mondo in transizione. Si parla, infatti, di transizione digitale, transizione energetica, transizione verde, e cambiano inoltre gli approcci e gli assetti rispetto ai temi della Diversity, non solo per una modifica nella cultura delle persone, ma questa accortezza sui temi di genere, identità di genere, etnia e disability, è una risposta quasi fisiologica a fronte di perimetri aziendali sempre più ampi e sempre più globali.

Pur in un generale livello elevato di attenzione nei confronti dell'innovazione (tecnologica di prodotto / processo e organizzativa-manageriale), le aziende da noi interpellate hanno declinato al proprio interno tale termine in una grande eterogeneità di interventi, a seconda del settore di attività, delle finalità a breve-medio termine, della struttura e della complessità organizzativa interna, ma anche del livello di consapevolezza e autonomia del personale interessato. Pressoché tutte le aziende contemplano la formazione come un elemento di vitale importanza dell'azienda, atta alla sopravvivenza stessa della compagnia, oltre che come strumento di perseguimento degli obiettivi aziendali.

La quota della formazione finanziata da Fondimpresa in rapporto a quella complessiva è estremamente variabile. Le piccole – medie imprese tendono ad utilizzare per quasi la totalità dei propri interventi formativi il canale Fondimpresa, con il supporto degli enti formativi. Pertanto, è una scelta strategica dell'impresa decidere quale formazione ricomprendere nei Piani da presentare, in base alle risorse disponibili.

In linea generale, le aziende di dimensioni piccole o medie si appoggiano perlopiù a Confindustria o agli Enti di Formazione rispetto alle aziende grandi che contemplano al loro interno un reparto di gestione di risorse umane più strutturato.

Le aziende di dimensioni piccole o medie tendono a fare la stragrande maggioranza della formazione con il contributo finanziato, altrimenti non la farebbero o ne farebbero molto meno. Le grandi aziende investono anche risorse proprie in formazione molto più delle piccole aziende, anche perché sono spesso strutturate a livello globale, e quindi vi è una compensazione formativa in tal senso.

Le aziende più grandi e strutturate vertono più spesso in formazione di sviluppo di soft skills, in particolare la formazione manageriale per il personale chiamato ad assumere ruoli di maggiore responsabilità, o la formazione di tipo commerciale per le aziende con punti vendita dislocati sul territorio, o quella finalizzata al mantenimento di conoscenze altamente specialistiche. Questo è anche una conseguenza del fatto che nelle grandi aziende sono presenti più intermediari nelle relazioni sì di lavoro ma anche umane, questo determina che gli stimoli propositivi rispetto a fabbisogni formativi vi siano in misura minore rispetto alla piccola dimensione aziendale. Nella piccola - media azienda prevale la formazione tecnica, spesso susseguente a rilevanti investimenti in hardware e/o software che vanno ad impattare direttamente su prodotti, processi e, talvolta, anche servizi a loro connessi. Ma questo paradigma, alla luce delle interviste somministrate alle imprese indagate, sta cambiando.

Le aziende in grado di cogliere i grandi cambiamenti sociali, economici e ambientali sono quelle che accompagnano alle attività di produzione di beni e servizi quotidiana un'ingente mole di formazione, da implementare sistemicamente alla strategia di crescita d'impresa.