

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**Piano Formativo 2021-2022 per Bonatti S.p.A –
Seconda parte
Bonatti S.p.A**

Ambito tematico strategico:

**Innovazione Digitale e Tecnologica,
di prodotto e/o di processo**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 309795

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi
Carminé Marmo
Valerio Vanelli
Francesco Felletti

Sommario

<i>1. Introduzione.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>	<i>4</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
<i>3. Il Piano Formativo.....</i>	<i>8</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative	9
<i>4. L'impatto della formazione.....</i>	<i>10</i>
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	10
<i>5. Conclusioni.....</i>	<i>11</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	11
5.2 Le buone prassi aziendali.....	12
5.3 Conclusioni.....	13

1. Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'Azienda Bonatti S.p.A. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Bonatti S.p.A. le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sul ruolo della formazione tecnica, gestionale e di processo all'interno di una azienda altamente innovativa e in costante espansione. Inoltre, la sua storia ed in particolare la sua espansione a livello internazionale rendono il caso particolarmente interessante in quanto la formazione professionale ricopre un ruolo fondamentale per la crescita e il continuo sviluppo dell'attività produttiva.

Bonatti S.p.A. ritiene necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori. Questa crescita si concretizza con il contributo della formazione mirata sui temi dello sviluppo di competenze sia organizzative (soft skills) sia tecniche (hard skills).

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 sull'organizzazione del lavoro, nonché i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2022, si pone i seguenti obiettivi generali:

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

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Bonatti S.p.A., partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Formazione, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, alla complessiva organizzazione della formazione all'interno del gruppo.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Bonatti S.p.A. è un General Contractor internazionale che fornisce servizi di Progettazione, Costruzione, Procurement e Manutenzione all'Industria dell'Oil Gas and Power. Fondata a Parma nel 1946 dall'ingegner Saul Bonatti, l'azienda inizialmente si è specializzata nella costruzione di condotte per il trasporto di fluidi in collaborazione con l'Agip per la realizzazione di impianti in Italia. Negli anni Bonatti ha ampliato le proprie competenze offrendo in maniera crescente servizi di ingegneria, costruzione e gestione e manutenzione di impianti per l'industria operante nel segmento Oil Gas Power ed estendendo la propria presenza a livello internazionale. L'azienda oggi conta circa 8.500 dipendenti in tutto il mondo, dislocati, oltre che in Italia, in Algeria, Cile, Egitto, Germania, Olanda, Corsica, Grecia, Iraq, Kazakhstan, Libia, Canada, Messico, Arabia Saudita, Mozambico e Romania.

Le competenze specialistiche acquisite nei settori petrolifero, gas naturale e power generation consentono alla società di assicurare la realizzazione delle seguenti facilities:

- Sistemi di raccolta e trasporto del gas (gasdotti e oleodotti);
- Impianti di pompaggio multifase;
- Impianti di separazione trifase (olio, gas, acqua);
- Impianti di disidratazione e de-salinizzazione dell'olio grezzo;
- Attivazione di produzione (gas lift);
- Impianti di compressione del gas e pompaggio olio;
- Centrali elettriche e di distribuzione di energia;
- Impianti di biogas e carbon capture;
- Impianti di green hydrogen-water treatment e PV solar.

Il settore dell'impiantistica e delle infrastrutture per l'energia rappresenta uno dei pilastri fondamentali per lo sviluppo economico e tecnologico a livello globale, non solo per soddisfare la crescente domanda energetica, ma anche per garantire la transizione verso sistemi energetici più sostenibili ed efficienti. Si tratta di un settore indubbiamente caratterizzato da sfide e dinamiche evolutive complesse, fra tutte quella della transizione energetica e della decarbonizzazione, che richiede un graduale abbandono delle fonti fossili a favore delle energie rinnovabili. La riduzione delle emissioni è al centro di questa transizione, spingendo il settore a sviluppare infrastrutture green come impianti per l'idrogeno, il solare e l'eolico che richiedono ulteriori importanti investimenti, nonché competenze altamente specializzate, in linea con normative ambientali sempre più stringenti a livello nazionale e internazionale.

Un'altra sfida rilevante è rappresentata dalla crescita della domanda globale di energia, alimentata dall'aumento della popolazione e dallo sviluppo economico, soprattutto nei paesi emergenti. La localizzazione remota di molte risorse energetiche, come giacimenti petroliferi o di gas, impone il ricorso a soluzioni logistiche avanzate per garantirne l'esplorazione e l'utilizzo efficiente. Il contesto geopolitico e le difficoltà operative in aree isolate e/o politicamente instabili possono influire sulle tempistiche e sull'esito di alcuni processi o progetti, aumentandone significativamente i costi e la complessità logistica. In questo contesto, progetti di grandi dimensioni comportano costi elevati che richiedono l'impiego di risorse ingenti, per le quali è spesso necessario il coinvolgimento di partenariati pubblico-privato, nonché una complessa pianificazione strategica da parte delle aziende per ridurre il rischio di incertezza dovuto principalmente all'instabilità nei prezzi dell'energia.

Concludendo, le sfide e le dinamiche del settore dell'impiantistica e delle infrastrutture per l'energia il petrolio e il gas naturale richiedono un approccio integrato, con un focus su innovazione, sostenibilità e adattabilità. Le aziende

devono essere pronte a rispondere ai cambiamenti rapidi e alle richieste di mercati sempre più esigenti, cogliendo le opportunità offerte dalla trasformazione globale in corso.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In un settore così altamente complesso e dinamico, Bonatti S.p.A. ha predisposto strumenti e politiche che consentano di operare con un approccio integrato, garantendo il rispetto degli standard globali, migliorando l'efficienza e rafforzando la propria posizione competitiva sul mercato internazionale. Si sintetizzano in questo paragrafo i principali punti della politica della Qualità e della politica HSE (Salute, Sicurezza e Ambiente), essenziali per affrontare le sfide di un settore ad alta complessità tecnica e per soddisfare le aspettative degli stakeholder.

La politica della Qualità di Bonatti S.p.A. è fondata sull'impegno a soddisfare le esigenze dei clienti attraverso l'implementazione dei principi e dei metodi dell'eccellenza operativa durante l'intero ciclo di vita di ogni progetto. L'azienda pone una forte attenzione al cliente, coinvolge attivamente il top management, adotta un approccio basato sui processi e promuove un miglioramento continuo come elementi essenziali del proprio impegno verso la qualità. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso il miglioramento continuo di tutti i processi e le attività, cercando di ottenere benefici reciproci con tutti gli stakeholder, inclusi fornitori e subappaltatori, con l'intento di aumentare la capacità di entrambe le parti di creare valore e soddisfare le aspettative dei clienti.

In tutte le sue attività, Bonatti opera sulla base di standard internazionalmente riconosciuti, implementati attraverso una serie di politiche, procedure e best practice appropriate, integrate nei suoi sistemi di gestione, tra cui il Sistema di Gestione della Qualità e la Politica della Qualità. Tutti questi sistemi e politiche sono soggetti a audit che forniscono al management la certezza che siano in atto processi efficaci ed efficienti per garantire che le attività mirate al miglioramento continuo vengano implementate per soddisfare le esigenze degli stakeholder. Il Sistema di Gestione della Qualità di Bonatti ha ottenuto la certificazione di conformità allo standard ISO 9001 nel 1999. Inoltre, l'azienda è certificata secondo lo standard ISO 3834-2:2006, che riguarda i requisiti di qualità per la saldatura per fusione dei materiali metallici. Queste certificazioni attestano l'impegno di Bonatti nel mantenere elevati standard di qualità nelle sue operazioni e processi.

La politica HSE di Bonatti S.p.A. si basa su un impegno costante nel gestire proattivamente la salute, la sicurezza e la protezione ambientale, agendo in modo etico e socialmente responsabile in linea con le aspettative degli stakeholder. L'azienda si impegna a rispettare tutte le leggi e i regolamenti pertinenti, consultare le parti interessate per comprendere le loro preoccupazioni, implementare programmi di lavoro sicuri e promuovere una cultura HSE consapevole.

Bonatti adotta un approccio basato sul rischio per le attività di costruzione, assicurando che i rischi HSE siano valutati e gestiti durante l'intero ciclo di vita di ogni attività. Mantiene un sistema di gestione HSE documentato, conforme alle migliori pratiche del settore e ai requisiti legali, definendo responsabilità chiare e includendo la rendicontazione e la revisione delle performance. L'azienda stabilisce obiettivi di miglioramento, misura e riferisce le performance HSE, garantendo risorse adeguate e formazione per tutto il personale, e valuta le performance HSE di dipendenti e appaltatori.

La leadership HSE è considerata una responsabilità fondamentale per ogni manager, che deve garantire la conoscenza e l'applicazione dei requisiti HSE, agendo per proteggere la salute e la sicurezza dei dipendenti e prevenire l'inquinamento ambientale. Tutti i dipendenti e gli appaltatori sono incoraggiati a riconoscere la loro responsabilità personale in materia di HSE, con il diritto di segnalare apertamente qualsiasi problema e intervenire in caso di atti o condizioni non sicure, avendo l'autorità di interrompere il lavoro se necessario. La direzione esecutiva esamina le performance HSE, i risultati degli audit e le lezioni apprese dagli incidenti, con l'obiettivo di migliorare continuamente il sistema di gestione HSE.

Grazie a importanti investimenti negli anni l'azienda si è affermata come uno dei principali attori globali in grado di affrontare sfide tecniche, logistiche e ambientali complesse.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La presenza radicata in 4 continenti e 20 paesi e il numero elevato di dipendenti caratterizza Bonatti come realtà multi-etnica che deve mettere a disposizione dei clienti task force organizzate, competenti e reattive. In sede di intervista è stato esposto il percorso di sviluppo interno relativo alla gestione delle risorse umane che negli ultimi quindici anni ha visto un radicale e significativo cambiamento. Fino al 2008 circa, infatti, la gestione delle risorse umane era limitata prevalentemente agli aspetti contrattuali e amministrativi; si riscontrava l'assenza di un approccio organizzato e metodico agli aspetti più "intangibili", con particolare riferimento alla formazione, allo sviluppo delle competenze e alla gestione dell'apprendimento. Non erano presenti processi organizzati e condivisi di analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo di percorsi di formazione integrati; in generale mancava una visione complessiva della corrispondenza tra le competenze tecnico-professionali richieste e quelle effettivamente possedute dai dipendenti, in un'ottica di crescita e consolidamento.

Partendo da queste considerazioni, è stato intrapreso un percorso significativo per colmare questo gap. Attraverso un processo di design e implementazione, sono stati introdotti modelli, metodologie e strumenti a partire dalla gestione della formazione e del learning management. Il passaggio cruciale è stato il cambiamento di prospettiva da una logica di valutazione statica delle risorse ad una orientata allo sviluppo continuo delle competenze, anche grazie all'introduzione di nuovi strumenti a supporto, fra tutti i fondi interprofessionali, che hanno contribuito a rendere l'azienda più matura e competitiva dal punto di vista delle risorse umane.

Grazie a questo approccio, oggi Bonatti dispone di un sistema integrato di gestione delle competenze, che garantisce l'allineamento con le esigenze aziendali e di mercato, promuovendo al contempo lo sviluppo professionale continuo e la valorizzazione delle proprie risorse. Tale sistema è strutturato in maniera tale da tener conto sia delle competenze professionali (il "saper fare" in contesti estremi attraverso il presidio del know-how tecnico specialistico) sia delle competenze comportamentali (il "saper gestire" situazioni critiche e affrontare temi nuovi e imprevedibili).

Il sistema di gestione della formazione si articola in quattro fasi fra loro collegate: **analisi dei bisogni, progettazione, intervento formativo e valutazione**. Il documento strategico che guida la pianificazione, l'implementazione e la valutazione delle attività formative annuali è definito **Master Plan della Formazione**: si tratta di un piano che integra le esigenze organizzative con quelle individuali, con l'obiettivo di migliorare le competenze tecniche e trasversali del personale, in linea con le priorità aziendali e il contesto competitivo.

Alla fine di ogni anno viene predisposto il piano formativo per l'anno solare successivo con possibilità di aggiornamenti e/o integrazioni anche in corso d'opera. Questo documento include una previsione dettagliata delle ore di formazione necessarie, del numero di partecipanti attesi e dei relativi costi, rappresentando un elemento centrale per la programmazione strategica aziendale. Il piano distingue le due tipologie principali di formazione: quella finanziata, che spesso riguarda percorsi di alta specializzazione, e quella non finanziata, come la formazione obbligatoria. Per definire queste voci di spesa, si effettua una mappatura accurata delle risorse disponibili, avvalendosi, ove possibile, di fondi interprofessionali che supportano il processo formativo.

La formazione viene pianificata in stretta collaborazione con i responsabili delle diverse unità di Business e servizi aziendali, così da raccogliere i fabbisogni formativi specifici di ciascun ambito. Gli interventi formativi sono progettati per rispondere a una serie di obiettivi strategici, tra cui il rafforzamento delle competenze chiave per i diversi ruoli aziendali, l'aggiornamento tecnico-professionale dei dipendenti e lo sviluppo delle soft skills. Quest'ultimo punto riveste un'importanza cruciale, poiché consente di favorire l'adattamento del personale ai cambiamenti organizzativi e alle nuove esigenze del contesto lavorativo.

Una volta raccolti i fabbisogni e definiti gli obiettivi si passa alla pianificazione delle attività formative previa accurata scelta dei metodi didattici più idonei e dei fornitori, fase è cruciale per garantire che il percorso formativo sia di alto livello, sostenibile e adeguato alle esigenze dei destinatari. Negli anni si sono consolidate partnership con enti di formazione specializzati nel settore, università, specialisti e/o fornitori di tecnologie che hanno reso più agevole questo passaggio.

Infine, il ciclo formativo prevede una fase di monitoraggio e valutazione che analizza l'efficacia della formazione su diversi livelli: il gradimento dei partecipanti, il livello di apprendimento raggiunto, i cambiamenti comportamentali osservati sul luogo di lavoro e, in ultima analisi, i risultati aziendali concreti derivanti dalle attività formative. Il coinvolgimento dei dipendenti avviene anche attraverso colloqui gestionali strutturati che il Responsabile della Formazione, in qualità della sua funzione anche di HR People Care, conduce personalmente. Questi colloqui, realizzati in base ad un format ben definito, sono un momento importante per verificare diversi aspetti relativi al lavoro e al benessere dei dipendenti. In particolare, il dipendente ha l'opportunità di confrontarsi rispetto al proprio grado di soddisfazione, al proprio coinvolgimento nelle attività aziendali e alle proprie ambizioni. Inoltre rappresenta l'occasione per discutere anche delle iniziative formative offerte dall'azienda cui il dipendente vorrebbe partecipare e, quando possibile, tali preferenze vengono integrate nel piano formativo aziendale.

La valutazione dell'efficacia delle attività formative è un altro elemento centrale del processo. Al termine di ogni corso vengono somministrati questionari di gradimento e, a fine anno, vengono raccolti ulteriori feedback attraverso schede di valutazione compilate dai responsabili, che analizzano le competenze tecniche sviluppate dai dipendenti. Ogni dipendente ha una sua scheda, "**dossier individuale**", che comprende informazioni sulla seniority, l'expertise, le valutazioni degli anni precedenti, eventuali scatti di carriera, ricollocazioni e esperienze operative significative. Vengono analizzate sia le competenze tecniche sia quelle comportamentali, nonché eventuali certificazioni e qualificazioni ottenute, contribuendo a fornire un quadro completo del profilo di ogni singolo dipendente.

In conclusione, molte delle funzioni legate alla formazione e allo sviluppo delle competenze in Bonatti sono state integrate in un modello flessibile e strutturato, che sfrutta in modo sinergico sia le risorse interne che le partnership esterne con enti certificatori, università e fornitori specializzati. La formazione non è vista solo come una necessità operativa, ma rappresenta una vera e propria leva strategica per il successo dell'azienda. Grazie a una pianificazione rigorosa e a un'attuazione efficace, l'azienda si dimostra in grado di rispondere prontamente alle sfide di un settore in continua evoluzione, mantenendo il personale costantemente aggiornato nelle competenze tecniche, gestionali e di sicurezza.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza di Bonatti è un chiaro esempio di come un approccio strutturato e integrato alla formazione e alla valutazione delle risorse umane permetta di mantenere elevati standard di professionalità e competitività. La formazione non è solo un'attività operativa, ma un elemento fondamentale del people management aziendale. In un contesto in continua evoluzione, per Bonatti diventa uno strumento strategico per sviluppare e mantenere un personale altamente qualificato, in grado di rispondere alle sfide dei mercati e di sostenere la crescita dell'azienda.

L'approccio alla formazione è integrato in un processo globale di gestione delle risorse umane, che tiene conto delle esigenze specifiche di ogni dipendente e delle necessità strategiche dell'organizzazione. Attraverso una pianificazione accurata e un monitoraggio continuo, l'azienda è in grado di garantire che le competenze dei propri dipendenti siano sempre in linea con le esigenze del settore, adattandosi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove sfide che emergono. Questo è particolarmente cruciale per settori complessi e dinamici come l'oil & gas, dove l'innovazione tecnologica, le normative in continua evoluzione e i contesti geopolitici richiedono una preparazione continua e specializzata. Non solo competenze tecniche, ma anche competenze trasversali, come la

capacità di lavorare in team, la leadership, la gestione del cambiamento e la risoluzione dei problemi, sono cruciali per creare un gruppo di lavoro agile e resiliente.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano Formativo 309795, "Piano formativo 2021-2022 per Bonatti S.p.A. - Seconda parte", è stato presentato il 23 novembre 2021 previo accordo sindacale firmato il 18 novembre 2021 dal Comitato Paritetico Permanente per la formazione della Provincia di Parma in presenza dei delegati dell'azienda.

Le azioni previste dal Piano hanno come filo conduttore da un lato le conoscenze informatiche e di sicurezza, dall'altro le conoscenze commerciali e trasversali; obiettivo principale è formare e informare i partecipanti affinché siano attori consapevoli e preparati nello svolgimento delle proprie attività lavorative. L'analisi dei fabbisogni cui rispondere attraverso questo Piano risulta dal processo descritto nel capitolo precedente che tiene contemporaneamente conto dei bisogni organizzativi, professionali ed individuali. Nello specifico sono emerse necessità formative mirate a singoli ruoli o figure professionali per sviluppare competenze tecniche e professionali in funzione delle esigenze di un particolare ruolo lavorativo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Complessivamente sono state previste 10 azioni formative, 7 delle quali erogate tramite voucher:

- PCSNET - M365-37 - MOC MS-500T00 - Microsoft 365 security administration;
- PCSNET - M365-49 - MOC MS-030T00 - Office 365 Administrator;
- Corso BLSD;
- Incident investigation team Leader 2 edizioni;
- Trattativa d'acquisto 2 edizioni;
- Mobility Manager;
- Travel Security Specialist 2 edizioni.

Si tratta di attività formative mirate a migliorare ed aggiornare competenze specifiche richieste per determinate posizioni professionali. In sede di intervista si è entrati nel dettaglio del corso Travel Security Specialist, progettato per fornire conoscenze specialistiche a chi si occupa della gestione in sicurezza degli spostamenti del personale. Il focus del corso, organizzato da Polis Open Learning, era particolarmente orientato alle esigenze di chi opera in contesti internazionali, soprattutto in paesi e aree caratterizzate da elevati rischi di sicurezza, come appunto l'azienda Bonatti. In un mondo sempre più globalizzato, dove il viaggio è un elemento centrale per molte professioni, il ruolo del Travel Security Specialist diventa fondamentale, in particolare quando si tratta di viaggi verso zone ad alto rischio. Il corso aveva l'obiettivo di preparare i partecipanti ad affrontare situazioni di pericolo, valutare i rischi e applicare le contromisure più appropriate. Per farlo, sono state approfondite competenze essenziali come l'analisi geopolitica e criminologica, indispensabili per comprendere il contesto locale e garantire la sicurezza dei viaggiatori. La qualità formativa è stata garantita da un corpo docente altamente qualificato e diversificato che ha fornito ai partecipanti strumenti teorici e pratici per gestire situazioni di emergenza in contesti complessi e globalizzati.

Come riportato dalla partecipante, che nel 2022 si occupava dell'organizzazione e della gestione dei viaggi delle risorse aziendali in Italia e all'estero, l'importanza del corso risiede nel fatto che ha affrontato temi cruciali come la gestione dell'emergenza, la gestione della crisi (soprattutto in contesti estremi come quello che ha seguito la pandemia di COVID-19), e la sicurezza informatica, trattando anche situazioni di rischio concreto come i rapimenti. In quel periodo l'azienda aveva molti cantieri dislocati in paesi delicati, come l'Iraq, la Libia, l'Algeria, il

Mozambico e il Messico, quindi era essenziale prestare attenzione ai dettagli che potessero ridurre i rischi, come la scelta di strutture alberghiere sicure o la pianificazione dei voli in modo da evitare arrivi troppo tardi, in orari notturni, cercando di favorire orari di arrivo durante il giorno per abbassare il rischio.

Nel corso, che è stato svolto da remoto, i partecipanti provenivano da realtà aziendali eterogenee, alcuni con esperienze dirette nel settore della sicurezza e della cyber security, mentre altri si avvicinavano a questi temi per la prima volta. Questo ha reso l'esperienza ancora più interessante, in quanto il confronto con altre realtà e professionisti di altri settori ha arricchito il percorso formativo. Le lezioni sono state giudicate molto coinvolgenti e interattive, permettendo di confrontarsi con i docenti e gli altri partecipanti, offrendo anche un'opportunità di networking. In conclusione durante l'intervista viene riportato *“anche se il corso non ha stravolto completamente il nostro approccio al lavoro, ha migliorato notevolmente l'efficienza e la sensibilità riguardo alla sicurezza nei viaggi aziendali. Le nozioni apprese sono state condivise con altri colleghi, contribuendo a migliorare metodi di lavoro e tempi di risposta in situazioni delicate. Questo corso, pur essendo stato il primo che ho seguito, mi ha fornito gli strumenti necessari per gestire con maggiore attenzione e professionalità i viaggi dei nostri collaboratori, permettendo una gestione più sicura e consapevole dei rischi”*.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo oggetto di questo report mira a potenziare le conoscenze informatiche, di sicurezza, commerciali e trasversali, fornendo ai partecipanti strumenti per svolgere il proprio lavoro con maggiore consapevolezza e preparazione. Le attività formative proposte sono state pensate per migliorare e aggiornare competenze specifiche richieste in ruoli professionali di particolare responsabilità.

Tra queste, il corso Travel Security Specialist, organizzato da Polis Open Learning, rappresenta un esempio interessante in una realtà come quella di Bonatti, essendo mirato alla formazione di esperti nella gestione sicura degli spostamenti del personale aziendale, soprattutto in contesti internazionali e ad alto rischio di sicurezza. Il corso ha fornito ai partecipanti una preparazione avanzata per affrontare situazioni di pericolo, valutare i rischi e applicare le giuste contromisure, con un focus su competenze chiave come l'analisi geopolitica e criminologica. Secondo la partecipante coinvolta, il corso si è rivelato particolarmente utile per affrontare temi cruciali come la gestione delle emergenze, delle crisi e della sicurezza informatica, con un'attenzione speciale a scenari di rischio concreto; operando in paesi delicati come Iraq, Libia, Algeria, Mozambico e Messico, infatti, l'azienda aveva la necessità di adottare strategie che minimizzassero i rischi. Lo svolgimento del corso in modalità remota ha favorito la partecipazione di professionisti da contesti aziendali diversi, rendendo le lezioni interattive e arricchenti grazie al confronto tra esperienze. La partecipante ha sottolineato che il corso ha migliorato la sensibilità e l'efficienza nella gestione della sicurezza dei viaggi, con benefici concreti estesi anche ai colleghi. Le competenze acquisite hanno permesso una gestione più consapevole dei rischi e una maggiore professionalità nel supporto al personale in trasferta.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Da quanto emerso durante l'intervista, l'impatto della formazione prevista dal Piano Formazione sull'organizzazione aziendale è stato significativo, specialmente considerando l'intero processo di rilevazione dei fabbisogni e di pianificazione delle attività. Le azioni formative, mirate a ruoli aziendali definiti, hanno permesso di aggiornare e migliorare le competenze specifiche dei dipendenti in vari ambiti, tra cui la sicurezza informatica, la gestione degli spostamenti e l'amministrazione di piattaforme digitali. Questi interventi hanno reso i partecipanti più consapevoli e preparati ad affrontare le sfide legate ai rispettivi ruoli, contribuendo a una gestione più efficiente e sicura delle attività aziendali.

Il corso Travel Security Specialist, in particolare, ha avuto un impatto rilevante sulla capacità di analizzare contesti geopolitici complessi, identificare potenziali rischi e adottare misure preventive efficaci, aspetti fondamentali per un'azienda con cantieri in aree ad alto rischio come Bonatti. Questa iniziativa formativa ha migliorato sensibilmente i processi organizzativi legati alla pianificazione e gestione dei viaggi, riducendo i rischi grazie a una maggiore attenzione ai dettagli operativi, come la selezione di strutture sicure e la pianificazione di arrivi diurni. Inoltre, il corso ha facilitato lo sviluppo di una maggiore sensibilità e consapevolezza nei confronti delle dinamiche di crisi e delle emergenze, con benefici tangibili nella riduzione dei tempi di risposta e nella condivisione delle competenze acquisite con altri colleghi. Il coinvolgimento di partecipanti provenienti da contesti professionali diversi ha arricchito il percorso formativo, favorendo il networking e il confronto di esperienze, e contribuendo a consolidare una cultura aziendale orientata alla sicurezza e all'innovazione. Questo tipo di formazione ha quindi rafforzato la professionalità dei dipendenti e migliorato la capacità dell'azienda di operare in modo sicuro e responsabile in contesti critici.

In generale, la formazione ha un impatto cruciale sull'organizzazione di Bonatti, contribuendo non solo a soddisfare esigenze operative immediate, ma anche a consolidare una visione strategica a lungo termine. L'integrazione di un modello flessibile e strutturato per lo sviluppo delle competenze consente all'azienda di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del settore, sfruttando al meglio sia le risorse interne sia le collaborazioni con partner esterni qualificati, come enti certificatori, università e fornitori specializzati. Questo approccio sinergico garantisce che i dipendenti non solo acquisiscano competenze tecniche aggiornate, ma anche capacità gestionali e conoscenze in ambiti critici come la sicurezza, elementi fondamentali per operare in contesti complessi e globalizzati. La formazione, quindi, si configura come una leva strategica per il successo aziendale, permettendo a Bonatti di affrontare con maggiore efficacia le sfide di un mercato in continua evoluzione. La pianificazione rigorosa e l'esecuzione efficace dei piani formativi assicurano che il personale sia sempre allineato agli standard più elevati, aumentando la produttività, la qualità delle operazioni e la capacità di gestione del rischio. Questo modello di sviluppo delle competenze contribuisce non solo alla crescita professionale dei singoli dipendenti, ma anche al rafforzamento complessivo della competitività e della resilienza aziendale.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione prevista dal Piano Formazione ha avuto un impatto significativo sull'organizzazione aziendale di Bonatti, risultando determinante per migliorare competenze specifiche e affrontare le sfide del settore. Attraverso un accurato processo di rilevazione dei fabbisogni e una pianificazione mirata, sono state realizzate azioni formative focalizzate su ruoli strategici, come il corso Travel Security Specialist, che ha potenziato la capacità di gestire i rischi in contesti geopolitici critici, rendendo i dipendenti più consapevoli, preparati e capaci di contribuire a una gestione più sicura ed efficiente delle operazioni, migliorando la risposta alle emergenze e facilitando la condivisione delle competenze all'interno dell'organizzazione.

5. Conclusioni

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

Gli elementi che influiscono positivamente sulla formazione all'interno dell'azienda Bonatti sono molteplici e derivano da un'evoluzione strategica nella gestione delle risorse umane e delle competenze. Il percorso intrapreso negli ultimi quindici anni ha portato all'introduzione di un modello flessibile e strutturato di gestione della formazione, basato su un processo integrato che include l'analisi dei fabbisogni, la progettazione dei percorsi, la scelta accurata dei metodi didattici e dei fornitori, e una valutazione rigorosa dei risultati.

Tra gli elementi distintivi vi è l'utilizzo del Master Plan della Formazione, che armonizza esigenze organizzative e individuali, supportato da strumenti finanziari come i fondi interprofessionali. La stretta collaborazione con i responsabili aziendali consente di progettare interventi formativi mirati per aggiornare competenze tecniche, sviluppare soft skills e adattare il personale ai cambiamenti organizzativi. Il monitoraggio costante attraverso questionari, schede di valutazione e colloqui gestionali favorisce il miglioramento continuo e il coinvolgimento dei dipendenti. Inoltre, la valorizzazione delle partnership con enti certificatori e fornitori specializzati garantisce un'offerta formativa di qualità, rendendo la formazione una leva strategica per il successo aziendale e per affrontare con prontezza le sfide del settore.

L'integrazione del sistema formativo con il performance management di Bonatti si concretizza altresì attraverso un approccio strutturato e sinergico. Per ogni dipendente esiste un dossier individuale che raccoglie informazioni complete sul proprio percorso professionale, comprendendo dati anagrafici, seniority, valutazioni delle performance passate, certificazioni conseguite e risultati delle attività formative. Questo strumento offre una visione globale delle competenze acquisite e delle potenzialità future, supportando la pianificazione di percorsi di crescita personalizzati. Anche la valutazione delle performance è progettata per fornire una visione completa e accurata delle capacità e dei comportamenti dei dipendenti. Oltre a considerare le competenze tecniche necessarie per il ruolo specifico, l'analisi si estende alle competenze trasversali, quali la capacità di comunicazione, la leadership, la gestione del tempo e la risoluzione dei problemi, che sono fondamentali per operare efficacemente in un contesto aziendale complesso. Parallelamente, viene dedicata particolare attenzione agli aspetti legati alla personalità e ai comportamenti organizzativi, come l'adattabilità al cambiamento, l'attitudine alla collaborazione e la proattività nell'affrontare sfide inaspettate. Questo approccio olistico garantisce che ogni aspetto del contributo del dipendente sia valutato e valorizzato.

Tale sistema di valutazione è progettato per identificare non solo i punti di forza ma anche le aree di miglioramento, consentendo di monitorare in modo costante i progressi rispetto alle competenze chiave definite dall'azienda. Questo meccanismo non è statico, ma orientato al miglioramento continuo, promuovendo un circolo virtuoso di apprendimento e crescita: ogni valutazione diventa così un'opportunità per riallineare gli obiettivi individuali e organizzativi, ottimizzando le prestazioni complessive.

Un elemento distintivo del modello adottato da Bonatti è la stretta integrazione tra i processi di valutazione delle performance, l'analisi delle competenze e la pianificazione formativa. Questa connessione consente di tradurre i risultati delle valutazioni in interventi formativi mirati, assicurando che le attività di apprendimento siano sempre in linea con le reali necessità dell'azienda e dei dipendenti. Grazie a questa sinergia, le iniziative formative diventano uno strumento strategico per colmare gap di competenze, supportare la crescita professionale e aumentare l'efficacia operativa.

In definitiva, questo sistema integrato permette di rispondere tempestivamente alle esigenze di un mercato in continua evoluzione, migliorando la competitività aziendale e favorendo al contempo la soddisfazione e lo sviluppo dei dipendenti. L'attenzione alla personalizzazione e all'allineamento strategico delle attività formative si traduce in una maggiore efficacia e in un rafforzamento della resilienza organizzativa.

5.2 Le buone prassi aziendali

Alla luce di quanto emerso durante l'intervista e dalla documentazione aziendale, si possono evidenziare importanti buone prassi legate alla formazione in Bonatti, sintetizzabili nell'approccio integrato, strutturato e orientato alla crescita continua delle risorse umane.

Tra le principali buone pratiche emerse, possiamo identificare:

1. **Sistemi integrati di gestione delle competenze:** Bonatti ha adottato un sistema completo che integra sia le competenze professionali (tecniche) che quelle comportamentali, riconoscendo l'importanza di entrambe per una gestione efficace in contesti complessi. Questo approccio garantisce che le risorse siano sempre in linea con le esigenze aziendali, favorendo il miglioramento continuo e la valorizzazione delle persone.
2. **Analisi dei fabbisogni formativi:** Un punto cruciale nel processo formativo è la raccolta e analisi dei fabbisogni formativi, che viene svolta in collaborazione con i responsabili delle diverse unità aziendali. Ciò consente di pianificare attività formative mirate e rilevanti, in grado di rispondere alle esigenze specifiche delle diverse aree aziendali, contribuendo così a un allineamento strategico tra formazione e obiettivi aziendali.
3. **Master Plan della Formazione:** Bonatti utilizza un documento strategico, il "Master Plan della Formazione", che guida la pianificazione e l'implementazione delle attività formative annuali. Questo piano integra le esigenze organizzative con quelle individuali, favorendo un approccio personalizzato e continuo alla crescita professionale dei dipendenti. La sua struttura consente una previsione chiara delle ore di formazione necessarie, delle risorse economiche e del numero di partecipanti, garantendo così una programmazione efficace e sostenibile.
4. **Struttura di formazione flessibile e adattiva:** Le attività formative vengono pianificate con metodi didattici scelti in base alle specifiche necessità di ciascun dipendente e delle competenze da sviluppare. La formazione viene inoltre adattata per rispondere alle esigenze di specializzazione o di aggiornamento delle risorse, che vanno dalla formazione obbligatoria a quella altamente specializzata e finanziata tramite fondi interprofessionali.
5. **Monitoraggio e valutazione continua:** Un altro punto distintivo è il continuo monitoraggio e la valutazione delle attività formative. Al termine di ogni corso, vengono somministrati questionari di gradimento e, alla fine dell'anno, vengono raccolti feedback dettagliati, con l'obiettivo di analizzare l'efficacia della formazione in termini di apprendimento raggiunto, cambiamenti comportamentali osservati e risultati aziendali concreti. Questo processo di valutazione consente di avere un controllo costante sulla qualità della formazione e sulla sua rilevanza per l'azienda.
6. **Personalizzazione del percorso formativo:** Bonatti incoraggia il coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo formativo, dando loro la possibilità di esprimere le proprie preferenze riguardo ai corsi a cui partecipare, in base alle loro ambizioni professionali. Questo approccio favorisce una maggiore motivazione e un senso di appartenenza al percorso di crescita aziendale.
7. **Integrazione con la gestione delle performance:** Un aspetto fondamentale del sistema di formazione è la sua integrazione con il processo di valutazione delle performance, creando una sinergia che assicura che le attività formative siano sempre allineate alle necessità individuate durante la valutazione delle

performance, sia tecniche che comportamentali. Questa interconnessione garantisce che la formazione non sia solo reattiva ma anche strategica e mirata, contribuendo così a migliorare le performance complessive dei dipendenti e dell'azienda.

8. **Formazione come leva strategica:** La formazione non è considerata solo un'attività operativa, ma una leva strategica per il successo dell'azienda. Attraverso una pianificazione accurata e un'attuazione efficace, Bonatti si assicura che il personale sia sempre aggiornato sulle competenze tecniche, gestionali e di sicurezza, rispondendo rapidamente alle sfide di un mercato in continua evoluzione.

Queste buone pratiche sono il risultato di un lungo percorso di evoluzione che ha portato Bonatti a riconoscere l'importanza di una formazione continua e strategica, in grado di supportare la crescita dell'azienda e dei suoi dipendenti in un contesto globale e multi-etnico.

5.3 Conclusioni

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione in Bonatti sono il risultato di un processo evolutivo che ha trasformato la gestione delle risorse umane. Negli ultimi quindici anni, l'azienda ha introdotto un modello strutturato e flessibile, che include un'analisi dei fabbisogni, una progettazione accurata dei percorsi formativi, la scelta di metodi didattici appropriati e una valutazione rigorosa dei risultati. Un elemento distintivo di questo processo è l'utilizzo del "Master Plan della Formazione", che allinea le esigenze aziendali con quelle individuali e sfrutta risorse come i fondi interprofessionali, supportando una formazione mirata sia su competenze tecniche che comportamentali.

Una delle buone pratiche più rilevanti è l'adozione di sistemi integrati per la gestione delle competenze, che combinano sia le competenze professionali che quelle comportamentali. Questo approccio permette di monitorare e migliorare costantemente le risorse aziendali, rispondendo alle esigenze in continua evoluzione. Inoltre, l'analisi dei fabbisogni formativi, condotta in collaborazione con i responsabili aziendali, consente di progettare interventi formativi mirati, garantendo un allineamento tra formazione e obiettivi aziendali. La personalizzazione dei percorsi formativi e il continuo monitoraggio dell'efficacia delle attività formative contribuiscono alla qualità e sostenibilità del sistema.

Infine, la formazione in Bonatti è strettamente integrata con il sistema di gestione delle performance, creando una sinergia che permette di tradurre i risultati delle valutazioni in interventi formativi mirati. Questo approccio olistico consente di rispondere prontamente alle sfide del settore e di supportare la crescita del personale, migliorando la competitività dell'azienda. La formazione è così vista non solo come una necessità operativa, ma come una leva strategica fondamentale per il successo aziendale, in grado di rispondere alle sfide di un contesto globale e multi-etnico in continua evoluzione.