

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Kverneland Group
Kverneland Group Ravenna 2022

Ambito tematico strategico:

**Innovazione Digitale e Tecnologica, di prodotto
e/o di processo
Competenze di Base e Digitali**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 325623

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>7</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	7
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>12</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2 Le buone prassi aziendali.....	13
5.3 Conclusioni.....	13

1. Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per 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 **Kverneland Group** costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Kverneland Group le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sul ruolo della formazione in un settore altamente specializzato come quello delle macchine agricole dove peraltro non è sempre facile reperire sul mercato professionisti con l'esperienza specifica richiesta. Kverneland Group, infatti, investe significativamente nella crescita interna e nello sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, favorendo così anche una maggiore condivisione della cultura e degli obiettivi aziendali.

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 Kverneland Group, 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

La storia del Gruppo Kverneland comincia nel 1879 quando il fondatore Ole Gabriel Kverneland costruì la sua prima officina in un villaggio vicino a Stavanger nella Norvegia sudoccidentale. Chiamò la sua attività “O.G. Kvernlands Fabrik” ed iniziò a produrre falci. Quindici anni dopo l'officina familiare diventò un Ltd (società a responsabilità limitata) avviando un percorso di crescita che ha portato allo sviluppo di una serie di prodotti, dagli aratri ed erpici trainati dai cavalli, fino a forconi per letame, da fieno, per massi ed erpici. Poco prima della metà degli anni '50 la ditta iniziò strategicamente a guardare in direzione delle opportunità di espansione e ad intraprendere la sua prima fase di acquisizione di produttori di attrezzi agricoli: Globus Maskinfabrikk a Brumunddal (Norvegia) nel 1955 e Plovfabrikken Fraugde a Odense (Danimarca) nel 1973.

Nel 1983 venne quotata nella Borsa di Oslo e negli anni successivi ci furono ulteriori ampliamenti sul territorio norvegese: nel 1984 viene acquisita la Kyllingstad Plogfabrikk di Kleppe e nel 1986 la Underhaugs Fabrikk di Nærbo. La casa madre odierna, Kverneland ASA, fu istituita ufficialmente nel 1989. La crescita proseguì a ritmo intenso soprattutto negli anni '90 quando, con l'acquisizione della danese Maskinfabriken Taarup venne incorporata anche la ditta Kidd situata nel Regno Unito, ci fu il vero e proprio passaggio all'internazionalizzazione fuori dalla Scandinavia. Nei tre anni successivi furono acquisite la Macchine Agricole Maletti di Modena e le tedesche Accord Landmaschinen e Silo-Wolff.

Nel 1998 il gruppo raggiunse l'apice della sua espansione assimilando due fra i maggiori riferimenti del settore: il gruppo olandese Greenland, con l'inclusione del famoso marchio Vicon che rafforzò notevolmente la gamma di macchine da fienagione del gruppo, e RAU che, con le sue macchine per il diserbo e i suoi coltivatori high-tech era già un marchio molto noto in tutta Europa. Grazie a queste due acquisizioni il gruppo Kverneland, di fatto, raddoppiò le sue dimensioni e il suo fatturato in soli due anni. Verso la fine del 1998 aveva un fatturato consolidato di quasi 4 miliardi di corone norvegesi e una forza lavoro di 3.800 dipendenti, affermandosi come il più grande produttore di attrezzature agricole nel mondo.

Gli anni successivi vedono ulteriori importanti passaggi: dall'esperienza nel mercato delle attrezzature meccanizzate per i vigneti, all'apertura di uffici in Russia e Cina, fino alla centralizzazione di alcuni magazzini e centri di distribuzione. Dal 2008 viene introdotta una strategia di marchio centralizzata, contemporaneamente proseguono le acquisizioni in Europa. Nel 2010 viene siglata una joint venture con l'azienda italiana Galignani di Russi (RA) fino ad arrivare, due anni dopo, alla piena acquisizione della stessa. La Galignani, dunque, da azienda familiare¹ venne trasformata in Business Unit Baler (centro di competenza per le rotoimbattrici del Gruppo) e denominata Kverneland Group Ravenna S.r.l. L'acquisizione della Galignani all'interno del Gruppo Kverneland ha richiesto una radicale riorganizzazione del management, della gamma di prodotti ma anche del sito produttivo di Russi, per aumentarne l'efficienza in vista delle nuove sfide di mercato. I frutti di questa rivoluzione produttiva si sono visti fin da subito e il centro di competenza di Russi si è rapidamente affermato come leader nel mercato delle rotopresse, puntando sull'efficienza, la qualità della pressatura e la facilità d'uso. Anche in sede di intervista viene confermata il trend in crescita dell'azienda di Russi, sia in termini di opportunità di mercato che di personale.

Oggi il Gruppo, complessivamente, conta siti produttivi situati in Norvegia, Danimarca, Germania, Francia, Paesi Bassi, Italia, Russia e Cina. Alla fine del 2022 il Gruppo registrava 2.859 dipendenti, di cui l'80% impiegati fuori

¹ L'Azienda Galignani fu fondata nel 1922 dal ventenne Augusto Galignani che aprì a San Pancrazio, frazione di Russi, una propria attività produttiva orientata alla realizzazione di macchine agricole. Inizialmente costruì erpici, frangizolle e aratri, poi, negli Anni Trenta, passò alle seminatrici e nel 1957 ebbe inizio la realizzazione delle presse imbattrici, macchine di elevato spessore tecnico costruite, fin dal loro esordio, con processi completamente industrializzati. (Fonte: <https://agronotizie.imagelinenetwork.com/agrimeccanica/2007/10/31/galignani-85-anni-e-non-sentirli/4318>)

dalla Norvegia. Il sito di Russi conta circa 230 dipendenti. Oltre il 90% del mercato della Kverneland Group Ravenna è estero: i principali mercati di esportazione sono Stati Uniti e Canada, seguiti da vari paesi europei, in particolare Francia, Germania e Polonia. Ci sono rapporti commerciali anche con il Regno Unito, Ungheria e Spagna, pur con volumi inferiori, mentre è fortemente rallentato negli ultimi anni il commercio con i mercati russo e ucraino.

Il settore delle macchine agricole è un'industria essenziale per supportare la produttività e l'efficienza in agricoltura. Comprende un'ampia gamma di attrezzature, dalle macchine per la lavorazione del suolo (trattori, aratri, seminatrici) alle tecnologie per la raccolta (mietitrebbie, rotopresse), fino a sistemi avanzati per l'agricoltura di precisione, come droni e sensori. Negli ultimi anni, il settore è stato influenzato da una crescente richiesta di sostenibilità, con investimenti in tecnologie che riducono l'impatto ambientale e promuovono pratiche agricole rigenerative. L'integrazione di tecnologie digitali, come l'intelligenza artificiale, sta indubbiamente trasformando le macchine stesse, rendendole sempre più autonome e precise, con l'obiettivo di ottimizzare le risorse e migliorare la resa. La domanda è in primis guidata dall'aumento della popolazione e dalla necessità di migliorare la produttività agricola, ma il settore deve necessariamente tenere conto anche delle sfide legate alla volatilità dei prezzi delle materie prime, alle normative ambientali e alle complessità della supply chain globale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come anticipato, il sito di Russi è specializzato in particolare nelle rotopresse, macchinari avanzati per l'imballaggio automatico di balle da foraggio. Questi prodotti rappresentano un esempio di tecnologia avanzata nel settore delle attrezzature agricole, poiché integrano competenze e componenti di diverse discipline ingegneristiche. Dal punto di vista meccanico, le rotopresse devono garantire robustezza e affidabilità per sostenere lavori intensivi in campo aperto, affrontando vari tipi di terreno e condizioni ambientali anche estreme. La componente idraulica gioca un ruolo cruciale per assicurare movimenti fluidi e precisi delle parti mobili, essenziali per raccogliere, comprimere e formare le balle di fieno in modo efficiente e con un consumo energetico ottimizzato. L'elettronica, infine, è diventata fondamentale per il controllo avanzato delle funzioni della macchina. Sensori e sistemi di monitoraggio permettono di mantenere costanti parametri critici come la pressione e la densità delle balle, mentre i software di controllo facilitano la gestione e il monitoraggio dell'intero processo da parte dell'operatore.

La progettazione di questi macchinari richiede quindi un alto livello di innovazione per integrare armoniosamente tutti questi sistemi, creando un prodotto che sia allo stesso tempo semplice da usare, efficiente e duraturo. Anche la produzione è estremamente complessa, poiché richiede l'assemblaggio preciso di parti meccaniche, idrauliche ed elettroniche, oltre a un rigoroso controllo di qualità per garantire che ogni unità soddisfi gli standard di affidabilità e sicurezza richiesti dal settore agricolo. In ogni fase, dalla progettazione alla produzione, l'attenzione ai dettagli è fondamentale per garantire un prodotto che risponda alle esigenze degli utilizzatori e possa operare in modo efficace e sicuro.

Per mantenere la propria posizione sul mercato Kverneland Group Ravenna ha implementato diversi processi innovativi. Gestendo l'intera filiera produttiva, dall'innovazione e dalla nascita dei prodotti fino alla loro commercializzazione, ogni funzione aziendale – dalla logistica alla supply chain, alla gestione clienti e allo sviluppo tecnologico – contribuisce in modo integrato al raggiungimento dell'obiettivo finale. Questo modello organizzativo si ispira ai principi del “Toyota Way”, tecniche di produzione snella, just-in-time, che non si limitano all'efficienza, ma includono un profondo cambiamento culturale per tutti i nostri operatori.

Essendo parte di un gruppo multinazionale, inoltre, è in corso un importante percorso verso l'integrazione di tecnologie avanzate, non solo in supporto alla produzione, ma anche per facilitare la comunicazione e la collaborazione tra i diversi gruppi di lavoro dislocati nelle varie sedi globali con l'introduzione di strumenti informatici evoluti. Negli ultimi anni, sono state dedicate molta attenzione e risorse nella formazione dei collaboratori sugli avanzamenti tecnologici e sui principi della produzione snella, affinché tutti potessero entrare nell'ottica di questo modello produttivo, nonché utilizzare gli stessi strumenti di comunicazione (a partire da Excel e la lingua inglese).

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione in Kverneland Group è essenziale non solo per sviluppare nuove competenze, ma anche per ridurre il divario tra le esigenze aziendali specifiche e le competenze disponibili sul mercato. In quanto azienda molto specializzata, è spesso difficile trovare sul mercato persone già qualificate con l'esperienza giusta richiesta dal settore. Per questo motivo, c'è molta attenzione alla crescita e allo sviluppo dei collaboratori, con la tendenza a formare internamente le figure professionali necessarie. In altri termini, a fronte della necessità di nuove competenze, la preferenza è quella di investire su persone già operative in azienda, incentivando percorsi di crescita e di auto-miglioramento, con numerosi vantaggi in termini di fidelizzazione dei dipendenti, consolidamento di una cultura aziendale condivisa e maggiore continuità operativa.

Un aspetto importante riguarda la collaborazione con istituti superiori e università del territorio. L'azienda partecipa attivamente a progetti di tirocinio e stage rivolti agli studenti, soprattutto in concomitanza con il calendario scolastico; nel periodo estivo, invece, visto il calo produttivo stagionale, risulta più difficile il supporto a nuovi tirocinanti. I tirocini si svolgono sia in ambito produttivo sia in ambito tecnico, e negli anni si è rafforzata la collaborazione tra scuola e lavoro, permettendo ai giovani di accedere al mondo professionale subito dopo il loro percorso scolastico. Anche con l'università, vengono sviluppati percorsi di tirocinio formativo, che frequentemente si sono evoluti in assunzioni a lungo termine.

In questo contesto, è stato implementato un sistema strutturato per monitorare e sostenere lo sviluppo delle competenze del personale. Ogni collaboratore dispone di un profilo professionale dettagliato, detto anche "job profile", che elenca le competenze, le abilità e gli standard necessari per il ruolo specifico. Questo job profile non è solo una descrizione delle mansioni, ma funge da guida per identificare le aree di miglioramento e le competenze da sviluppare per raggiungere l'eccellenza in quel ruolo. Il percorso di crescita può iniziare anche con una base minima, ad esempio pari al 20% delle competenze richieste, rappresentando una sorta di "punto di ingresso" che consente all'azienda di accogliere e valorizzare persone con potenziale, anche se non ancora completamente formate per il ruolo. Da lì, grazie a un piano di formazione continua personalizzato, l'obiettivo è accompagnare ciascun collaboratore verso il 100% delle competenze richieste, con aggiornamenti e valutazioni regolari per seguire i progressi. Questo processo non solo migliora la capacità individuale, ma anche la competitività e l'efficacia dell'intero gruppo di lavoro. Inoltre, il sistema consente di mappare le competenze a livello aziendale, identificando talenti emergenti e aree che richiedono maggiore attenzione formativa, promuovendo così una crescita uniforme e mirata.

In generale, la formazione viene erogata sia in presenza che a distanza, modalità che ha inevitabilmente preso piede a seguito dei periodi di lockdown durante la pandemia da Covid-19, parallelamente a un incremento nell'uso dello smart working, per quelle figure aziendali per cui era possibile. Ad esempio, i corsi di lingua inglese, che sono parte fondamentale del piano di sviluppo aziendale, vengono svolti ancora oggi in modalità mista, per rendere l'apprendimento più accessibile e flessibile per i collaboratori.

L'azienda fa ricorso ai finanziamenti Fondimpresa per la quasi totalità della formazione erogata, a meno che le tempistiche di avvio di un corso siano ridotte o in caso si tratti di una formazione rivolta a una o poche figure professionali. Queste situazioni si verificano sempre più spesso per alcune formazioni obbligatorie, da implementare in risposta alle nuove normative. Negli ultimi anni, infatti, la normativa è cambiata su temi di cruciale importanza, fra tutte la tutela ambientale e la gestione dei rifiuti pericolosi, imponendo requisiti rigorosi per garantire la sicurezza e la conformità agli standard ecologici. Quando queste normative vengono aggiornate o ne vengono introdotte di nuove, l'azienda è generalmente chiamata a adeguarsi velocemente e, in questi casi, le tempistiche strette non consentono di pianificare corsi attraverso Fondimpresa.

Infine, in quanto parte di un gruppo internazionale, è fondamentale riconoscersi in una cultura aziendale globale, che abbraccia collaboratori, valori e obiettivi comuni in diversi Paesi. In un contesto internazionale, questo senso di appartenenza è alimentato dalla possibilità di interagire con colleghi provenienti da varie parti del mondo,

creando una rete di supporto e confronto. Partecipare a progetti e incontri internazionali, spesso svolti in lingua inglese, favorisce il dialogo interculturale e rende i dipendenti più consapevoli di far parte di un'organizzazione più ampia, in cui ogni ruolo, piccolo o grande, contribuisce a un obiettivo globale. Questo approccio viene rafforzato in particolare attraverso una competizione internazionale, la "Kubota Europe Skill Competition", che ogni anno viene organizzata in Olanda rivolta al personale operativo (saldatori e assemblatori) delle varie sedi globali. Non si tratta solo di una gara di abilità relativa alla saldatura e all'assemblaggio, ma anche di un'occasione per il personale di entrare in contatto con colleghi di altre sedi, facilitando lo scambio di competenze, la condivisione di tecniche innovative e una valutazione globale dei livelli di professionalità.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il sito di Russi di Kverneland Group è specializzato nella produzione di rotopresse, macchinari avanzati per l'imballaggio di balle di foraggio che rappresentano un esempio di tecnologia di punta nel settore agricolo. Queste attrezzature combinano componenti meccanici, idraulici ed elettronici per garantire efficienza, robustezza e affidabilità in condizioni ambientali variabili e spesso estreme. Per mantenere il proprio vantaggio competitivo, Kverneland Group Ravenna ha adottato un modello organizzativo ispirato ai principi del "Toyota Way" e della produzione snella, che non solo migliora l'efficienza, ma promuove un cambiamento culturale tra i dipendenti. L'intero ciclo produttivo, dalla progettazione alla commercializzazione, è gestito in modo integrato, coinvolgendo logistica, supply chain e sviluppo tecnologico. Essendo parte di un gruppo multinazionale, l'azienda ha anche avviato un percorso di digitalizzazione per facilitare la collaborazione internazionale, investendo nella formazione dei collaboratori sulle nuove tecnologie e sui principi della produzione snella, promuovendo competenze tecniche e linguistiche per creare una base comune di conoscenze e garantire l'allineamento globale.

La formazione in Kverneland Group è fondamentale per sviluppare competenze specifiche e ridurre il divario tra le necessità aziendali e le competenze disponibili sul mercato. Poiché l'azienda è altamente specializzata, è difficile trovare candidati esterni con l'esperienza necessaria, perciò Kverneland punta molto sullo sviluppo interno dei propri collaboratori. Ogni dipendente ha un "job profile" che delinea le competenze e gli standard richiesti per il proprio ruolo, fungendo da guida per il percorso di crescita. L'azienda utilizza diverse modalità di formazione, sia in presenza che a distanza, e collabora attivamente con scuole superiori e università, offrendo tirocini e stage per attrarre e formare giovani talenti.

In quanto parte di un gruppo internazionale, Kverneland Group Ravenna promuove una cultura aziendale globale, sostenuta da momenti di incontro e confronto tra dipendenti di varie sedi. Eventi come la "Kubota Europe Skill Competition", una competizione tecnica in Olanda dedicata a saldatori e assemblatori, offrono ai partecipanti l'opportunità di migliorare le proprie abilità e di scambiare competenze con colleghi di altre nazioni. Questa rete internazionale di interazioni alimenta un forte senso di appartenenza e arricchisce i dipendenti, che contribuiscono così a un obiettivo comune a livello globale, rafforzando l'identità e la coesione del gruppo.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda annualmente pianifica il percorso formativo raccogliendo feedback e richieste sia dai responsabili che dai dipendenti stessi. Questo processo avviene in modo continuativo durante tutto il corso dell'anno, raccogliendo le necessità che emergono nei vari servizi; a fine anno, la Direzione, insieme ai responsabili di servizio, identifica le aree in cui la formazione è più urgente o strategica. Alcune tematiche vengono proposte in maniera continuativa: un esempio riportato in sede di intervista, è la formazione sulla lingua inglese, nata da una richiesta specifica dei lavoratori, dopo l'acquisizione da parte della multinazionale. Molti collaboratori si sono trovati infatti nella necessità di migliorare le proprie competenze linguistiche per comunicare efficacemente con colleghi e partner internazionali e, anche grazie ai fondi interprofessionali, la lingua inglese è entrata strutturalmente a far parte del

percorso di apprendimento dei dipendenti. Alcune tematiche formative vengono invece proposte a seguito di esigenze specifiche, ad esempio recentemente il team HR sta affrontando un percorso formativo mirato per approfondire alcune tematiche relative alla gestione delle risorse umane.

In aggiunta alle richieste e necessità che emergono da dipendenti e responsabili di servizio, ogni anno la Direzione seleziona alcuni temi innovativi di particolare rilevanza, legati a progetti aziendali futuri o all'evoluzione del settore. Un esempio fra tutti è un percorso recentemente avviato sul tema della digitalizzazione e sul potenziale dell'intelligenza artificiale. In questo modo, la formazione non solo soddisfa le necessità immediate, ma prepara anche le competenze che saranno essenziali per affrontare le sfide future e introdurre innovazioni all'interno dell'azienda.

In questo contesto, il piano formativo 325623, è volto a migliorare la competitività di Kverneland Group Ravenna sul mercato tramite uno sviluppo a più livelli e su più piani, con l'intento di migliorare lo sviluppo organizzativo, le competenze tecnico-professionali e le competenze gestionali e di processo dei dipendenti coinvolti nella formazione.

Le attività sono cominciate in aprile 2022, previo accordo sindacale siglato in data 22/03/2022 tra la Direzione e le RSU.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano 325623 ha coinvolto 20 lavoratori in totale, di cui 8 operai, 10 impiegati e 2 quadri. Per la progettazione dei corsi l'azienda si è avvalsa del supporto dell'ente Sestante, con cui è in corso una proficua collaborazione di lunga data.

Complessivamente sono state previste 12 azioni formative:

- Team Building
- Comunicazione
- Inglese Avanzato
- Inglese Intermedio
- Formazione Area HR
- Coaching comunicazione ed.1, 2, 3, 4, 5
- Lean production ed.1, 2

Le attività formative si sono svolte in maniera regolare ed efficiente; i docenti sono stati selezionati dalla Direzione con il supporto del Sestante. I feedback ricevuti da parte dei partecipanti sono stati positivi, alcuni hanno espresso il desiderio di iscriversi a corsi più avanzati o di approfondire tematiche correlate. Constatando che, una volta completato un corso, i partecipanti si mostrino fortemente motivati a continuare il loro percorso di apprendimento, è indubbiamente una prova importante della buona riuscita del piano.

In particolare, viene fatto l'esempio del corso di inglese che ha riscosso molto successo tra i dipendenti, soprattutto fra i partecipanti dei servizi logistica e Help Desk, che sono in costante contatto con clienti internazionali. La responsabile del servizio ha confermato l'importanza per i suoi collaboratori di poter acquisire una conoscenza della lingua che andasse oltre le basi, permettendo loro di utilizzare terminologia tecnica e comunicare in modo professionale e preciso, elemento rivelatosi fondamentale per diminuire incomprensioni e aumentare l'efficienza operativa. La formazione in inglese ha riscontrato un tale successo che numerosi dipendenti hanno manifestato il desiderio di avanzare a livelli superiori e, in molti casi, la motivazione è stata così forte da spingerli a proseguire lo studio della lingua in modo autonomo.

Un altro aspetto positivo è stata la flessibilità dell'organizzazione delle attività formative, agevolando ad esempio la loro erogazione in orari in cui il carico di lavoro era minore. Questa adattabilità alle esigenze produttive ha reso la formazione più accessibile e gradita ai partecipanti, creando un ambiente favorevole all'apprendimento.

Le aule sono state formate da persone di diverse aree/servizi aziendali. Formarsi con colleghi di altri dipartimenti ha portato ad un miglioramento nella comunicazione interna, consentendo di comprendere meglio i processi degli altri servizi, creando un dialogo più aperto e una maggiore comprensione delle varie funzioni aziendali. Oltre che nel corso di inglese, questo approccio vale anche per altri, ad esempio i corsi sulla lean production che hanno riguardato personale della logistica e della produzione.

L'approccio utilizzato dai docenti, come viene riportato dai partecipanti, è stato molto operativo e coinvolgente: non si è trattato infatti di lezioni frontali dove si ascolta passivamente ma è stata prevista un'interazione continua e stimolante.

Per quanto riguarda la valutazione dell'apprendimento, solitamente la transizione da un livello all'altro avviene sia in base ad un'autovalutazione del partecipante, sia in base a eventuali riscontri dei responsabili di servizio. Anche per il gradimento non è solitamente previsto un test formale al termine dei corsi ma il percorso è comunque monitorato attraverso feedback diretti ed indiretti dei partecipanti.

3.3 Considerazioni riepilogative

Ogni anno, l'azienda pianifica il percorso formativo raccogliendo richieste e feedback dai responsabili e dai dipendenti, identificando a fine anno le aree di formazione prioritarie. Alcune tematiche sono continuative, come la formazione sulla lingua inglese, nata dall'esigenza dei dipendenti di migliorare la comunicazione con colleghi e partner internazionali dopo l'acquisizione da parte della multinazionale; altre sono introdotte per rispondere a necessità specifiche emerse durante l'anno. Oltre a queste richieste, la Direzione seleziona annualmente alcuni temi innovativi per supportare progetti futuri, come digitalizzazione e intelligenza artificiale, garantendo che la formazione non solo risponda alle esigenze attuali, ma prepari l'azienda per le sfide e le innovazioni future.

In questo contesto, il piano formativo 325623 mira a potenziare la competitività di Kverneland Group Ravenna migliorando lo sviluppo organizzativo e le competenze tecnico-professionali, gestionali e di processo dei dipendenti. Le attività formative si sono svolte regolarmente ed i partecipanti hanno dato riscontri molto positivi, mostrando interesse a proseguire su livelli avanzati o approfondire tematiche correlate. Questo entusiasmo dimostra il successo del piano formativo, come evidenziato dal corso di inglese, particolarmente utile per i team della logistica e dell'Help Desk, in contatto costante con clienti internazionali.

Altri aspetti che hanno impattato sulla buona riuscita del Piano sono stati la flessibilità organizzativa, con corsi programmati in orari di minor carico di lavoro, e la formazione di aule composte da colleghi di diversi dipartimenti, migliorando così la comunicazione interna e la comprensione delle varie funzioni aziendali. L'approccio didattico, interattivo e coinvolgente, inoltre, ha stimolato l'apprendimento attivo. La valutazione degli esiti avviene tramite autovalutazione dei partecipanti e riscontri dei responsabili, con il gradimento monitorato attraverso feedback diretti ed indiretti.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Le attività formative previste nel Piano oggetto di questo report hanno avuto impatti positivi sull'organizzazione aziendale, contribuendo a migliorare le competenze tecniche, linguistiche e gestionali del personale, aumentando così l'efficienza operativa e la qualità della comunicazione interna. La predisposizione internazionale dell'azienda rende, ad esempio, la competenza linguistica essenziale per garantire comunicazioni efficaci e mantenere forti relazioni con i clienti globali, specialmente nei mercati americani ed europei, che rappresentano la maggior parte del fatturato.

Uno degli aspetti più preziosi dei corsi di lingua inglese erogati è stata l'opportunità di apprendere la terminologia tecnica specifica sia del proprio ambito sia di quelli dei colleghi, trattandosi di classi formate da dipendenti di diversi servizi. Tale approccio ha permesso ai partecipanti non solo di migliorare le proprie competenze linguistiche, ma anche di approfondire la conoscenza delle attività svolte dagli altri reparti. Si è rafforzata così la comprensione reciproca tra i dipendenti, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più coeso e collaborativo. Nella routine quotidiana, infatti, anche quando ci sono interazioni frequenti fra i servizi, le occasioni per discutere in profondità dei rispettivi compiti e sfide possono essere limitate; le attività formative offrono quindi uno spazio prezioso per colmare queste lacune, diventando un'opportunità per confrontarsi sui processi operativi, sulle pratiche quotidiane e sulle evoluzioni interne ai vari gruppi di lavoro.

Partecipare a corsi insieme consente ai dipendenti di comprendere meglio il contributo dei colleghi, favorendo l'empatia e il rispetto per le diverse funzioni all'interno dell'organizzazione. Questo scambio facilita la creazione di sinergie, poiché i partecipanti possono apprendere non solo nuove competenze tecniche, ma anche acquisire una visione più ampia dei meccanismi aziendali e delle modalità di lavoro dei vari dipartimenti. Rafforzando il senso di appartenenza e il valore del contributo individuale all'interno del gruppo, i corsi hanno consolidato lo spirito di squadra e incentivato una cultura di collaborazione, in cui ciascuno sente di poter contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni dell'azienda.

Un sistema formativo così strutturato non impatta positivamente solo sull'organizzazione del sito di Russi ma in generale su tutta la struttura organizzativa internazionale. Ogni sede del gruppo, in generale, è dedicata a una specifica linea di prodotti, evitando così sovrapposizioni tra le varie sedi produttive e consentendo un'organizzazione armoniosa e ottimizzata a livello globale. In diversi paesi, come Francia, Germania e Polonia, Kverneland Group dispone di sedi locali, le cosiddette sales companies, che si occupano di gestire la vendita e il mercato locale. In altre aree, invece, la collaborazione avviene con esportatori locali, coordinati dalla divisione internazionale, per mantenere solidi rapporti con i distributori esteri e garantire una presenza commerciale capillare. L'inglese è dunque la lingua ufficiale per tutte le comunicazioni internazionali, utilizzato sia per esigenze operative che per relazionarsi con i clienti. L'uso dell'inglese non è solo una necessità pratica: permette infatti ai vari team di lavorare insieme in modo coeso, favorendo una collaborazione costante, ad esempio per risolvere problemi tecnici o migliorare i prodotti, coordinandosi anche tramite SAP, il sistema gestionale standardizzato. In questo modo, la comunicazione quotidiana e formale diventa un'opportunità per arricchire il vocabolario tecnico e migliorare l'autonomia linguistica, favorendo un ambiente di lavoro globale in cui ogni collaboratore può sentirsi parte di un'unica comunità professionale, indipendentemente dalla propria sede.

4.2 Considerazioni riepilogative

Le attività formative del piano hanno avuto impatti positivi sull'organizzazione aziendale, migliorando le competenze tecniche, linguistiche e gestionali del personale, con un conseguente aumento dell'efficienza operativa e della qualità della comunicazione interna. In un contesto orientato ai mercati internazionali, la competenza linguistica in inglese si è dimostrata cruciale, non solo per garantire una comunicazione efficace con clienti globali,

ma anche per facilitare la comprensione tra le attività delle varie aree aziendali. La formazione così organizzata ha creato spazi di confronto tra colleghi, arricchendo la comprensione reciproca delle rispettive mansioni e dei processi aziendali, consolidando così il senso di squadra e la cultura di collaborazione.

A livello internazionale, il sistema formativo ha un impatto positivo sull'intera struttura del gruppo. Ogni sede Kverneland ha un focus produttivo specifico, evitando sovrapposizioni e ottimizzando l'organizzazione globale. Nei principali mercati europei, come Francia, Germania e Polonia, le sales companies gestiscono le vendite locali, mentre in altre aree il gruppo collabora con esportatori, coordinati dalla divisione internazionale. L'inglese è la lingua ufficiale per tutte le comunicazioni, facilitando l'allineamento e la cooperazione globale, sia per esigenze operative che per migliorare i prodotti. Una buona conoscenza della lingua rafforza la coesione tra le diverse sedi, creando una comunità professionale integrata in cui ogni dipendente si sente parte di un unico obiettivo aziendale globale.

5. Conclusioni

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

Diversi sono gli elementi che hanno influito sulla buona riuscita del piano formativo e, più in generale, sull'efficacia della formazione erogata ai dipendenti di Kverneland Group.

Innanzitutto, un **sistema strutturato di monitoraggio e sviluppo delle competenze** come quello impostato internamente all'azienda consente di massimizzare l'efficacia della formazione, rendendola mirata, continua e allineata con gli obiettivi aziendali e le esigenze individuali. Questo in particolare grazie a:

- **Personalizzazione dei percorsi formativi:** Avere un "job profile" dettagliato per ogni ruolo permette di creare percorsi di formazione altamente personalizzati, mirati a colmare le specifiche lacune di ciascun collaboratore. Questo aumenta l'efficacia della formazione, poiché si lavora su competenze e abilità realmente rilevanti per il ruolo.
- **Chiarezza degli obiettivi formativi:** Sapere quali sono le competenze da raggiungere per eccellere nel proprio ruolo, e avere un piano strutturato per svilupparle, dà al collaboratore un obiettivo chiaro e tangibile. Questa chiarezza aiuta a mantenere alta la motivazione e il focus verso la formazione.
- **Monitoraggio continuo e aggiornamenti regolari:** Il sistema di valutazione regolare dei progressi consente di identificare tempestivamente eventuali difficoltà, permettendo così di adattare il percorso formativo secondo le esigenze reali e di correggere la rotta se necessario. Questo approccio dinamico aumenta le probabilità di successo della formazione, poiché il piano resta sempre allineato con i bisogni formativi attuali.
- **Inclusione di talenti emergenti:** L'idea di un "punto di ingresso" permette di accogliere persone che, pur non avendo il 100% delle competenze richieste, possiedono un alto potenziale. Questo non solo amplia la base di collaboratori potenziali, ma consente all'azienda di investire in talenti promettenti, con percorsi formativi che li supportano nel raggiungere gradualmente la piena competenza per il ruolo.
- **Crescita uniforme e mirata:** Grazie alla mappatura delle competenze a livello aziendale, si ottiene una visione d'insieme delle capacità dell'intero team. Questo consente di individuare e colmare le lacune a livello collettivo, assicurando che le competenze critiche siano sempre presenti all'interno del team e che la formazione sia orientata non solo alla crescita individuale, ma anche a quella collettiva.

La formazione viene vista per l'azienda come leva strategica non solo in termini di sviluppo delle competenze, ma anche per diffondere e condividere i valori, le pratiche e le metodologie operative che definiscono l'identità aziendale nel contesto internazionale in cui si opera. Questo approccio favorisce una visione comune tra i dipendenti, promuovendo comportamenti e prassi coerenti su tutti i livelli organizzativi. Ogni collaboratore, indipendentemente dal ruolo, viene guidato nell'adottare un metodo di lavoro unificato, sviluppando così una comprensione condivisa degli obiettivi aziendali e del modo in cui raggiungerli. Inoltre, l'apprendimento continuo dei principi e delle metodologie proprie del Kverneland Group rafforza l'appartenenza e la motivazione, facendo sì che i dipendenti sentano di contribuire attivamente a un progetto comune e di far parte di un'organizzazione in cui le loro azioni hanno un impatto positivo.

Uno strumento importante introdotto da Kverneland Group per stimolare la motivazione, l'engagement e il senso di appartenenza dei dipendenti, è quello della Kubota Europe Skill Competition, una competizione che viene organizzata ogni anno in Olanda e si rivolge ai dipendenti saldatori e assemblatori di tutte le sedi globali. Come si vedrà meglio nel paragrafo successivo, si tratta di un'importante occasione di crescita professionale e apprendimento che permette di unire i collaboratori attorno a obiettivi comuni, creando un clima di sana competizione e collaborazione.

5.2 Le buone prassi aziendali

Alla luce di quanto emerso in sede di intervista e dal materiale consultato, è possibile individuare sicuramente due buone prassi da mettere in rilievo.

La prima è rappresentata dal **sistema strutturato di monitoraggio e sviluppo delle competenze** implementato dall'azienda che consente una rilevazione del fabbisogno, una pianificazione e organizzazione della formazione efficace e coerente con le esigenze aziendali. Tale sistema, basato su job profile dettagliati, permette di monitorare la crescita dei collaboratori attraverso percorsi personalizzati, favorendo il miglioramento individuale e la competitività aziendale con valutazioni regolari e una mappatura delle competenze.

La seconda è rappresentata dalle competizioni previste nell'ambito della Kubota Europe Skill Competition a Nieuw-Vennep, nei Paesi Bassi. Si tratta di una sfida internazionale che coinvolge i migliori saldatori e assemblatori di Kubota e Kverneland Group, cui partecipa anche lo stabilimento di Russi. Ogni stabilimento sceglie due candidati fra i saldatori e due fra gli assemblatori, che sono chiamati a competere su un progetto comune da completare: i partecipanti devono costruire componenti seguendo rigorosamente le istruzioni e utilizzando il materiale e le attrezzature disponibili, dimostrando abilità tecniche, capacità di adattamento e spirito di squadra. Prima di affrontare la competizione, ogni sede si prepara con sessioni di allenamento mirate. Le prestazioni vengono attentamente valutate da una giuria e i migliori risultati vengono premiati con premi e riconoscimenti. Questa opportunità è altamente apprezzata dai dipendenti anche perché offre l'opportunità di viaggiare, confrontarsi con colleghi internazionali e praticare l'inglese in un contesto lavorativo globale. Per chi viene selezionato, partecipare a queste competizioni è non solo una grande gratificazione personale, ma anche una preziosa occasione di crescita e, in questo modo, Kverneland Group non solo stimola la professionalità dei propri dipendenti, ma rafforza anche il senso di appartenenza e l'orgoglio di far parte di un gruppo internazionale orientato all'eccellenza.

5.3 Conclusioni

L'esperienza formativa di Kverneland Group Ravenna ha avuto successo grazie a un sistema strutturato di monitoraggio delle competenze che rende la formazione mirata, continua e personalizzata. L'azienda offre percorsi formativi individualizzati basati su dettagliati job profile, che consentono a ciascun dipendente di colmare lacune specifiche e raggiungere obiettivi chiari, aumentando così motivazione e focalizzazione. Inoltre, il monitoraggio regolare dei progressi permette di adattare il piano formativo alle esigenze reali, agevolando anche percorsi di crescita interni.

Due buone prassi emerse sono il sistema strutturato di monitoraggio e sviluppo delle competenze, basato su job profile dettagliati, che permette percorsi formativi personalizzati e una mappatura delle competenze, e la Kubota Europe Skill Competition, una competizione internazionale che valorizza e stimola la professionalità dei dipendenti attraverso sfide tecniche e di team, promuovendo il senso di appartenenza e l'orgoglio di far parte di un gruppo internazionale.