

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**FORMAZIONE 2021 PER I DIPENDENTI DI TREVI
FINANZIARIA INDUSTRIALE SPA, TREVI SPA E
SOILMEC SPA**

Ambito tematico strategico:
Competenze di Base e Digitali

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 299129

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carminé Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

Sommario

1. Introduzione.....	3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	4
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
3. Il Piano Formativo.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3 Considerazione riepilogative.....	11
4. L'impatto della formazione.....	12
5. Conclusioni	13
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	13
5.3. Conclusioni.....	14

1. Introduzione.

Trevi S.p.A. è un'azienda italiana specializzata nelle fondazioni speciali e nel consolidamento di terreni. La società fa parte, insieme alla divisione Soilmec (progettazione e produzione macchine e tecnologie per le fondazioni e consolidamenti dei terreni), del gruppo Trevi, oggi controllato da Cassa Depositi e Prestiti e dal fondo Polaris Capital Management LLC.

La capogruppo Trevi - Finanziaria Industriale S.p.A. è quotata alla Borsa di Milano dal 1999.

Nel 1957 Davide Trevisani fonda l'Impresa Palificazioni Trevisani Geom. Davide, specializzata nella realizzazione di pali trivellati per scavare pozzi a bassa profondità. Nel tempo l'azienda si è specializzata e diversificata, sviluppando capacità e competenze di livello molto elevato sempre nel settore delle fondazioni, che continua a costituire il suo core business. Opera in molti paesi ed è presente con diverse sedi in più paesi. Nel tempo ha operato in Arabia Saudita, Iraq, Dubai, Filippine, Nigeria, Cina, Stati Uniti, Australia e Sud America. È attualmente considerata una azienda di grande capacità, arrivando globalmente a occupare oltre 3000 dipendenti, di cui circa 800 in Italia, 400 presso la sua sede a Pievesestina, nei pressi di Cesena.

Il Gruppo Trevi vede al suo interno due società operative, o divisioni, distinte:

- Trevi SpA, la divisione fondazioni, che opera nel campo delle costruzioni e che applica il contratto dell'edilizia;
- SOILMEC SpA, che progetta e produce macchine per la palificazione. Applica il contratto metalmeccanico. Le macchine prodotte da Soilmec, oltre a essere commercializzate, sono molto spesso utilizzate da Trevi SpA nei cantieri diffusi su più continenti.

In tal modo Il Gruppo Trevi, attraverso un percorso complesso e di notevoli dimensioni, ha costruito una vera e propria filiera. Il core business rimane quello delle fondazioni, il suo obiettivo originario. A questo si è aggiunta Soilmec, con le sue macchine per le palificazioni.

Questi sono i principali settori di intervento di Trevi Group¹:

- **Dighe**, settore nel quale il Gruppo Trevi è riconosciuto come leader mondiale sia per la numerosità degli interventi realizzati, sia per la varietà di tipologie e per la difficoltà di intervento. Basti qui soltanto ricordare la riparazione della diga di Mosul, in Iraq, fra il 2016 e il 2017, lavoro che ha avuto una grande eco sui media e che ha impegnato oltre 450 tecnici e operai, la cui sicurezza è stata garantita da un contingente militare italiano.
- **Edilizia industriale e civile**, con l'esecuzione di opere di fondazione e consolidamento in centri abitati e in spazi ristretti, come le fondazioni del nuovo World Trade Center a New York e della nuova Biblioteca di Alessandria d'Egitto.
- **Lavori marittimi**, realizzati in tutto il mondo e con un'ampia gamma di interventi.
- **Vie di comunicazione**, con la progettazione e la costruzione di una mobilità efficiente e sicura in ambito stradale, ferroviario e marittimo.
- **Grandi restauri**, a cominciare dalla partecipazione al restauro della Torre di Pisa, alla già citata costruzione della nuova Biblioteca di Alessandria d'Egitto, alle sfingi di Abu Simbel.
- Altri settori di attività sono costituiti da **Ambiente**, con un forte impegno di studio, ricerca e applicazione nel campo della geotecnica ambientale e la **Ricerca idrica**, usando le stesse tecnologie utilizzate per la perforazione a rotazione, che sono le stesse, sia per realizzare pali che per realizzare pozzi per l'estrazione dell'acqua.

Trevi Group si configura come una azienda di grande interesse, con una grande attenzione all'innovazione in un mercato di grandissime dimensioni e un rilevante intervento nel sostegno e nello sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, tanto da essersi dotata di due Academies aziendali e di un valido sistema di rilevazione, monitoraggio e sviluppo delle competenze tecniche e linguistiche e manageriali di tutti gli addetti.

¹v. <https://www.trevigroup.com/it/aree-intervento>

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.

Davide Trevisani fonda a Cesena nel 1957, l'Impresa Palificazioni Trevisani Geom. Davide specializzata nella realizzazione di pali trivellati per scavare pozzi a bassa profondità.

Nel 1962, con l'ingresso di Gianluigi Trevisani, fratello del fondatore, si avvia lo sviluppo della presenza del gruppo all'estero. Contemporaneamente viene brevettata la prima attrezzatura semovente per l'esecuzione di pali battuti e nel 1967 viene progettato e brevettato il primo impianto per lo scavo di pali trivellati di grande diametro. Il 1967 è anche la data della prima grossa commessa estera: la realizzazione delle fondazioni dell'Apapa Road a Lagos, in Nigeria.

Nel 1969 nasce Soilmec S.p.A., azienda specializzata nella progettazione, produzione e commercializzazione di attrezzature e impianti per le fondazioni profonde. Il primo nucleo produttivo è costituito da due capannoni a Pievesestina di Cesena: uno per la Pali Trevisani, uno per Soilmec.

Gli anni '70 vedono la crescita dell'operatività del gruppo Trevi nel mondo, oltre che in Italia, con l'acquisizione di importanti commesse per la costruzione di dighe in Argentina e Thailandia, per i pali di fondazione della centrale termoelettrica di Porto Tolle, per i lavori di fondazione di importanti vie di comunicazione in Nigeria, dove viene costituita la Trevi Foundations Nigeria Ltd. Importanti lavori vengono acquisiti e realizzati verso la fine del decennio per la costruzione dei porti di Bandar Abbas in Iran e di Gioia Tauro in Calabria. Contemporaneamente si costituiscono società collegate in Oriente, a Hong Kong, nelle Filippine e in Thailandia.

Nel 1983 la Pali Trevisani diventa TREVI SPA, per sostenere la diversificazione tecnologica avvenuta in tema di piccola e grande perforazione. Gli anni '90 vede il gruppo impegnato in Cina, nella costruzione di una importante diga e in Portogallo, per i lavori di fondazione di un ponte di 18 chilometri a Lisbona. Negli stessi anni vengono acquisite commesse di grande valore storico e culturale, come i lavori di consolidamento della Torre di Pisa, la partecipazione alla costruzione della nuova Biblioteca di Alessandria d'Egitto e al consolidamento di antiche moschee in Medio Oriente. Infine, negli stessi anni, la Trevi acquisisce la I.c.o.s. Boston, azienda nordamericana, e partecipa ad alcuni grandi progetti nella costruzione di dighe e di importanti edifici, come il nuovo World Trade Center a New York.

Negli anni successivi prosegue l'espansione del gruppo in Medio Oriente e nella partecipazione ad altri importanti interventi nel mondo e mantenendo un trend costante di sviluppo. Importante e con grande eco sui media è il lavoro per la riparazione della diga di Mosul, nel 2016.

In quel periodo, nel 2014, il Gruppo Trevi comincia una fase di crisi finanziaria, da cui ancora sta impegnandosi a uscire. Nel 2014 infatti entra nel capitale sociale la Cassa Depositi e Prestiti, attraverso il Fondo Strategico Italiano, mentre il Fondo Polaris Capital Management raddoppia la sua partecipazione azionaria dal 5 al 10% del capitale.

Negli anni fra il 2013 e il 2015, prima della sua crisi finanziaria il gruppo arrivava a fatturare circa 1,2-1,3 miliardi di euro. Il percorso tecnologico ha visto poi il suo sviluppo con le due divisioni storiche che esistono tutt'oggi, con una preponderanza del fatturato della Divisione Trevi rispetto alla Divisione Soilmec.

La crisi si acuisce fra il 2017 e il 2019, anno in cui l'azienda, a causa del debito accumulato, viene ristrutturata pesantemente con l'inserimento di un CRO (Chief Restructuring Officer), ex articolo 81 della legge fallimentare. Sono anni critici, durante i quali esce dal gruppo la famiglia Trevisani e vengono cedute importanti società, come la divisione Oil & Gas, che viene acquisita nel 2020 dalla società indiana MEIL. Motivazione principale della cessione è la necessità per l'azienda di concentrarsi sul proprio core business, quello originario delle fondazioni e della geoingegneria.

Attualmente gli azionisti principali sono Cassa Depositi e Prestiti e Fondo Polaris Capital Management che detengono una maggioranza relativa del Gruppo. Il fatturato 2023 è stato di 595 milioni di euro con un bilancio aziendale positivo.

Il peso del Gruppo Trevi nel settore internazionale delle fondazioni sembra irrilevante: il valore del settore a livello mondiale è di 44 miliardi di euro e Trevi ha un peso dello 0,1%. E, secondo il dottor Jannis Cujufas, HR della Divisione Trevi, le dimensioni del settore, già più che ragguardevoli, non comprendono il mercato cinese, un mercato che non ha confronti per dimensioni e impegno.

Il vantaggio competitivo dell'azienda, ciò che le consente di restare un importante player nel suo settore risiede nelle sue competenze, nella capacità di mobilitarle per affrontare e risolvere problemi organizzativi e tecnologici che altre aziende, ben più grandi, non si pongono l'obiettivo di fronteggiare. Significativo a questo proposito un passaggio dell'intervista del dottor Cujufas: *"veniamo riconosciuti come i matti che vanno a cercare i lavori più complicati e li risolvono. Un dirigente di Nicholson Group, una società americana nostra concorrente su quel mercato, chiedeva come avessimo fatto a fare quel lavoro in Ohio..."*

Ciò mostra come il Gruppo Trevi si sia nel tempo costruita una reputazione di grande capacità tecnica e tecnologica, capacità che risiede nelle competenze dei suoi tecnici e delle sue maestranze. Queste competenze e queste capacità trovano sostegno e sviluppo continui grazie anche all'attività delle due Academies interne e a un sistema ormai collaudato e in continua trasformazione e affinamento di rilevazione delle competenze di tutto il personale, compreso quello che opera all'estero.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.

Il Gruppo Trevi si pone l'obiettivo strategico di stare sul mercato puntando sulla propria reputazione, costruita e nel tempo e più volte dimostrata, di essere l'azienda delle "missioni impossibili", come il lavoro sulla diga di Mosul, che ha avuto grande rilievo sulla stampa italiana e internazionale, con il riconoscimento di un premio internazionale proprio per quel lavoro. Insomma, secondo il dottor Jannis Cujufas *"dove c'è un problema serio e difficile da risolvere in termini progettuali e tecnologici, si chiama Trevi"*. L'impegno strategico è sostenuto dalla centralità per l'azienda del sostegno continuo dell'innovazione di prodotto e di processo, condizione irrinunciabile per poter competere in un mercato di grandissime dimensioni come quello delle fondazioni.

Questo obiettivo vuole rispondere in questi anni anche all'esigenza di contribuire a far uscire l'azienda dalla sua esposizione debitoria nei confronti delle banche, che non sono solo creditrici, ma anche azioniste del gruppo. Ciò richiede di soddisfare l'obiettivo di accrescere il fatturato del 5% annuo, mantenendo anche un sano equilibrio con l'EBITDA e la generazione di cassa. Senza il mantenimento di questo equilibrio il raggiungimento dell'obiettivo sarebbe vanificato.

L'innovazione tecnologica è il perno centrale della vita dell'azienda. Queste le parole del dottor Cujufas: *"L'innovazione tecnologica è alla base della nostra attività e questo ci è riconosciuto anche dai nostri competitor più importanti, come Keller, Bauer, Terratest e altre aziende molto rilevanti in un mercato enorme". (...) per noi l'innovazione tecnologica è fondamentale. Siamo riconosciuti come quelli che nel settore delle fondazioni hanno sempre portato innovazione e che vanno spesso a risolvere i lavori più complicati."*

Per esempio, per il lavoro, più volte ricordato, di riparazione della diga di Mosul, il Gruppo Trevi venne coinvolto direttamente dal corpo di ingegneria del governo federale americano e lo fece sulla base dei lavori che lo stesso gruppo aveva realizzato negli Stati Uniti. La reputazione così acquisita offriva la garanzia che il problema avrebbe potuto essere risolto.

In sede sono presenti un ufficio denominato *Innovazione tecnologica* e un ufficio *Design*, il ruolo dei quali è quello di supportare i cantieri nella risoluzione dei problemi. È presente un ulteriore ufficio, che si occupa delle gare d'appalto, l'ufficio Gare, appunto. Suo obiettivo è quello di consentire a chi partecipa a una gara di adottare la soluzione che al cliente costi meno in termini economici e di tempo di esecuzione, ma che permetta di vincere la commessa rispetto ai concorrenti, grazie alla sua capacità di affrontare i problemi presentati dalla situazione specifica. L'ufficio Gare quindi predispone i progetti per le gare d'appalto e i due uffici Innovazione Tecnologica e Design collaborano direttamente con l'ufficio Gare per supportare la partecipazione alle gare con soluzioni originali e innovative, che diano delle concrete chance per acquisire la commessa.

Un altro aspetto strategico rilevante sta nell'innovazione organizzativa. In un'azienda così complessa il modello organizzativo vede accentrare a Cesena le funzioni principali. Ma la presenza aziendale all'estero è stata sempre molto autonoma. Un problema che l'azienda sta affrontando in questo periodo: il mercato è geograficamente esteso a tutto il mondo, con sedi diffuse e con fusi orari diversi, normative di riferimento per i lavori molto diverse fra loro, dalle normative sul lavoro a quelle sugli appalti. Ogni sede quindi deve poter lavorare se non proprio in piena autonomia, con un valido supporto al centro, in termini di innovazione e di tecnologie.

Dal 2019 il modello che il gruppo sta cercando di impostare, e che in parte si è impostato, è cercare di centralizzare molti aspetti, operazione non semplice perché deve fare i conti con la tendenza ad allontanarsi dal centro e a valorizzare le autonomie. Su questo aspetto i sistemi informativi sono stati di grande aiuto: si è passati da una situazione in cui ogni sede o società Trevi nel mondo aveva il proprio sistema informativo, il proprio sistema di bilancio e di gestione delle retribuzioni, il proprio sistema di presenze, a una situazione in cui sono state realizzate quasi ovunque due macro aree sistemiche di SAP (System Applications and Products). Rimangono scoperti i paesi in cui non si lavora o che aspettano di farlo, in attesa di commessa.

Perciò si è arrivati a uniformare la gestione finanziaria e del business, mentre sul lato della gestione del personale è stato fatto un sforzo molto faticoso, considerata la tendenza dei responsabili HR e amministrativi delle sedi all'estero ad essere molto autonomi, per adottare un sistema unico. Si è adottato il sistema Oracle HCM (Human Capital Management) che in un primo momento è stato sviluppato come repository anagrafica, poi si è andati per aggiunta, inserendo prima il PMS (sistema di valutazione delle risorse), poi il sistema MBO, e ancora il Learning e il Recruitment. Lo si è ampliato progressivamente. Attualmente il sistema ha una copertura del 90% a livello di anagrafica. Ciò rende possibile la gestione del personale pressoché ovunque nelle sedi Trevi sparse per il mondo.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.

La cura dell'innovazione organizzativa consente di orientare in modo attivo tutte le attività di formazione. Su questo è d'obbligo segnalare che il Gruppo Trevi ha costruito nel tempo due filoni di intervento che hanno lo scopo di spingere le attività di formazione come motore di una gestione attenta e proattiva delle competenze e delle conoscenze presenti nelle aziende del gruppo, operanti in Italia e all'estero.

Si tratta della presenza di due Academies aziendali, una di carattere eminentemente tecnico, l'altra più trasversale e manageriale:

- **FTA, Foundation Technology Academy**, progetto formativo internazionale rivolto a chi già lavora nel settore fondazione e a chi desidera lavorarci o più semplicemente desidera accrescere la propria conoscenza e specializzazione sulle tecnologie di fondazione e sulle relative attrezzature. Naturalmente i primi fruitori di FTA sono i tecnici e i dipendenti stessi dell'azienda. Non si configura semplicemente come servizio all'interno del gruppo, ma come una vera e propria scuola, aperta all'esterno.
- **Trevi Group Academy**, che ha la missione di potenziare e proteggere le competenze delle persone che lavorano nel Gruppo Trevi, di raccogliere ed estendere le buone pratiche e il know how di tutte le aziende del gruppo e di sostenere l'innovazione e la gestione del cambiamento continuo, oltre che di integrare la formazione nella gestione del core business, per la generazione di valore aggiunto. Al momento attuale offre quattro linee di formazione manageriale, le prime due decisamente trasversali e le altre due decisamente orientate alla gestione dei progetti nel loro insieme e alla loro gestione finanziaria per persone non esperte in materia di finanze aziendali. Sono:
 - Project Management
 - People Management
 - Contract Management
 - Finance for non Financial People.

Sono i 4 pilastri dell'offerta formativa trasversale e manageriale messi in opera in tutto il gruppo. Il sistema è strettamente connesso con la manutenzione e la crescita delle competenze delle persone, grazie al sistema appositamente costruito per la rilevazione dei fabbisogni formativi e la risposta da adottare per dare loro una

risposta concreta in termini di “piani di sviluppo”. I percorsi formativi sono erogati in modalità blended e costruiti in modo tale da offrire una vero e proprio percorso personalizzato.

2.4 Considerazioni riepilogative.

Riassumendo, il focus centrale e strategico al centro dell'attività di Trevi Group è l'attenzione puntata sull'innovazione tecnologica, nella ricerca costante di soluzioni originali e avanzate, in grado di mantenere una reputazione acquisita in decenni di attività in tutto il mondo.

A tutto questo va aggiunto anche il continuo impegno nella manutenzione e nella crescita delle competenze, già molto elevate, presenti in tutto il contesto aziendale, impegno supportato sia dal collaudato e interessante sistema di rilevazione degli elementi di competenza, i “talent”, già posseduti ed esercitati da tecnici e maestranze, insieme alla importante, costante e qualificata offerta formativa approntata dalle Academies interne, che offrono opportunità di formazione e di crescita professionale, oltre che di carriera, in termini tecnici, trasversali e manageriali. L'organizzazione della funzione HR accompagna l'attenzione alle competenze e alle professionalità interne, una funzione che è distribuita fra Trevi Group, le due divisioni Fondazioni e Soilmec e che tende a essere presente anche in alcune sedi estere del gruppo, in un'ottica di coordinamento intelligente.

Il gruppo Trevi si presenta dunque come una realtà molto importante nel panorama delle aziende del nostro paese, non solo in ambito regionale.

3. Il Piano Formativo.

Il Piano Formativo presentato il 30 giugno 2021 è un piano interaziendale. Ha coinvolto infatti lavoratrici e lavoratori di Trevi Finanziaria Industriale SpA e delle due divisioni Trevi SpA e Soilmec SpA, come si evince dal suo titolo, che è “FORMAZIONE 2021 PER I DIPENDENTI DI TREVI FINANZIARIA INDUSTRIALE SPA, TREVI SPA E SOILMEC SPA. Il codice identificativo del Piano è 299129.

Dopo l'autorizzazione, avvenuta il 22 luglio 2021, le attività sono state realizzate e concluse nell'autunno 2022, mentre la rendicontazione è stata conclusa fra aprile e maggio 2023.

Queste le motivazioni del Piano Formativo: *“Le aziende TREVI FINANZIARIA INDUSTRIALE SPA, TREVI SPA E SOILMEC SPA, uniscono le proprie risorse per la realizzazione di percorsi formativi, che aggiornino il personale e ne incrementino la professionalità nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e dell'organizzazione, come parte integrante della politica aziendale”.*

Gli obiettivi si richiamano alla necessità di avvalersi della leva formativa per l'evoluzione delle risorse umane, citate come “capitale umano dell'impresa”. La convinzione radicata nelle tre imprese è che *“la formazione continua dei propri dipendenti sia fondamentale per aumentare il valore dell'impresa, migliorare l'immagine aziendale e aumentare la motivazione del personale”.* Forte dunque è la consapevolezza della valenza strategica dell'investimento nel mantenimento e nell'aggiornamento delle competenze come fattore centrale del futuro e del successo dell'intero gruppo, elemento che costituisce la finalità del Piano Formativo.

Sono state coinvolte nella realizzazione delle attività formative previste dal Piano 70 persone: 8 operai, 55 impiegati e 7 quadri.

La condivisione del piano formativo è avvenuto con la sua sottoscrizione da parte delle rappresentanze delle parti sociali a livello aziendale, con l'approvazione da parte della maggioranza della RSU e dai segretari e funzionari dei sindacati territoriali di categoria, secondo quanto previsto dal protocollo di intesa per la condivisione dei piani formativi sottoscritto da Confindustria, CGIL, CISL e UIL il 22/11/2017.

Il piano si presenta molto ricco e articolato, infatti sono state svolte numerose attività:

1. 4 corsi di area manageriale, di cui 3 corsi da 16 ore con 18 partecipanti, e un corso da 14 ore con 4 persone; questi corsi si sono svolti tutti in presenza;
2. 40 corsi individuali di area linguistica (inglese) da 10 ore ciascuno, in autoapprendimento con formazione a distanza;
3. 1 corso di 7 ore per l'acquisizione del patentino Operatori macchine complesse (grande diametro²), con 4 partecipanti;
4. 1 corso di 98 ore denominato “Executive Master HR Management Advanced”, con 1 partecipante;
5. 1 corso di 2 ore denominato “Area Compensation”, con 2 partecipanti;
6. 1 corso di 2 ore denominato “”, con 2 partecipanti;
7. 1 corso di 2 ore denominato “Area Social security”, con 1 partecipante;
8. 1 corso di 2 ore denominato “Distacco transnazionale in Europa”, con 2 partecipanti;
9. 1 corso di 12 ore denominato “Advanced cash management training course-the virtual classroom”, con 3 partecipanti;
10. 1 corso di 6 ore denominato “The nuts & bolts of cash management - the virtual classroom”, con 1 partecipante;
11. 1 corso di 13 ore denominato “Training Manager: il ruolo del responsabile della formazione” con 1 partecipante;
12. 1 corso di 16 ore denominato “Auditor Interni ISO 45001:2018” con 1 partecipante;
13. 1 corso di 3,30 ore denominato “Origine delle merci: nuovi approcci di crescita aziendale 2021” con 1 partecipante;
14. 1 corso di 7 ore denominato “Le regole Incoterms 2020: relazione con aspetti contrattuali, i trasporti e pagamenti internazionali e le operazioni doganali”, con 1 partecipante.

²Si tratta di macchine per palificazioni di grande dimensione.

In totale sono state realizzate 56 attività di formazione, per un totale di 632,30 ore e di 965,30 ore allievo. La numerosità delle azioni e i tanti contenuti affrontati, potrebbero ingenerare un'impressione di confusione. Al contrario, testimoniano della capillarità dell'azione formativa nel suo complesso e dell'uso mirato dei finanziamenti utilizzati.

Le aziende sono state supportate nelle varie fasi del progetto, dalla progettazione fino alla rendicontazione da consulenti senior, esperti in organizzazione e gestione dei processi formativi. Questi stessi consulenti hanno operato in qualità di coordinatori e tutor del Piano Formativo, garantendo il tutoraggio d'aula e una regolare presenza per il monitoraggio e la documentazione dello svolgimento delle attività formative. Hanno inoltre affiancato le aziende nel reperimento dei docenti e nelle varie incombenze burocratiche connesse all'operatività delle attività (stesura incarichi e controllo della fatturazione).

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.

Questa sezione del rapporto si avvale delle informazioni ricavate dall'intervista concessa dalla dottoressa Ilaria Fogolin, referente del piano formativo realizzato, e dalla dottoressa Laura Superchi, che ha partecipato al corso *Finance for non financial people*.

L'azienda ha costruito un proprio processo per l'analisi dei fabbisogni di formazione. Per ogni dipendente viene realizzata una scheda delle performance aziendali, contenuta in un gestionale aziendale, e in una apposita sezione di questa scheda il manager responsabile può segnalare una richiesta di formazione. Il processo prevede una autovalutazione da parte del singolo dipendente cui segue una valutazione da parte del manager di riferimento e le proposte formative finiscono in una scheda del manager come conseguenza di eventuali gap che possono essere stati rilevati in questo processo.

Ciò avviene a cadenza annuale. Una volta chiusa questa rilevazione e valutazione delle performance la funzione aziendale training raccoglie tutte le richieste formative avanzate da tutti i manager coinvolti e le elabora in una bozza di piano formativo. A questo punto, dopo un incontro con tutti i responsabili HR di riferimento e i referenti dei vari servizi aziendali, possono venire espressi ulteriori fabbisogni che possono integrare la bozza di piano formativo. Infine, con il direttore HR di Gruppo si decide sull'attuazione dei vari interventi di formazione, tenendo naturalmente conto del relativo budget.

La dottoressa Superchi ha partecipato al corso in materia di gestione delle finanze aziendali per non addetti ai lavori su segnalazione del proprio responsabile, sulla base delle esigenze rilevate. *Il mio responsabile ha pensato che per il lavoro che svolgo avrebbe potuto essere utile acquisire competenze ulteriori rispetto a quelle che avevo. La proposta è stata avanzata direttamente da lui e io ho accettato volentieri.*

Questa è la linea che si segue nelle aziende e che è stata seguita anche per il Piano Formativo oggetto di questo rapporto, che ha inteso dare risposta ai fabbisogni di formazione così rilevati. Seguendo questa prassi, ormai consolidata, si realizza sia formazione finanziata, sia formazione non finanziata. Il piano formativo esaminato costituisce una parte della formazione. Per quanto riguarda altre esigenze le aziende provvedono con altre modalità, con fondi propri e con fondi provenienti da Fondirigenti. Infatti i bisogni formativi sono consistenti, stante il numero di persone presenti in azienda.

Per la realizzazione del piano formativo interaziendale si sono selezionate diverse tipologie di corsi, in primo luogo i corsi di lingua, che vengono realizzati in pratica ogni anno. Per l'attività corrente delle aziende del gruppo è assolutamente necessario infatti parlare o scrivere in inglese o anche in altre lingue. Questo è un fabbisogno che si manifesta quasi sempre.

Poi si sono realizzati corsi più specifici inerenti la gestione amministrativa del personale e anche in questo caso è importante la dimensione internazionale del gruppo, dovendo far fronte a normative che cambiano da paese a paese.

I corsi manageriali in questo piano hanno la caratteristica della trasversalità, sia per i contenuti, sia per la loro estensione a tutte e tre le società coinvolte nel piano. In questo piano specifico si sono realizzati diversi corsi in ambito finanziario, per persone che, per la loro formazione o per la loro collocazione nelle aziende, non hanno

conoscenze e competenze in ambito economico o finanziario, ma hanno l'esigenza di conoscere e avere familiarità con le dinamiche di questo carattere che sono proprie della vita del gruppo, in particolare quando si tratta di gestire cantieri, spessissimo all'estero. Un altro corso è stato invece dedicato al Project Management, per la gestione di commesse specifiche.

Questi corsi sono all'ordine del giorno e vengono realizzati ogni anno.

L'interaziendalità è un elemento importante di questo piano formativo, come di altri realizzati dal Gruppo Trevi. In questo caso, oltre a dare risposta alle esigenze emerse dal processo di rilevazione dei gap formativi, emerge un'ulteriore esigenza trasversale di formazione: far lavorare insieme persone provenienti da diverse aziende è ritenuto importante per far conoscere le persone, fare team building e sollecitare il confronto, per creare gruppo e scambio di esperienze e per costruire identità e appartenenza.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.

Naturalmente la progettazione è improntata agli obiettivi di apprendimento messi in evidenza dall'analisi dei fabbisogni. Nel progettare le attività formative sono stati interessati i docenti di riferimento, già conosciuti o coinvolti per la prima volta. A seconda che le attività siano realizzate in presenza, come nel caso dei corsi di carattere manageriale, o in autoapprendimento a distanza, il coinvolgimento è sempre stato effettuato. Il passaggio dalla progettazione alla realizzazione, un tornante abbastanza delicato, ha visto qualche aggiustamento, in particolare sull'organizzazione dell'aula virtuale o sull'organizzazione del project work.

I project work, che si basano su specifici studi di caso, hanno lo scopo di rendere più viva l'aula e la loro realizzazione in piccoli gruppi aiuta l'interazione fra i partecipanti, oltre a consentire di poter immaginare e costruire un collegamento fra quanto viene insegnato e sperimentato in aula, virtuale o no, e la realtà dell'attività che si svolge correntemente.

Questi piccoli aggiustamenti sono stati motivati dalla necessità di garantire che i partecipanti fossero adeguatamente seguiti nel loro personale percorso di apprendimento. Adeguamenti migliorativi vengono realizzati da una edizione a quella successiva, da un anno all'altro, con lo scopo di migliorare l'efficacia della formazione. Ciò è accaduto non solo per i corsi manageriali, organizzati in prevalenza in presenza, ma anche per i corsi di inglese o nei corsi che hanno una durata di più giornate. Ai partecipanti viene somministrato un questionario per avere da loro non solo un riscontro sul gradimento del corso, ma anche per avere suggerimenti per rendere le attività sempre migliori. I cambiamenti che abbiamo introdotto sono sempre usciti dal confronto con i partecipanti. L'ottica è sempre quella del miglioramento continuo e di una sempre maggiore efficacia della formazione. La dottoressa Fogolin a questo proposito ha aggiunto: *“Lo facciamo sempre e continueremo a farlo. Corsi realizzati nel 2022 e ripresi quest'anno hanno subito modifiche sempre migliorative”*.

Riguardo alle metodologie e agli approcci utilizzati, la maggior parte dei corsi manageriali consistono in una parte in e-learning (modalità asincrona) e una in aula virtuale o in presenza (modalità sincrona). Uno degli obiettivi sempre presenti in questa tipologia di corsi è quello di mettere insieme le persone per lavorare in gruppo, grazie alle attività di project work previste che richiedono ai partecipanti di costruire in team progetti specifici, in remoto o in presenza, sempre con l'assistenza del docente di riferimento.

Il corso cui ha preso parte la dottoressa Superchi è stato realizzato a distanza e in modalità asincrona, considerato il fatto che fra i partecipanti erano presenti persone che operano in Italia, ma anche a Dubai o in Nigeria. I materiali utilizzati nel corso erano resi disponibili in formato PDF, in modo da poterli studiare e consultare alla bisogna. Dopo la prima parte, di carattere teorico, il gruppo dei partecipanti è stato suddiviso in sottogruppi cui è stato assegnato un lavoro da portare a termine, a partire da uno studio di caso consistente nell'analisi di una situazione a partire da dati forniti dal docente e nella elaborazione di una soluzione. Il caso da studiare riguardava l'andamento finanziario di un cantiere. Il docente è stato a disposizione a distanza per tutto il tempo assegnato al caso e i componenti dei sottogruppi hanno spesso collaborato attraverso videochiamate e email. Ciò ha reso più agevole la partecipazione al corso e a renderla costruttiva sia per le conoscenze acquisite in materia di finanze aziendali e di gestione finanziaria di progetti specifici, sia per le relazioni che si sono costruite. Questa digressione ha lo scopo di rendere ancora più concrete le informazioni contenute in questo rapporto.

Per quanto concerne invece i corsi di lingua straniera, i corsi, già predisposti in fruizione a distanza e “on demand”, sono stati “lanciati” e ciascun partecipante gestisce in autonomia il proprio apprendimento.

Dopo l'esperienza del Covid 19 la formazione organizzata nel Gruppo Trevi viene organizzata di preferenza a distanza e con aule virtuali. Inoltre, dovendo coinvolgere nella formazione anche personale impegnato in cantiere, non c'è sempre la possibilità di “staccarlo” dall'attività, perciò l'aula virtuale diventa necessaria. Naturalmente quando i corsi sono rivolti a personale in sede, si realizzano corsi in presenza.

I docenti sono stati individuati affidandosi ad alcuni enti di formazione con cui l'azienda ha rapporti consolidati. Offrono il vantaggio di essere sempre aggiornati e attenti ai bisogni principali rilevati nella fase di analisi dei fabbisogni. La società di consulenza che ha accompagnato l'azienda nella costruzione del piano, ASSOFORM, ha un rapporto consolidato con il Gruppo Trevi e offre anche una valida proposta formativa. In particolare i docenti dei corsi manageriali già vantavano una collaborazione con il gruppo e con la Academy interna.

Come già accennato, il gruppo Trevi si è dotato di una Academy interna, che in realtà è costituita da due rami distinti: una di carattere tecnico e una di carattere manageriale. I corsi manageriali realizzati sono fra quelli promossi da questa seconda Academy. Nel momento in cui i manager lo richiedono, attraverso la rilevazione annuale dei fabbisogni formativi, sono a disposizione corsi a catalogo, già ben collaudati.

La valutazione delle attività è stata realizzata con la somministrazione di un questionario a fine corso. Si sono raccolti i dati e si sono ricavate delle medie. Sono stati raccolti soprattutto i suggerimenti migliorativi. I dati estrapolati dai questionari e i suggerimenti poi sono stati oggetto di confronto con i docenti, in vista di future realizzazioni.

3.3 Considerazione riepilogative.

Il progetto di piano formativo interaziendale realizzato ha dimensioni notevoli ed è stato di considerevole complessità, in coerenza con le dimensioni e la rilevanza del gruppo Trevi.

Sono state realizzate molte attività, raggiungendo anche un buon livello di soddisfazione dei partecipanti. L'azienda è in grado di proporre e di mettere in campo una offerta formativa qualificata, sia in campo tecnico, sia in campo manageriale, grazie alle sue Academy, frutto di anni di esperienza e degli obiettivi di miglioramento continuo e di valorizzazione delle competenze e delle conoscenze incarnate nel personale dell'azienda.

L'elemento di maggior pregio del piano consiste però nell'aver implementato nel tempo un vero e proprio sistema di rilevazione sistematica e continua dei fabbisogni di formazione, strumento che consente di monitorare il capitale presente in azienda, che non consiste solo in flussi finanziari, macchinari o beni immobili, ma nelle competenze di cui sono in possesso le persone, competenze che messe in valore in modo adeguato, costituiscono il principale patrimonio dell'azienda.

4. L'impatto della formazione.

Parlare di impatto di formazione non può prescindere dai dati emersi dalla valutazione, ma implica allargare progressivamente lo sguardo a tutto il contesto aziendale, partendo dai singoli partecipanti.

I dati raccolti sono in generale positivi, sia per quanto riguarda i docenti, sia per l'opportunità che viene data alle persone di incontrarsi e lavorare insieme. Questi sono i due aspetti più positivi che sono emersi. In generale i corsi sono stati graditi e commenti negativi non ne sono stati fatti. In base a questo la dottoressa Fogolin può affermare che *"siamo contenti, siamo sulla buona strada"*.

Questa anche quando si è trattato di corsi di carattere molto tecnico, normativo o economico-gestionale, che possono risultare in generale poco attrattivi, ma anche con questi corsi non sono stati riscontrati problemi.

Oltre alla somministrazione dei questionari una valutazione è stata effettuata anche incontrando, in modo non strutturato, le persone che hanno partecipato ai corsi. Sulla misurazione effettiva dei risultati si rileva che ci sarebbe ancora molto da fare. Non è un'operazione semplice, ma in azienda si sta cercando di lavorare in questa direzione. Se il corso prevedeva il rilascio di un patentino per operare su macchine specifiche, allora la valutazione è semplice. Per un corso linguistico basta andare a controllare il livello di uscita dall'attività e in questo caso il risultato è misurabile, ma non per tutti i corsi è così facile valutarne i risultati.

L'intervista concessa dalla dottoressa Superchi ha fornito alcuni elementi che, anche se limitati all'esperienza di una sola persona, possono fornire un dato relativo al "clima" e al sentire delle persone coinvolte nella formazione. Non si esprime solo soddisfazione per aver appreso nuove cose. A questo si aggiunge la considerazione che il corso le ha fornito delle chiavi di lettura del proprio lavoro di cui in precedenza non era in possesso. La sua formazione da geologa prestata alla gestione del personale nei cantieri all'estero non comprendeva una attenzione ai dati finanziari relativi alla gestione di un cantiere. Dopo il corso con tutta evidenza non può ritenersi un'esperta: a volte le capita di dover andare a consultare i materiali per rinfrescare la memoria, fatto sicuramente positivo e indice del fatto che il corso abbia lasciato un segno, abbia fornito un modo di guardare al proprio lavoro con delle attenzioni e delle curiosità supplementari. Detto altrimenti, ha cambiato il suo modo di lavorare e potrà avere dei riflessi anche sul suo percorso di carriera.

...io e la finanza eravamo completamente estranee l'una all'altra e lo siamo tuttora. Però avere un'idea di cosa significhino questi indicatori finanziari, saper misurare la capacità di un'azienda nel generare liquidità, la sua efficienza operativa, alla fine completa un quadro che lavorando tutti i giorni in quest'ambiente è fondamentale conoscere.

L'impatto della formazione, per quanto di problematicissima misurazione, sta proprio nella sua capacità di avviare e accompagnare dei cambiamenti. Nel caso in questione è fuori di dubbio che ciò sia avvenuto.

Sarebbe interessante riuscire a tracciare qualche relazione fra i cambiamenti progettati e accompagnati dalla formazione con le performance aziendali, sullo stato di salute di un'impresa. Obiettivo sempre presente all'orizzonte, ma come proprio accade con l'orizzonte, più si cerca di raggiungerlo e più questo si allontana. La formazione è solo una delle funzioni presenti in azienda e non può ridursi tutto ad essa. Ma è indubbio che un contributo viene dalla formazione. In questo caso viene dall'aver messo in contatto persone che lavorano in diverse funzioni a confrontarsi e a cimentarsi con la soluzione di problemi, attraverso il project work e lo studio di casi. Oppure nell'aver potuto approfondire l'uso corrente di una lingua straniera, inglese o altro che sia. O ancora nell'aggiornamento rispetto alla gestione delle risorse umane piuttosto che sulle normative relative al rapporto con i paesi in cui opera il gruppo Trevi. Un dato di fondo che rimane e che è stato ricordato in diversi passaggi delle interviste realizzate è l'aver lavorato sul senso di identità e di appartenenza ad un medesimo contesto aziendale o, per dirlo in termini meno aziendalistici, essere parte di una stessa avventura. E un impatto del genere può venire anche dalla partecipazione a corsi di carattere tecnico, che possono sembrare aridi dal punto di vista emotivo, qualcosa che non smuove i sentimenti. In realtà anche in queste situazioni l'obiettivo di costruire identità e appartenenza può essere perseguito. Son necessari una buona progettazione e docenti preparati, fattori riscontrati in questa azienda.

5. Conclusioni

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

Diversi sono gli aspetti che hanno potuto influire positivamente sulla realizzazione del piano formativo interaziendale del gruppo Trevi.

In primo luogo va sottolineata l'importanza dell'avere a disposizione un gestionale in cui trova uno spazio importante la rilevazione dei fabbisogni di formazione. Che si chiamino "gap di competenze" piuttosto che esigenze di formazione, cambia poco. Il fatto ancora più importante è che questa attenzione è strettamente collegata alla funzione di gestione delle risorse umane, fatto che rende questo aspetto la chiave di volta di qualsiasi intervento di formazione che si realizza in questo contesto aziendale. In tal modo la formazione ha un ruolo importante nella vita di questa azienda.

A questo si aggiunge il fatto che la rilevazione del fabbisogno di formazione avviene all'interno della scheda di valutazione dei manager di riferimento, a partire da una autovalutazione dei singoli. Infatti, come ci ha riferito la dottoressa Fogolin, spesso la richiesta di partecipare a corsi specifici parte proprio dai singoli.

E questo è il primo elemento da tenere in considerazione.

Un altro elemento di forte positività consiste nel fatto che nel tempo il Gruppo Trevi si è dotato di una propria qualificata offerta formativa con l'attività della due Academies aziendali che ha costruito nel tempo. La sua attività ha un altro elemento di pregio: l'offerta formativa di carattere tecnico non si rivolge solo all'interno dell'azienda, ma si rivolge all'esterno, configurandosi come una vera e propria "scuola" del settore delle fondazioni, a partire dal grande patrimonio di esperienza accumulato in decenni di attività in tutto il mondo, riconosciuta anche dai competitor.

Da notare anche come l'offerta formativa dell'Academy più votata alla formazione manageriale abbia un'offerta di 4 diverse tipologie di corsi, attività che vengono offerte a ogni piano formativo e che vengono attentamente monitorate e migliorate nel tempo.

Infine vanno citati gli impatti positivi che la realizzazione dei piani formativi e dei corsi connessi abbia avuto un impatto positivo sui partecipanti, sulla loro consapevolezza sistemica riferita al proprio lavoro e ai loro percorsi di carriera in azienda.

5.2. Le buone prassi formative aziendali.

Il Piano Formativo interaziendale progettato e realizzato dal Gruppo Trevi si presenta con almeno due buone prassi che meritano di essere citate:

- a) La pratica di una valutazione ricorrente e stabile nel tempo, che consente all'azienda di mantenere e accrescere il proprio capitale di competenze e di conoscenze, fattore strategico per poter competere in un mercato internazionale di grandissime dimensioni e con competitor molto rilevanti e affermati. Già la sola presenza di una sistematica attenzione alle competenze presenti in azienda rappresenta una buona pratica. A questo occorre aggiungere il mix valutativo, che vede l'incrocio fra un momento di autovalutazione delle singole persone con una valutazione dei loro responsabili diretti. Ciò mette in valore un elemento intrinseco alla costruzione e al dispiegamento delle competenze al lavoro: queste non appartengono all'azienda, sono di proprietà dei singoli, entrano a far parte di quel capitale immateriale, in generale denominato come capitale umano, che è in senso pieno "incorporato" nel singolo soggetto al lavoro. In altri termini, fa parte del corpo, dell'organismo della persona e trova il suo terreno di manifestazione e di produzione di valore nello scambio fra soggetto e azienda. Incrociare i due versanti di valutazione costituisce anch'essa una buona prassi.

- b) Una seconda buona prassi da sottolineare è rappresentata dalla presenza consolidata in azienda delle Academies aziendali. L'Academy tecnica, la FTA, Foundation Technology Academy, si presenta immediatamente come “progetto formativo internazionale rivolto a personale interno e di clienti che desiderano incrementare la propria conoscenza e specializzazione sulle tecnologie di fondazione e relative attrezzature”³. Non si tratta quindi solo di un servizio interno all'azienda, ma anche di una offerta di formazione altamente specialistica, una vera e propria scuola di formazione sulle tecnologie nel settore delle fondazioni.

Il secondo ramo dell'Academy, la TGA, Trevo Group Academy of Management, dedicato alla cura e allo sviluppo delle competenze manageriali, offre quattro diverse proposte di formazione, dirette al personale aziendale e, a seconda delle esigenze di formazione raccolte nella rilevazione annuale dei fabbisogni, vengono proposte a rotazione e trovano sempre spazio nelle esigenze formative espresse dalla valutazione, oltre a essere sempre oggetto di attenzione in un'ottica di miglioramento continuo e di adattamento alle esigenze di formazione allo scopo di accrescerne l'efficacia.

Queste buone prassi costituiscono un elemento di elevata qualità della formazione realizzata dal Gruppo Trevi. Potrebbero sembrare di difficile esportazione, e questo sembra verosimile per l'Academy, che richiede tempo, risorse e notevole attenzione per poter essere realizzata e meglio si adatta alle dimensioni aziendali del gruppo, davvero notevoli, almeno per quanto riguarda il panorama aziendale italiano. Diverso invece è il discorso per il sistema di valutazione delle esigenze formative, che ha maggiori possibilità di essere imitato e realizzato anche in organizzazioni aziendali di dimensioni e portata inferiori.

5.3. Conclusioni

Il Gruppo Trevi ha una storia importante nel panorama del suo settore e dell'imprenditoria italiana. La formazione che ha messo in atto con il piano formativo interaziendale è davvero ragguardevole: 56 attività corsuali, con la preponderanza dei corsi linguistici individuali, e 14 diverse tipologie di attività, fra corsi tecnici, manageriali e linguistici.

La formazione realizzata, la sua qualità, la sua capacità di incidere sullo sviluppo delle competenze delle persone che fanno l'azienda rappresenta una leva fondamentale per il suo vantaggio competitivo e per il suo successo. E l'esame del suo piano formativo è una conferma della buona strada su cui sta viaggiando.

³<https://www.trevigroup.com/it/foundations-technology-academy>, per saperne di più il sito stesso rimanda al sito <https://www.ftacademy.it/>,