

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

PIANO FORMATIVO FONDIMPRESA 2023_COMPETENZE

Ambito tematico strategico:

Competenze gestionali e di processo
Competenze tecnico-professionali

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 359369

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Sommario

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

1. Introduzione

FOR SpA è un'azienda attiva nella produzione di raccordi e tubi oleodinamici, situata a Poggio Renatico, in provincia di Ferrara. FOR SpA fa parte del Gruppo Borghi, importante gruppo industriale del comparto oleodinamico, attivo fin dagli anni '60. Partito dal territorio emiliano romagnolo, in Gruppo Borghi ha nel tempo ampliato le sue attività assumendo una dimensione internazionale. Oltre che nel territorio emiliano, il gruppo è presente anche in Polonia, Regno Unito e Stati Uniti con propri stabilimenti, sempre all'interno del comparto oleodinamico. Si tratta di un comparto rilevante nel tessuto economico regionale, che vede la produzione di componenti come pompe, motori, valvole, attuatori e cilindri idraulici, oltre alla progettazione e alla manutenzione degli impianti che li utilizzano.

In termini più prosaici, il comparto oleodinamico è quello che si occupa della tecnologia che usa olio o altri fluidi per far funzionare macchinari o impianti. Basti pensare a una macchina che solleva e movimentata pesi, a grandi mezzi in movimento o a meccanismi che azionano un braccio robotico. In questi casi, e in altri ancora, l'oleodinamica viene utilizzata per trasmettere energia e movimento in modo efficiente attraverso fluidi (principalmente olio idraulico) in pressione.

Si tratta di un settore industriale dinamico e in crescita, con l'Italia che occupa un ruolo di leadership in Europa e nel mondo. Infatti, oltre il 60% della produzione totale viene esportata. In Emilia-Romagna ha una presenza rilevante in particolare nelle provincie di Reggio Emilia, Modena e Bologna. Un indice, fra gli altri, della sua rilevanza nell'economia regionale può essere indicato nella presenza da oltre 15 anni di un Master di secondo livello presso l'Università di Modena e Reggio Emilia denominato "Fluid Power", che nell'aprile 2024 ha portato a termine la sua sedicesima edizione. Il master vanta una elevata percentuale di placement alla sua uscita: oltre il 90% dei partecipanti al master trova infatti impiego nel settore.

Un ulteriore motivo di interesse per FOR SpA è la sua propensione all'investimento in formazione, soprattutto a partire dal 2020, anno in cui è avvenuto un cambio generazionale del management aziendale, che da allora ha imboccato la strada di un modello di organizzazione e gestione della produzione improntato alla *lean production* e al modello Toyota. Ciò ha condotto l'azienda a investire nell'ambito tematico 3, ovvero sulle Competenze di base e trasversali, con una particolare attenzione e quest'ultimo asse e con un chiaro orientamento ad alimentare lo sviluppo delle competenze relazionali nel rapporto fra diverse generazioni di lavoratori e, allo stesso tempo, con lo scopo di mantenere elevati standard di qualità e di innovazione.

Nel corso dell'intervista è emerso che nell'ambiente di relazioni del comparto oleodinamico FOR SpA viene definita come la "Ferrari dei raccordi", a sottolineare la qualità della produzione e la sua affidabilità, ampiamente riconosciute dai clienti. Naturalmente FOR SpA non è da confondere con la "Fratelli Ferrari Egidio-Giorgio Srl di Modena, azienda presente fin dal 1964, prima nella produzione di carrelli elevatori, poi, dagli anni '70, attiva nel settore dell'oleodinamica.

Il Piano Formativo 2023-2024 di FOR SpA, realizzato su Conto Formazione di Fondimpresa, ha investito in modo pressoché esclusivo sulle competenze trasversali, in particolare sulle competenze relazionali. Scopo principale del Piano è stato quello di "seminare" competenze relative alla gestione della comunicazione nei gruppi di lavoro, per agevolare la gestione autonoma nel loro interno delle situazioni conflittuali, per accompagnare la crescita e la maturazione delle relazioni intergenerazionali e l'impegno aziendale nel mantenere e sviluppare nel tempo standard qualitativi sempre più elevati, standard che fanno parte integrante della sua missione e del suo brand.

Un motivo di interesse è costituito proprio dal ruolo che le relazioni fra le diverse generazioni di lavoratori assume nell'intento di consegnare all'azienda le possibilità di continuare a crescere e a mantenere la reputazione acquisita nel tempo nel comparto oleodinamico.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

FOR SpA nasce nel 1979 all'interno del Gruppo Borghi, importante polo imprenditoriale del settore dell'oleodinamica. Il Gruppo è stato fondato nel 1960 e nel tempo si è articolato in diverse Business Unit, tutte attive nel settore dell'oleodinamica. Il gruppo comprende 7 unità di produzione: 4 di queste sono in Italia (una a Brandizzo, nei pressi di Torino, e altre tre in Emilia-Romagna, a Ravarino, a Castel d'Argile e a Poggio Renatico) all'estero si trovano invece altre tre unità: in Polonia, negli Stati Uniti e nel Regno Unito. A completare il quadro del gruppo è stata attivata di recente una joint venture in Cina. La sede del Gruppo Borghi è a Calderara di Reno, nei pressi di Bologna. Il suo sviluppo nel tempo qualifica il Gruppo Borghi come una realtà imprenditoriale ben radicata nel tessuto produttivo della regione emiliano romagnola.

In origine quella che in seguito è diventata FOR SpA era un dipartimento produttivo all'interno della Borghi Impianti Oleodinamici S.p.A. FOR S.p.A. viene fondata nel 1979 come società autonoma con la costruzione dell'attuale sede a Poggio Renatico (Ferrara).

Produce raccordi e tubi flessibili per numerosi settori e ha circa 300 dipendenti, suddivisi in 3 sedi a Poggio Renatico (FE), ciascuna di esse specializzata e differenziata: nella prima si producono raccordi, nella seconda si producono tubi flessibili. La terza unità rappresenta il polo logistico. Quasi il 70% del fatturato è rappresentato dall'export. Infatti, FOR SpA esporta in tutto il mondo, con l'unica eccezione dell'Australia.

Fin dalla sua nascita, FOR S.p.A. si è proposta come partner per produttori di apparecchiature originali (OEM)¹ e rivenditori di attrezzature tecniche, in settori diversificati quali edile, agricolo, movimentazione dei materiali, minerario, macchine mobili non stradali, energia, riciclaggio dei materiali e industriale.

FOR SpA, come tutte le aziende del Gruppo Borghi, è specializzata nella progettazione, nello sviluppo e nella produzione di tubi e raccordi per applicazioni nel settore automotive, trasporto pesante, agricoltura, costruzioni, movimentazione materiali e motori.

Le aziende del comparto erano fino al 2019 raggruppate in ASSOFLUID, l'Associazione Italiana dei Costruttori ed Operatori del Settore Oleoidraulico e Pneumatico, a sua volta aderente a Confindustria. Nel 2019 ASSOFLUID, insieme ad ASSIOT (Associazione Italiana Organi di Trasmissione e Ingranaggi) ha dato vita a FEDERTEC, l'organizzazione che rappresenta la filera dell'industria italiana della componentistica e delle tecnologie meccatroniche per il Fluid Power, cioè la trasmissione di potenza, il controllo e l'automazione intelligente dei prodotti e dei processi industriali.

Le aziende associate a FEDERTEC rappresentano uno spaccato importante dell'economia italiana e insieme esprimono valori di assoluto rilievo, con un fatturato di settore complessivo che a fine 2023 ha superato i 14 miliardi di euro ed un valore del mercato nazionale di 10,3 miliardi.

Oltre il 60% della produzione nazionale viene esportata, per una cifra pari a 8,9 miliardi di euro con un significativo contributo alla bilancia commerciale del settore, che registra un valore positivo di 4,3 miliardi di euro².

Una indagine congiunturale realizzata da Assofluid nel 2024³ nel comparto oleodinamico evidenzia alcuni dati non positivi, soprattutto in relazione al 2023. Questa situazione non era inattesa e ha visto un rallentamento della crescita, sia in termini di fatturato, sia in termini di ordini, dopo due anni molto positivi. I motivi della frenata erano individuabili in condizioni di sistema, come la crisi energetica e logistica, insieme ai conflitti bellici in corso, connessi a una fase di incertezza dovuta a tassi elevati di inflazione e a politiche monetarie penalizzanti per le imprese. La visione di prospettiva vedeva il permanere di una situazione di stallo fino a tutto il 2024.

1 Acronimo di "Original Equipment Manufacturer" (produttore di apparecchiature originali). Si riferisce a un'azienda che produce componenti o prodotti che vengono poi venduti o integrati in prodotti di un'altra società, spesso con il marchio di quest'ultima.

2 Dati raccolti sul sito <https://federtec.it>.

3 Si veda: <https://www.meccanicanews.com/2024/05/03/le-attese-per-un-2024-migliore/>

Il rapporto dell'indagine sottolineava che le aziende “non sembrano intenzionate a frenare investimenti e assunzioni (...). E questo è un dato di fatto innegabilmente incoraggiante”. FOR SpA non fa eccezione a questi andamenti, continuando infatti a investire sulle competenze e sui propri lavoratori.

Le condizioni di salute economica e produttiva di FOR SpA appaiono buone. Il fatturato ha subito una flessione significativa nel corso del 2020, flessione causata per intero dall'emergenza pandemica, scendendo da oltre 54 a circa 44 milioni di euro fra 2019 e 2020. Il 2021 ha visto l'azienda recuperare quanto lasciato per strada nell'anno precedente, andando ben oltre, realizzando una crescita davvero consistente, arrivando a superare i 60 milioni di euro di fatturato. Il trend altamente positivo è proseguito per tutto il 2022 e 2023, proseguendo una crescita davvero rilevante (73 milioni di euro nel 2022 e circa 76,5 nel 2023). In effetti il 2023 ha rappresentato un anno particolarmente florido, ma le avvisaglie dell'approssimarsi di una fase critica erano già chiare, come i rapporti congiunturali di FEDERTEC avevano segnalato e come anche previsto e atteso dalla direzione aziendale. Infatti il fatturato 2024 si è attestato a poco meno di 54 milioni di euro, con un calo di circa il 30%. Dal 2024 e anche attualmente l'azienda beneficia di una procedura di Cassa Integrazione Guadagni, organizzata a rotazione. Il fatto di sicuro interesse è che ciò ha costituito una importante opportunità di investimento in formazione.

Infatti, la responsabile del personale ricorda che nel 2024 si è cercato di utilizzare i tempi di non produzione o in ogni modo di rallentamento della stessa per realizzare attività di formazione. In generale le giornate dal lunedì al mercoledì erano destinate alla produzione, il giovedì era dedicato alle attività di formazione e il venerdì era di Cassa Integrazione a rotazione.

Si tratta di un esempio lampante di come una situazione critica può essere utilizzata in modo intelligente come opportunità di investimento nel futuro dell'azienda.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'Azienda ha intrapreso una profonda trasformazione organizzativa dal 2020, anno in cui il dirigente storico è andato in pensione ed è stato sostituito da un nuovo General Manager, molto più giovane. Quest'ultimo ha portato una nuova idea di management, strettamente legata al modello Toyota e alla *lean production*, e un'implementazione della gestione delle risorse umane, con la realizzazione di un board più strutturato.

Dal 2021 FOR ha iniziato a realizzare Piani formativi attraverso l'utilizzo di sondaggi preliminari, sia specifici per la parte produttiva (formazione tecnica), sia più generali, rivolti a tutti i dipendenti, su fabbisogni e interessi. Tale rilevazione è annuale e avviene online, modalità che rende la rilevazione più agevole da realizzare, gestire ed elaborare.

L'organizzazione aziendale è ispirata al modello Toyota, introdotto nel 2020 dal nuovo direttore, dr. De Sanctis, e viene applicata in particolare nel montaggio. Un reparto, per esempio, è stato completamente smontato e rimontato seguendo criteri attentamente ragionati. Più di recente il sistema Toyota è entrato anche nel reparto Lavorazioni Meccaniche ed è stato anche allargato alla *Supply Chain*, rivedendo i flussi.

Questi interventi hanno avuto anche lo scopo di rispondere alla concorrenza sud asiatica, e mirano a realizzare maggiore efficienza e flessibilità, senza incidere né sul personale, né sulla qualità.

La flessione del 2024 è stata dovuta principalmente a fattori esterni. Ha avuto inizio con un picco produttivo notevole nel 2023, che è stato un anno di performance molto elevate. Si è infatti realizzato il fatturato più alto in tutta la storia aziendale. Per fronteggiare la situazione è stato introdotto il terzo turno di produzione e sono state affrontate diverse complessità. Questo picco è stato considerato subito come anomalo dal management apicale. Contemporaneamente si verificavano problemi con il reperimento delle materie prime e seconde, avendo l'azienda rapporti con acciaierie e stamperie, con problemi che si manifestavano su prezzi, reperibilità e disponibilità. Così la situazione ha cominciato a presentare elementi di criticità. I clienti hanno anche cominciato a confrontare i listini di FOR con quelli della concorrenza asiatica e indiana. Questo non ha portato a problemi con loro, anche grazie al fatto che l'azienda ha costruito nel tempo relazioni consolidate, caratterizzate da un reciproco clima di rispetto e di fiducia.

L'azienda punta molto sull'ambiente e sulla sicurezza (i corsi sulla sicurezza sono tassativi, non vengono mai rinviati) ed è molto attenta al benessere delle persone. Ciò è testimoniato dal tasso di turn over, che si limita a meno del 2% delle maestranze, cioè a dire che si ha un ricambio di 6 persone al massimo su 300 ogni anno.

Un'altra linea di azione intrapresa da FOR SpA per affrontare la situazione è stata quella di incrementare le relazioni con fornitori italiani, cercando di rafforzare il rapporto con le filiere produttive locali. È risaputo che nel territorio regionale sono presenti tante piccole aziende, in prevalenza terziste, in grado di realizzare processi e prodotti di qualità che tornano utili all'azienda. Allo stesso tempo queste aziende hanno potuto trovare supporto per reggere sul mercato e andare avanti.

Si sono quindi ricercati diversi equilibri per gestire una situazione che andava presentandosi critica. Questo ha condotto FOR SpA a mettere in campo una indiscussa qualità, insieme a prezzi magari più elevati rispetto a quelli della concorrenza asiatica. Perciò si è puntato molto sull'efficienza. La scelta di lavorare in prevalenza sui tempi di produzione avrebbe probabilmente portato a sacrificare la qualità.

La formazione destinata alle maestranze ha ruotato perciò intorno a queste scelte strategiche, al pari della chiara opzione dell'azienda per la sostenibilità economica e ambientale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione è considerata a tutti gli effetti come un investimento cui Fondimpresa fa da supporto in termini di budget. Al ricambio del management apicale nel 2020, ha fatto seguito, nel 2022, un forte aumento del personale, che è passato da 260 a 300 persone, con l'ingresso in azienda di molti giovani talenti che si sono affiancati ai senior. Ciò ha richiesto di sviluppare una formazione che facilitasse un interscambio fra generazioni corretto e proficuo per l'azienda.

I lavoratori senior portano con sé il know-how storico, qualità e competenze che possono essere definite come quasi artigianali. Ciò ha costruito in azienda una autoreputazione molto positiva, tanto da giungere a considerarsi come la migliore in quello che produce.

Dall'altra parte ci sono ragazze e ragazzi giovani che hanno portato e portano all'azienda quella brillantezza e quella vivacità di cui l'azienda aveva bisogno. Per questo la formazione assumerà un ruolo molto importante. Non si è focalizzata solo sulla formazione obbligatoria sulla sicurezza, per esempio. Per conseguire gli obiettivi strategici la formazione si è focalizzata nel favorire un interscambio e una integrazione soddisfacenti, puntando a rafforzare hard e soft skills per tutti i responsabili, per condurli a un nuovo livello di consapevolezza e di capacità. Fino ad allora non si era mai investito sulle loro competenze relative alla gestione strategica delle persone, per esempio la gestione dei conflitti e la valorizzazione della dimensione emotiva.

A partire dal 2022 ci si è focalizzati principalmente sulle soft skills attraverso progetti che sono stati molto apprezzati dai lavoratori che hanno partecipato alla formazione relativa, ivi compresa l'intervistata.

Nel corso di queste attività di formazione non si è trattato di prodotti e di produzione, si è trattato di persone. Nel 2023, poi, si è puntato sulla parte tecnica, sullo sviluppo di competenze informatiche, linguistiche e amministrative per l'internazionalizzazione: molti di questi corsi sono stati realizzati grazie a Fondimpresa. I piani formativi sono stati costruiti a partire dai dati emersi da un apposito sondaggio finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi. Le informazioni emerse sono state incrociate con quanto sarebbe stato possibile proporre alle persone con la formazione finanziata.

Ciò è stato reso possibile dal supporto di Fondimpresa e i corsi finanziati sono stati veramente tanti.

È ormai prassi consolidata una rilevazione periodica dei fabbisogni formativi, a cadenza annuale, mediante la somministrazione online di un questionario. Ciò consente la realizzazione dell'indagine e la sua elaborazione in tempi rapidi.

Nel questionario si chiede a ciascun lavoratore di identificarsi, inserendo nome, area operativa, anno di assunzione, per verificare se anche i più "esperti" sono propensi alla formazione e a "mettersi in gioco", tipologia di contratto, corsi frequentati e organizzati dall'azienda negli ultimi 3 anni, con esclusione dei corsi sulla sicurezza. Per verificare la propensione e il livello di autoformazione si chiede anche di segnalare il numero di libri letti sulle funzioni svolte in azienda nel corso dell'ultimo anno. A questi item seguono diverse domande che presuppongono capacità di autoanalisi e che, proprio per questo, richiedono una risposta su una scala da 0 a 5. Per esempio, si indagano le

preferenze per le modalità di erogazione della formazione (la formazione destinata alla produzione viene sempre effettuata in presenza), le preferenze relative al periodo dell'anno in cui sarebbe preferibile seguire i corsi. Non può mancare una valutazione sulla percezione soggettiva su come l'azienda organizza la formazione e la richiesta di segnalare i corsi di cui si sente l'esigenza scegliendo in un elenco nutrito e con la possibilità di segnalare liberamente la preferenza per corsi non compresi nell'elenco. Il questionario, infine, comprende una domanda relativa all'interesse verso pratiche di *job rotation* in azienda (su una scala da 1 a 10) e la disponibilità al coaching, limitatamente ai nuovi assunti.

Il questionario è somministrato tra ottobre e novembre per consentire all'HR di pianificare la formazione per l'inizio dell'anno, con la definizione del budget, di comune accordo con la Direzione, cui seguono contatti con l'Ente fornitore di riferimento per la formazione, la Fondazione Aldini Valeriani. Il budget annuale della formazione prevede un capitolo specifico destinato a finanziare i piani formativi con Fondimpresa e con Fondirigenti. La quota rimanente del budget è destinata a finanziare la formazione da acquisire sul mercato. A partire dal 2021 in azienda si è sempre riusciti a realizzare quanto previsto e finanziato, eccezion fatta per il 2024, soprattutto a causa della flessione di attività conosciuta dall'azienda. Durante il 2024 sono state realizzate diverse attività di coaching interno. La loro realizzazione era stata già prevista nel corso dell'anno precedente proprio in previsione della flessione, che era già stata intravista. Come già accennato, si è cercato di approfittare dei tempi di non produzione per la realizzazione di attività di formazione.

Per esempio, l'allora addetta al Controllo di Gestione, che attualmente ricopre il ruolo di *Supply Chain Manager*, si è dedicata un percorso relativo a *Data Analysis*, con la trasmissione di tecniche per la lettura e l'analisi di dati numerici. Anche in questo caso si è organizzata la formazione in un periodo di calo produttivo, volgendo una situazione problematica in opportunità di crescita. Quel periodo è stato utilizzato per intervenire sulla manutenzione, realizzando una formazione sulla manutenzione preventiva e su come organizzarla.

2.4 Considerazioni riepilogative

Come è possibile notare in FOR SpA si è costruito un forte legame tra strategie aziendali e formazione dei lavoratori e dei livelli intermedi. Appare in tutta la sua evidenza il ruolo cruciale della formazione nella valorizzazione delle competenze, sia grazie a una approfondita rilevazione annuale dei fabbisogni formativi, sia grazie all'attenzione alle relazioni intergenerazionali, che consente all'azienda di curare quell'importantissimo capitale immateriale che consiste nelle competenze di cui sono portatrici e depositarie le persone che operano in azienda. Ciò consente la messa in valore delle competenze dei lavoratori più "anziani", spesso portatori di competenze esperte costruite nel tempo e nella pratica quotidiana nel fronteggiare situazioni e problemi nell'ambito delle attività produttive. Insieme a questa rilevante attività di cura delle competenze già presenti in azienda, l'inserimento di nuovi lavoratori viene seguito e valorizzato anche tramite l'affiancamento con lavoratori più esperti e con diffuse attività di coaching. Ciò permette di velocizzare i nuovi inserimenti, insieme all'inclusione di questi lavoratori nella "cultura materiale" che caratterizza l'azienda, legittimandone nel tempo e progressivamente la più piena partecipazione all'attività lavorativa e la crescita professionale.

È infine da sottolineare la pratica della rilevazione annuale dei fabbisogni formativi, che consente di programmare sistematicamente e con un contributo diretto dei lavoratori i piani formativi aziendali e tutta la formazione in generale.

3. Il Piano Formativo

Il Piano realizzato da FOR SpA ha per titolo **Piano Formativo FONDIMPRESA 2023_Competenze**.

Aree di intervento del Piano Formativo:

- Sviluppo organizzativo
- Competenze gestionali e di processo
- Competenze tecnico-professionali

L'intervento formativo nasce dall'esigenza di trasferire ai lavoratori coinvolti nella formazione nozioni di comunicazione e di gestione aziendale.

L'obiettivo principale del Piano Formativo realizzato è fornire ai partecipanti le conoscenze necessarie per:

- migliorare le proprie abilità comunicative;
- gestire gli adempimenti di tipo previdenziale, fiscale e amministrativo per la gestione del personale;
- apprendere un metodo per la gestione del cambiamento;
- acquisire competenze di esercizio della leadership.

Perciò, la finalità del Piano è stata individuata in attività di "mantenimento/aggiornamento delle competenze".

Elenco delle attività realizzate:

- corso "Le 4 stanze del cambiamento", della durata di 16 ore su due giornate di formazione, cui hanno partecipato 13 persone;
- corso "Team working", della durata di 16 ore distribuite su 4 sessioni di 4 ore ciascuna, cui hanno partecipato 11 persone;
- corso "Team leader", della durata di 16 ore distribuite su due sessioni di 8 ore ciascuna, cui hanno partecipato 11 persone;
- corso voucher "*Communication Gym*", della durata di 8 ore; a ciascuna delle due edizioni realizzate ha partecipato una persona;
- corso voucher "Gestione amministrativa del personale", della durata di 21 ore, che non risulta essere stato realizzato.

Le ore di formazione effettivamente realizzate sono state 64 e il monte ore allievo erogate è stato di 536 ore.

Alle attività del piano formativo hanno partecipato in totale 34 persone (diverse tra loro hanno partecipato a più azioni formative).

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano formativo oggetto di questo rapporto si è caratterizzato per un forte investimento sulle soft skills: un percorso denominato "Le 4 stanze del cambiamento", un corso denominato "Team Leader", un ulteriore corso denominato "Team working" e due attività a voucher denominate "*Communication Gym*". A queste ultime due attività ha partecipato anche l'intervistata, responsabile HR e della formazione, che si coinvolge spesso in questo filone formativo con lo scopo di accrescere e mantenere le proprie competenze di ruolo.

La stessa persona ha partecipato anche al corso voucher sulla gestione amministrativa del personale, sempre allo scopo di accrescere le proprie competenze.

Le scelte operate nella costruzione del piano formativo sono state motivate in partenza dall'esigenza di innovare rispetto alla gestione precedente, che mostrava una aperta tendenza a centralizzare decisioni e controllo, soprattutto nell'ambito della produzione, che è il cuore dell'azienda. Questo stato di cose conduceva a una scarsa responsabilizzazione diffusa e a sviluppare ancor meno quelle abilità strategiche per le figure responsabili nella gestione delle persone e dei gruppi, cioè del *middle management*. Gestire gruppi e persone è infatti molto più complesso che gestire macchinari.

Si è perciò rilevata l'esistenza di un gap rilevante a questo proposito insieme a un crescente interesse per questi temi. Il cambio della figura del responsabile della produzione e l'aver deciso di imboccare la strada della *lean production* hanno evidenziato in modo chiaro l'esistenza del problema. Un altro elemento che ha ulteriormente sottolineato il problema è stato l'ingresso in azienda di un gruppo nutrito di giovani talenti. Mentre questo gruppo di persone si è rivelato molto efficiente, i lavoratori "storici" si mostravano meno efficienti, ma questi gruppi di lavoratori portavano con sé una approfondita conoscenza del prodotto finito e del processo produttivo. Era perciò necessario mettere in contatto e in valore le loro attività e la loro comunicazione con i lavoratori più giovani. Inizialmente si sono verificati attriti. Infatti, il lavoratore "anziano" tendeva a percepire il lavoratore giovane con un certo fastidio, arrivando anche a temerne gli obiettivi "nascosti", che avrebbero teso a soppiantarli e a prendere il loro posto. È venuta così emergendo quella che è definibile come una sorta di "gelosia di competenza" intergenerazionale. Ciò ha condotto a definire il focus del Piano Formativo in una attività di accompagnamento dei team leader all'acquisizione di una visione più ampia e integrata. Perciò si è stabilito di suddividere i team leader in due gruppi, il primo dei quali ha partecipato al corso "Team Leader", mentre l'altro ha partecipato al corso parallelo denominato "Team working".

Il gruppo "Team Leader" ha visto coinvolti quanti si trovavano a gestire i gruppi di maggiore complessità, i gruppi in cui si era osservata la presenza di problemi relazionali più rilevanti e che mostravano differenze generazionali importanti. Nell'altro corso, "Team working", si è operato al contrario: sono state inseriti nel corso i leader che si mostravano più "chiusi" e con una visione poco integrata del processo produttivo. Si è osservato che in queste situazioni si tendeva a lavorare "a staffetta": un reparto fa il suo lavoro e lo passa all'altro e così via. In queste circostanze gli attriti e le incomprensioni possono infatti provocare ritardi, conflitti e problemi produttivi. Una buona comunicazione fra queste figure porta poi in scala generale a una operatività più efficiente.

Il corso "Le 4 stanze del cambiamento" è stato invece concepito per il board aziendale, cioè per i livelli di coordinamento dei gruppi, in altre parole, per il *middle management* aziendale. È stato un corso molto importante. Infatti il cambio pressoché totale del management ha portato diverse persone in sofferenza, a resistere ai cambiamenti a rimanere alla formula del "si è fatto sempre così", a non rispondere alla digitalizzazione e a un cambiamento anche di carattere mentale, abituati come erano a gestire documentazioni cartacee, a non partecipare attivamente alle riunioni, a reagire sostenendo che non si aveva più niente da imparare. Si trattava molto spesso di resistenze a piccole attività e a piccoli cambiamenti, ma innescava comportamenti e pratiche che producevano inefficienze e problemi di produttività.

I due percorsi individuali di "Communication Gym" hanno visto la partecipazione di due figure diverse: una persona che si occupa di gestire la comunicazione in situazioni problematiche, sforzandosi di smussare gli angoli vivi, di facilitare le relazioni, anche con un ruolo che non prevede formalmente queste attività, mentre l'altra persona è un giovane ingegnere che si occupa di migliorare la produzione, lavorando sulle macchine e sulle postazioni di lavoro, in ottica ergonomica e di miglioramento energetico. Lo si è coinvolto in questo corso per fornirgli appoggio nella sua attitudine a essere tendenzialmente un po' chiuso e riservato.

Il corso voucher sulla gestione del personale non risulta in effetti realizzato.

Per dare conto di come in azienda si tenda a raccogliere in modo aperto le esigenze di formazione che possono emergere dai lavoratori, vale la pena di citare l'esperienza personale della persona intervistata: entrata da poco in azienda partecipò a un corso sulla amministrazione del personale, durante il quale si è trovata a cimentarsi con norme, fiscalità, contrattualistica e gestione economica del personale. La sua esigenza era quella di crescere in questo campo di competenze, considerata la sua provenienza da una formazione prettamente umanistica. Ha segnalato la sua esigenza nella rilevazione annuale di rilevazione delle esigenze di formazione e la sua richiesta ha trovato accoglienza da parte della Direzione.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La gestione del piano Formativo non ha conosciuto intoppi nella sua realizzazione, dalla sua concezione alla messa in opera e alla valutazione, né i progetti costruiti hanno incontrato difficoltà nel passaggio dalla concezione alla realizzazione.

Il corso “Le 4 stanze del cambiamento” ha visto il contributo di un docente con cui l’azienda ha un rapporto consolidato. Il suo contributo è andato nella direzione di aprire la visuale alle persone partecipanti per costruire uno scambio comunicativo che, nella realtà quotidiana, faticava a funzionare a dovere, vuoi per i pregiudizi che sono sempre presenti, vuoi per situazioni non sufficientemente chiarite. Il corso ha avuto una durata di tre giornate durante le quali le persone si sono aperte, per riscoprirsi e anche per scoprire se stesse. Di fronte ai cambiamenti si possono verificare diverse tipologie di reazione: alcune persone lo capiscono e riescono a evolvere e ad affrontare il cambiamento in modo efficace, mentre altre arrivano o continuano a temerlo. Il corso si è rivelato adatto proprio per le persone che temono il cambiamento, ma è stato importante avere nel gruppo anche qualche entusiasta del cambiamento, capace di promuoverlo e motivarlo. La partecipazione a questo corso è stata definita “un’esperienza fantastica”. Come già accennato, questo corso è stato destinato ai quadri aziendali, il *middle management*, quelle figure, cioè, che si trovano momento per momento a gestire i gruppi di lavoro. Si tratta di figure molto rilevanti per assicurare produttività ed efficiente gestione della produzione e del lavoro.

Negli altri due corsi sono state coinvolte altre figure intermedie, definite nell’intervista “intermedi produttivi”, ossia le persone che di fatto gestiscono momento per momento i reparti di produzione.

Il corso *Communication Gym* invece ha assunto in pratica una struttura di *gamification*⁴, simulando situazioni comunicative che si tende a evitare, mettendole in pratica in una situazione di laboratorio. In questa attività si è lavorato sia su elementi tipici del *public speaking*, come il tono della voce, fino a interrogarsi su quali parole o espressioni usare in determinati contesti di relazione per ottenere risposte soddisfacenti e arrivare a realizzare i propri obiettivi.

La scelta dei docenti in alcuni casi è stata fatta su esplicita richiesta dell’azienda, della referente aziendale del Piano Formativo, sulla base di una consolidata esperienza di collaborazione in attività di formazione realizzate in passato con un docente col quale si è instaurato un rapporto di fiducia e di affidamento professionale. In altre situazioni invece, dopo aver chiarito a fondo obiettivi e intenti propri del Piano Formativo, dopo aver negoziato percorsi e approcci, la Fondazione Aldini Valeriani ha proposto i docenti che riteneva più adatti per quella specifica attività di formazione. Alla proposta è seguito un incontro con il docente segnalato per conoscerlo e per capire se ci si trovava in sintonia sugli obiettivi e sulle modalità di lavoro. Così si è arrivati a concretizzare il piano anche nei suoi dettagli.

I corsi sono stati progettati, quindi, sia autonomamente, sulla base del rapporto con un docente di fiducia aziendale, sia in stretta collaborazione con la Fondazione Aldini Valeriani, che ha seguito anche gli adempimenti burocratici necessari per la gestione del Piano Formativo. La FAV è l’ente di formazione di riferimento cui l’azienda si riferisce per queste attività.

Mentre per i due corsi *Communication Gym* ci si è recati presso la sede della Fondazione Aldini Valeriani, per i due corsi “Team leader” e “Team working”, oltre che per “Le 4 stanze del cambiamento”, i docenti sono stati fatti andare in azienda, per realizzare in casa entrambe le attività. Nella progettazione ci si è interrogati sulla eventualità di inviare i partecipanti a Bologna o a Imola, come è accaduto in altre situazioni, sulla base del numero di partecipanti, della natura del progetto e della sua complessità. Cosa non successo nel Piano Formativo in esame.

Per la valutazione delle attività realizzate sono stati utilizzati strumenti appositi, a partire dall’espressione del gradimento. Per tutte le attività di formazione si procede in azienda a momenti di feedback, talvolta con l’utilizzo di un questionario, altre invece con incontri di feedback con i partecipanti, per raccogliere le loro esperienze e le loro critiche. Dal punto di vista invece della consapevolezza e dell’efficacia della formazione, laddove è prevalente o esclusiva la dimensione tecnica, la valutazione viene realizzata dai responsabili diretti dei partecipanti. Queste considerazioni vengono poi incluse nella *Skill Map*, nel mansionario o nel dossier del dipendente. C’è perciò una costante attività di monitoraggio dei percorsi di formazione realizzati in azienda.

4 La *gamification* è la pratica di integrare elementi tipici dei giochi (punteggi, classifiche, ricompense, ecc.) in contesti non ludici allo scopo di aumentare il coinvolgimento, la motivazione e l’apprendimento. Si tratta in altri termini di applicare le dinamiche del gioco per rendere un’attività più stimolante e interessante, con l’obiettivo di trasformare ciò che potrebbe sembrare noioso in un’attività più coinvolgente e divertente.

Per quanto riguarda invece valutazioni formative relative alle soft skills, si è pensato di realizzare una analisi del clima aziendale per verificare attraverso questo tipo di ricerca l'emergere di quanto proposto con la formazione. Questa ricerca ha dovuto essere posticipata. Si era pronti a realizzarla a inizio 2024, quando l'azienda ha conosciuto una certa flessione di attività, con il ricorso a procedure di Cassa Integrazione. Si è stabilito perciò di non effettuare la ricerca sul clima aziendale in una situazione in cui erano presenti elementi di preoccupazione e di incertezza sul futuro che avrebbero potuto inficiarne svolgimento e risultati.

3.3 Considerazioni riepilogative

La rilevazione annuale dei fabbisogni formativi costituisce in FOR SpA l'asse portante delle sue attività di formazione. Una rilevazione approfondita e con alcuni elementi di originalità, quali l'indagare sull'autoformazione dei lavoratori e l'apertura alle loro richieste, richieste peraltro adeguatamente motivate. FOR SpA mostra una importante propensione all'investimento in formazione, coerentemente all'impegno costante in direzione della promozione della qualità, dell'affidabilità e dell'innovazione nei processi produttivi e gestionali.

Testimonia dell'impegno aziendale in questa direzione il rapporto consolidato con la Fondazione Aldini Valeriani e con docenti di riferimento, segno in entrambi i casi di un rapporto serio, proficuo e di qualità elevata.

La soddisfazione dei partecipanti alla formazione è solo un elemento della valutazione dei corsi, che viene accompagnata dal contatto con le persone che hanno partecipato ai corsi, con i loro diretti superiori gerarchici e dal ricorso a iniziative importanti di ricerca, tali da non affondare lo sguardo esclusivamente sulla formazione in senso stretto, ma di allargarlo a tutto il sistema aziendale, sia pure con le cautele necessitate dalla congiuntura che l'azienda sta affrontando insieme all'intero settore dell'oleodinamica.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Come conseguenza delle attività di formazione realizzate, anche al di fuori del piano Formativo qui esaminato, l'intervista ha riportato testimonianza dell'osservazione di diversi comportamenti che segnalano cambiamenti di un qualche significato nei comportamenti e nell'attività corrente di diverse persone.

Due esempi su tutti:

1. si è notato che diversi lavoratori, anche over 50, utilizzano correntemente capacità e competenze analitiche che magari in precedenza non utilizzavano pienamente: di fronte a un applicativo come *Excel*, sul quale sono state organizzate attività di formazione significative in Piani Formativi realizzati prima del 2023. Si tratta di uno strumento di lavoro molto importante in un'azienda come FOR, che ha una gamma di produzione davvero notevole per il ventaglio di prodotti che escono dalle sue linee. Si è potuto osservare che molti hanno davvero preso dimestichezza con l'applicativo, utilizzando in modo soddisfacente le loro competenze analitiche;
2. un processo simile si è potuto osservare in alcune figure di livello intermedio, che hanno sviluppato la capacità di analizzare le persone con cui operano quotidianamente, arrivando a essere in grado di interloquire in modo soddisfacente con colleghi, superiori e/o collaboratori, oltre che con chi in azienda si occupa di Risorse Umane, e questo sia per quanto concerne la valutazione del personale, sia per i loro percorsi di carriera o per il coinvolgimento di lavoratori in specifici progetti lavorativi o in attività di formazione. Anche in questo caso si nota lo sviluppo di capacità analitiche, insieme alla capacità di osservare in modo equilibrato e adeguato le persone. Questo permette di realizzare in modo soddisfacente attività di job design sulle persone e aiuta anche a realizzare una "*semina*" di competenze in azienda. Infatti, la possibilità di coinvolgere lavoratori in formazione è per forza di cose limitata e occorre operare scelte selettive. Laddove non sia possibile costruire percorsi di formazione, si opera con lo *spargere* le competenze osservate dagli intermedi nell'azienda, arrivando così a "*seminare*" le competenze e le buone pratiche in tutta l'organizzazione. Questo è stato evidente in particolare proprio rispetto all'utilizzo di Excel: si è potuto osservare che diverse persone che hanno partecipato ai corsi sull'utilizzo di Excel sono poi state in grado di trasmettere le skill acquisite ad altri. Potrebbe sembrare un fatto banale mentre in realtà non lo è.

La pratica di selezionare per la formazione persone che mostrano di essere capaci di trasmettere quanto appreso ad altri non è molto diffusa nelle aziende. Richiede di uscire dall'inerzia del già conosciuto e del già praticato, mentre potrebbe essere molto interessante coinvolgere lavoratori esperti e che siano riconosciuti in qualità di leader competenti nel lavoro. Queste persone a loro volta possono diventare i protagonisti di pratiche di "*semina*" di competenze esperte fra i colleghi di lavoro, consolidando il patrimonio cognitivo presente in qualsiasi azienda.

Altri significativi impatti della formazione realizzata sono emersi a riguardo della gestione dei conflitti: ci sono persone che hanno partecipato al corso che continuano a presentare alla funzione HR situazioni che avrebbero potuto gestire in autonomia e chi invece non lo fa più, il che fa dire che sembra avere acquisito strumenti e comportamenti utili per gestire o anche per prevenire situazioni conflittuali. Questo lo si può affermare anche in assenza di una formalizzazione delle osservazioni.

L'osservazione delle persone che hanno partecipato alla formazione del Piano 2023-2024 fa emergere i comportamenti di chi si è responsabilizzato in maniera notevole e quelli di chi ancora fatica a gestire queste situazioni in modo soddisfacente.

Gli apprendimenti principali realizzati grazie alla partecipazione al Piano Formativo e più in generale alla formazione organizzata dall'azienda hanno riguardato perciò in modo particolare lo sviluppo delle competenze comunicative. Come esempio è stato citato l'aver potuto prendere consapevolezza delle modalità di utilizzo della voce nel comunicare faccia a faccia, la dimensione paraverbale della comunicazione, elemento che può agevolare le persone nell'adottare una prassi relazionale più orientata all'interlocutore e in alcune situazioni anche meno aggressiva. Questo ha portato a una maggiore sensibilizzazione a come gestire la comunicazione interpersonale e nei gruppi.

Altro impatto, infine, è una maggiore attenzione all'ascolto, passando da un ascolto distratto, anticipatorio o giudicante rispetto a quanto stia esprimendo l'interlocutore in direzione di un ascolto più equilibrato e attivo. Si

tratta in questo caso dell'apertura a un cambiamento sia delle modalità comunicative sia delle capacità di ascolto, una trasformazione che coinvolge la persona nella sua interezza e di non semplice attuazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

In sintesi, l'impatto della formazione in FOR SpA appare significativo, con molti esempi positivi, sia in ambito tecnico, sia in ambito dello sviluppo nella pratica più consapevole di competenze *soft* sempre più rilevanti nella vita delle organizzazioni aziendali.

Diversi fattori hanno contribuito a questi esiti così significativi.

Di solito viene spesso indicato come fattore di successo della formazione il *credervi*. Si tratta di un'affermazione abbastanza semplicistica e generica, in realtà. Nel caso di FOR SpA occorre sottolineare la ricerca costante di una coerenza gestionale e di comportamenti con le scelte strategiche aziendali. L'aver optato per un modello come quello solitamente chiamato "Toyota" o della *lean production* ha portato con sé la consapevolezza che non basti *predicare* il cambiamento per vederlo realizzarsi. Si è parlato di "*semina*", della pratica della diffusione di comportamento e modelli di comportamento aperti, capaci di uno sguardo largo e integrato non solo alla produzione, ma a tutti i processi aziendali. Testimonianza di ciò è l'attenzione posta in azienda alla relazione intergenerazionale, a mettere in contatto le competenze esperte degli "anziani" con la freschezza e l'energia dello sguardo giovane. Chiaramente non basta mettere insieme questi due elementi qualitativi dei lavoratori, come se le caratteristiche dei giovani si possano miracolosamente mescolare con quelle dei lavoratori più esperti, come in una sorta di benefico contagio. Sembra di poter cogliere in questo piano formativo, così come dalla prassi di gestione della formazione che si è potuta cogliere nell'intervista al referente aziendale del piano, una grande attenzione all'osservazione dei comportamenti, alla raccolta non banale di storie e racconti di lavoro, che tanto dicono di una cultura organizzativa aziendale. Tutto questo viene raccolto e pone domande alla formazione. L'ascolto, in tutti i suoi aspetti, sembra essere uno dei fattori di successo dell'impatto della formazione in FOR SpA.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

A conclusione di questo report si possono individuare diversi fattori che accompagnano la formazione attuata in FOR SpA:

1. una chiara e conseguente scelta strategica in direzione dell'innovazione tecnologica e, in particolare, di processo, insieme alla pervicacia nel mantenere la barra ben salda anche in una situazione del settore, come quella odierna, che vede diversi aspetti problematici e di incertezza;
2. la conseguente possibilità di inserire le attività di formazione, sia di carattere tecnico, sia di carattere relazionale o comportamentale, in un ambiente in grado di raccogliere i frutti dell'investimento in apprendimenti (il plurale è d'obbligo, vista l'estensione della gamma delle attività messe in opera, guardando anche alle esperienze trascorse);
3. l'attitudine all'ascolto, abilità comunicativa quanto mai utile e quanto mai rara da esercitare; l'impegno dell'ascolto è testimoniato dalla rilevazione annuale dei fabbisogni di formazione che, come testimoniato anche dall'intervista, è in grado di accogliere richieste di formazione abbastanza inconsuete, come mettere in formazione una persona con formazione umanistica su temi di amministrazione e gestione del personale o una persona con formazione economica su temi di carattere squisitamente ingegneristico;
4. la pratica di coltivare le relazioni fra diverse generazioni di lavoratori, in direzione della crescita di tutte le persone e della crescita di tutto il sistema organizzativo aziendale. Il tentativo è quello di lavorare sul pregiudizio della competizione per spostare le relazioni nel campo della collaborazione. Obiettivo che si cerca di realizzare in azienda è di condurre le persone ad apprendere a collaborare e non a continuare a competere.

Questi elementi hanno contribuito a rendere di una certa rilevanza l'impegno profuso da FOR SpA nella formazione e nella realizzazione di piani formativi soddisfacenti.

Un ultimo esempio può fare da compendio a questo rapporto: l'ultima domanda che è stata rivolta alla referente del piano formativo di FOR SpA ha riguardato le difficoltà che incontra l'azienda nel reperire determinate figure professionali. Secondo l'intervistata, si fatica molto a trovare in particolare tre tipologie di figure:

1. informatici, che sono come i nuovi chirurghi, molto richiesti;
2. alcune figure ad elevata specializzazione, come gli specialisti in robotica e in intelligenza artificiale, figure dell'alta tecnologia (a questo proposito l'azienda si sta muovendo nella direzione di curare la crescita di esperti in robotica a partire da persone già presenti in azienda: il costo dell'assistenza sulla robotica sta davvero diventando pesante e per le aziende è preferibile costruire "in casa" queste competenze, accompagnando lavoratori dell'azienda in appositi percorsi di formazione; sarebbe possibile anche arrivare a rovesciare la relazione consulenziale, costruendo in azienda competenze esperte che poi potranno anche essere in grado di proiettarsi su progetti migliorativi, diventando una sorta di costola della Ricerca e Sviluppo);
3. si è fatto fatica a trovare un responsabile degli acquisti. L'azienda ricercava in base alla fascia di età, quindi alla seniority, e ai settori di conoscenza. Strada facendo è cambiato tutto. Durante la fase di selezione poi è stata assunta una trentenne, senza competenze ingegneristiche, ma con competenze di carattere economico, proveniente dal mondo della produzione dell'alluminio e non dell'oleodinamica, allontanandosi pertanto dal profilo ricercato. L'azienda ha deciso perciò di formare questa nuova assunta al proprio interno, ricorrendo anche a una formazione esterna.

Su quest'ultimo aspetto, la referente ha puntualizzato che nel recruiting c'è come una chiusura: esce una persona dall'azienda e bisogna trovarne una copia perfetta. In tal modo, però, il cambiamento avverrà molto difficilmente. Se un dipendente va in pensione si potrà assumere una persona che a livello di attitudini, di carattere e di disponibilità risponde a quello che si cerca, ma sulla dimensione tecnica la si può supportare direttamente in azienda, con una formazione interna, con il coaching, con una formazione esterna o anche con la partecipazione a percorsi di alta formazione o master.

Qui la formazione diventa importante, se non strategica: non è detto che nel recruiting si riescano a reperire le figure ricercate, la perfetta riproduzione del profilo, come il tassello di un puzzle.

A proposito di queste ultime considerazioni appare opportuno inserire un commento, una riflessione conclusiva. Il sistema produttivo chiede al sistema dell'istruzione e della formazione figure già formate e pronte a entrare in azienda senza mediazioni, direttamente in ruolo. In realtà non si tiene conto di un fatto molto rilevante: gli apprendimenti concreti e la conquista della competenza esperta non può avvenire nel sistema dell'istruzione e della formazione, ma nell'impegno lavorativo continuativo, on the job. Spesso da parte imprenditoriale si ha questa richiesta, considerando il sistema delle imprese come semplice fruitore del sistema dell'istruzione, mentre gli apprendimenti che fanno la differenza e costruiscono le competenze "vere", quelle preziose per le aziende, non possono che avvenire "in situazione", nel contatto con l'ambiente di lavoro sia dal punto di vista tecnico, nel fronteggiamento quotidiano di problemi di questa natura, sia dal punto di vista sociale, mediante la partecipazione dei lavoratori a concrete e situate "comunità di pratiche", all'interno delle quali i lavoratori giovani, neo assunti, possono avere opportunità concrete di scambio di esperienze e competenze con i lavoratori più esperti, mentre le organizzazioni aziendali possono beneficiare del mantenimento e della diffusione di competenze esperte dai lavoratori "anziani" verso i lavoratori più giovani, competenze che rischiano altrimenti di andare perse e non integrate nei sistemi produttivi.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Al termine di questo report si possono segnalare almeno due importanti buone pratiche: la rilevazione sistematica a cadenza annuale dei fabbisogni formativi, che vengono raccolti in modalità aperta e con un atteggiamento di ascolto attento. Insieme a questo sistema, elemento che ne costituisce parte integrante è la presenza di un elemento di autovalutazione delle persone, che già in sé contribuisce alla consapevolezza dei lavoratori. La consapevolezza di sé, delle proprie competenze è uno dei risultati attesi della formazione. In realtà in FOR si gioca d'anticipo: è la strutturazione del sistema di formazione e di gestione delle competenze già a favorire questo importante risultato. La seconda attività da segnalare nel capitolo delle buone pratiche è la grande attenzione all'intergenerazionalità come leva per la diffusione delle competenze e della loro crescita e innovazione continua. Il lavoratore esperto diventa una sorta di leader informale. Il lavoratore esperto e competenze, cui viene riconosciuto un alto grado di expertise, diventa colui al quale i più giovani o i meno esperti in qualche modo si affidano per risolvere problemi soprattutto di carattere tecnico che possono incontrare nel lavoro. Viene così a instaurarsi un insieme di pratiche che curano il patrimonio cognitivo dell'organizzazione aziendale, che altrimenti rischia di andare perduto. E non si tratta di un'operazione facile da realizzare.

Sono buone pratiche esportabili?

In realtà qualsiasi buona pratica è esportabile, talvolta con adattamenti e aggiustamenti necessari per poter inserire novità in sistemi organizzativi e culturali specifici, alla stessa stregua dell'adattamento di un capo di abbigliamento che richiede di essere ristretto piuttosto che allargato. Come spesso si dice: *"Basta volerlo"*.

5.3 Conclusioni

Una realtà aziendale vivace, capace di trarre profitto dalla formazione e di metterla in valore, senza cedere alle lusinghe di quella che diversi anni fa veniva chiamata *"formazione apparente"*, tanto utile per fare bella figura, ma inutile, o perfino controproducente, per i sistemi organizzativi aziendali.

Da sottolineare la volontà e, a quanto pare, la capacità di reggere in una situazione di incertezza, senza tirare i remi in barca e stare a vedere cosa potrà accadere, ma continuando seriamente a investire sulle persone e sulle loro competenze, sulla qualità, sull'affidabilità e sull'innovazione.

Sarà molto interessante osservare in futuro cosa accadrà a FOR SpA e come potrà evolvere e trarre vantaggio dal suo costante investimento in formazione.