

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Piano formativo Montanari Giulio 2023

Ambito tematico strategico:
**Innovazione Digitale e Tecnologica, di prodotto
e/o di processo**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 374240

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carminé Marmo

Valerio Vanelli

1. Introduzione

La storia della Montanari Giulio & C rappresenta una vicenda imprenditoriale emblematica del modello emiliano. Nata da una intuizione locale e personale, ha cominciato in piccoli spazi, per diventare nel tempo leader a livello internazionale nel settore della produzione di ascensori e di impianti di sollevamento. Come altre storie che si possono ritrovare in Emilia-Romagna la storia di questa azienda ha combinato insieme passione per il lavoro, competenza artigianale, propensione per l'innovazione e forte legame con il territorio. Ciò ha dato vita a un'azienda di grande interesse e successo e ha contribuito a generare un ecosistema produttivo solido e vivace.

La Montanari Giulio & C. è nata nel 1970 in un garage della periferia modenese, per iniziativa di Giulio Montanari. È cresciuta negli anni fino a diventare leader mondiale nella produzione di argani, gearless, componenti di sicurezza e accessori di alta qualità per ascensori, impianti di sollevamento e scale mobili. Il fondatore dell'azienda, operaio meccanico in un'azienda di produzione di trattori a Modena (presumibilmente la Fiat Trattori, oggi CNH Agricultural), un giorno ha deciso di mettersi in proprio e di avviare una propria officina. In un primo momento ha cominciato con la produzione di componenti per trattori, poi ha cambiato completamente ambito, dedicandosi alla produzione di componenti per ascensori. Da lì, anche grazie al prezioso contributo della moglie, Orianna Benetti, ha via via ampliato la propria attività. Oggi la Montanari Giulio & C. ha il proprio stabilimento principale a Modena, nella zona industriale Nord. Negli anni '90 ha aperto una seconda fabbrica, la Elemol, nel lodigiano. A partire dal 2000 ha costruito una presenza significativa nei mercati asiatici, con due consociate in India e in Cina. Infine, negli ultimissimi anni, ha avviato la propria presenza anche nel mercato statunitense, con la costituzione di una società commerciale con sede negli USA.

Il fatturato e l'entità degli utili degli ultimi anni danno una misura dell'importanza dell'azienda.

I dati reperibili su Internet per il periodo 2019-2024 denotano una situazione di continua crescita di fatturato e di utile netto, come si evince dalla tabella seguente:

	Fatturato	Utile
2019	47.250.852	4.394.284
2020	50.505.081	5.011.684
2021	53.382.247	4.595.963
2022	58.814.135	4.451.353
2023	62.903.201	6.081.283
2024	64.470.344	7.294.299

Un'azienda che gode quindi di un'ottima salute finanziaria, con dati che hanno continuato a crescere anche durante la crisi pandemica, nel corso della quale ha continuato ad operare senza interruzioni. Infatti, l'installazione e la manutenzione di ascensori hanno dovuto continuare durante tutto il periodo. Basti pensare agli ascensori negli ospedali, oltre che nelle costruzioni pubbliche e civili, che avrebbero potuto necessitare di interventi indipendentemente dalla pandemia.

Da un piccolo garage l'attività è oggi un'azienda che conta oltre 200 dipendenti in Italia e oltre cento fra India, Cina e Stati Uniti. Fra queste dimensioni si muove la vicenda della Montanari Giulio & C in 55 anni di attività. Oggi è una delle principali aziende del settore ascensori e montacarichi in Italia e nel mondo. Opera su una superficie di circa 40.000 mq a Modena. Il suo fatturato e il suo percorso di internazionalizzazione evidenzia il suo ruolo di primissimo piano nel settore.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.

Attiva da oltre 50 anni nella progettazione e nella produzione di componenti per ascensori e impianti di sollevamento, la Montanari Giulio & C. opera a livello nazionale e internazionale, investendo su qualità, innovazione e sicurezza. L'azienda opera su un ciclo completo: si parte dal materiale grezzo per arrivare fino al montaggio, attraversando in azienda tutte le fasi del processo produttivo. La Montanari impiega oltre 200 persone in due stabilimenti: il principale a Modena e un'altra sede operativa nel lodigiano, avviando attività proprie nel continente asiatico e negli Stati Uniti.

L'innovazione tecnologica per la Montanari è assolutamente centrale, con la presenza di ingegneri meccanici ed elettrici, che si dedicano soprattutto alla parte elettrica dei motori. Il motore gearless, come dice il termine stesso, un motore senza ingranaggi, viene seguito e innovato con costanza in azienda, con un importante investimento in Ricerca e Sviluppo. In tempi recenti nello stabilimento modenese è stata installata una torre di collaudo di oltre 50 metri di altezza. In azienda viene chiamata "il nostro piccolo Burj Khalifa", il famoso grattacielo di Dubai. La torre viene utilizzata per testare i motori. Una curiosità: la torre di collaudo è in linea esatta con la Ghirlandina, per affermare le salde radici modenesi dell'azienda.

Per collocare come merita la storia di formazione di Montanari Giulio & C. è opportuno cominciare dal suo specifico settore di attività, la produzione di componenti e motori per ascensori e mezzi per il sollevamento.

Questo settore vede l'Italia come secondo paese al mondo per ascensori installati, dopo la Cina. Il fatturato del settore è in continua crescita, avvicinandosi ai 3 miliardi di euro di fatturato annuo e con una buona porzione di questo fatturato realizzato con l'export. Gli attori principali di questo settore sono in primo luogo alcune aziende multinazionali, insieme a numerosi produttori italiani, che operano sia nella produzione di ascensori e affini, sia nella produzione di componenti. Queste aziende sono raggruppate in ANIE Assoascensori e ANACAM, che rappresentano gli interessi delle aziende e promuovono l'innovazione e la sicurezza. Oltre alle attività di produzione e installazione, rilevante è la manutenzione, che rappresenta una fetta importante del fatturato e dei profitti del settore.

L'attuale situazione del settore vede le imprese di fronte a diverse sfide e opportunità:

- l'innovazione tecnologica, insieme all'efficientamento energetico e lo sviluppo di soluzioni di sostenibilità;
- il parco ascensori italiano è maturo, con oltre il 40% degli impianti con più di 30 anni di vita: ciò rappresenta una opportunità di business per la sostituzione e l'ammodernamento degli impianti;
- il settore, infine, è caratterizzato da un elevato livello di sicurezza e da normative stringenti, il che impone alle aziende di garantire sicurezza, efficienza e qualità degli impianti, elementi su cui la Montanari è molto impegnata.

L'Emilia-Romagna vede ben sviluppate le attività di produzione, installazione e manutenzione di ascensori, montacarichi e piattaforme elevatrici, con la presenza di aziende altamente specializzate. Il mercato specifico in Emilia-Romagna presenta notevoli potenzialità di crescita, considerato il fatto che oltre i due terzi degli edifici con oltre tre piani in regione non è dotato di ascensore, circostanza cui le aziende del settore stanno rispondendo, con grande attenzione alla sostenibilità e con investimenti mirati a una sempre maggiore efficienza.

Un'altra caratteristica del settore in Emilia-Romagna è la presenza diffusa di imprese, soprattutto nella sua parte emiliana. Il settore è perciò dinamico, con aziende che spaziano dalla produzione di componenti all'offerta di servizi completi di installazione e manutenzione, indirizzati sia al mercato privato, sia a quello industriale e a quello pubblico.

La storia della Montanari Giulio & C. inizia nel 1970¹, quando Giulio Montanari, operaio presso una impresa modenese di produzione di trattori, decide di mettersi in proprio. Nel giro di qualche decennio l'azienda assume una dimensione tecnica importante e si amplia, per diventare una realtà di riferimento per il settore dell'ascensoristica.

1 Per una presentazione più approfondita della storia della Montanari Giulio & C. si veda <https://www.montanarigiulio.com/50-anni-di-storia-montanari/>, presentazione che è stata realizzata per il 50° dell'azienda, caduto proprio durante il periodo pandemico.

Ad accompagnarlo direttamente è Orianna Benetti, la moglie. In un'intervista ha affermato che il suo coinvolgimento è iniziato subito: attratta dalle lavorazioni meccaniche, vuole provare in prima persona e da lì il resto fa parte della storia dell'azienda, che si è affermata come "azienda familiare con vocazione internazionale"². Arriva già prima del 1980 a produrre propri argani, arrivando a produrre ben 12 modelli di argani propri. E si avvia a diventare una realtà riconosciuta a livello internazionale. Un primo trasferimento e ampliamento si ha nel 1978 e nel 1987 si trasferisce ancora nella sua attuale sede, nella zona industriale nord di Modena. Nel 2008 la Montanari avvia una propria consociata in India, la Montanari Lifts Component a Pune e nel 2015 è la volta della Montanari Drive Technology, in Cina, a Shanghai. Si produce in India e in Cina per i grandi mercati locali, con linee di prodotto studiate e sviluppate per adattarsi alle specifiche esigenze di quelle nazioni, mantenendo una forte impronta italiana. Il 2011 è un anno di dolore per la dipartita di Orianna Benetti, moglie di Giulio Montanari, che ha avuto un ruolo fondamentale nella nascita e nella crescita dell'azienda.

Dal 2010 si assiste a una crescente pressione competitiva, cui l'azienda risponde investendo con perseveranza nella qualità per fornire ai clienti un prodotto unico e di alto livello sia per caratteristiche tecniche, sia per i servizi che lo supportano. L'innovazione prosegue senza sosta, mentre l'azienda conosce un importante passaggio generazionale, con la guida che passa a Massimo Montanari. La sede produttiva modenese si amplia ulteriormente per arrivare a una superficie di 45000 mq e con la produzione di oltre 40000 macchine, la maggior parte delle quali prodotte per l'esportazione. Nel 2017 l'azienda diventa "Montanari Group", mentre nel 2016 viene inaugurata la torre di prova, dell'altezza di 55 metri, arrivando a rappresentare un punto di orgoglio e di visibilità per l'azienda. La torre è stata fortemente voluta e costituisce un vero e proprio laboratorio che consente di effettuare test sul campo e di studiare le condizioni d'uso fino ai minimi dettagli.

Nel 2024 la Montanari approda negli Stati Uniti, con la Montanari North America, nuova filiale commerciale, con sede a New York, creata per fornire macchine da trazione per ascensori e scale mobili in Canada e Nord America. Nel sito www.montanarigiulio.com/in-evidenza/costituzione-montanari-north-america/ si segnala che il Gruppo Montanari produce oltre 80000 macchine, commercializzate in 85 diversi paesi nel mondo.

Il cinquantesimo anniversario dell'azienda è andato a cadere proprio nel periodo della pandemia fase in cui ha continuato a operare pienamente, proprio per il tipo di produzione, quella ascensoristica. Occorreva continuare a mantenere un servizio di manutenzione e produzione di ascensori per garantire piena funzionalità al parco ascensori presente in Italia. Perciò ha continuato a operare durante tutto i periodi di chiusura nel 2020 e nel 2021, anche nel 2022, proprio per la sua tipologia di produzione. Durante tutto il periodo tutti i dipendenti hanno continuato a operare costantemente. Naturalmente in questo periodo non si sono realizzate attività di formazione, a eccezione della formazione obbligatoria, proprio per le limitazioni previste dalla circostanza pandemica.

Lo sforzo produttivo è stato notevole, tanto da portare al riconoscimento a tutti i dipendenti di uno specifico premio, proprio per la continuità e la qualità della loro presenza. Sulla formazione si è in qualche modo recuperato proprio a partire dal 2023, che può essere definito un anno di rinascita, soprattutto per la ripresa della formazione e per aver potuto operare senza le limitazioni che si sono rese necessarie a causa del Covid 19.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Alcune parole si presentano con una certa continuità nel corso dell'intervista e nelle fonti che sono reperibili in rete. Sono: internazionalizzazione, qualità e innovazione tecnologica. L'azienda, come già accennato, ha intrapreso un importante percorso di internazionalizzazione, avviando attività in Cina, India e negli Stati Uniti. L'unità cinese comprende una settantina di persone. Qui si sono incontrati alcuni problemi, soprattutto a causa del Covid 19, problemi tutti in via di soluzione e con una certa soddisfazione da parte aziendale. In India invece si è proceduto fin dal principio molto bene, con la costituzione di una sede con circa 150 dipendenti. La sede statunitense si sta avviando con qualche lentezza, dovuta al problema dei dazi commerciali, con problemi per lo sdoganamento di

materiali, sui quali nell'intervista si è preferito non commentare, per una giustificata riservatezza su un percorso che ha ancora strada da fare.

In tema di qualità l'azienda ha un impegno costante, ad affermare la qualità del proprio prodotto. Il Piano Formativo preso in esame è stato spinto da questa motivazione di fondo, a fronte del pensionamento di diverse persone proprio in ambito qualità. Obiettivo importante infatti è il mantenimento di elevati standard qualitativi per affrontare le sfide dell'internazionalizzazione, anche a fronte del ricambio della manodopera. Nello svolgimento del Piano Formativo si sono realizzati percorsi di apprendimento e di perfezionamento della lingua inglese. La motivazione essenziale è stata quella di garantire il contatto e il dialogo, soprattutto in tema di qualità, con le consociate asiatiche, che hanno di fronte mercati di dimensioni davvero ragguardevoli.

In tema invece di innovazione tecnologica, già si è fatto cenno all'impegno continuo in ricerca e sviluppo, con la costruzione di una torre di prova in azienda, che garantisce la possibilità di mettere alla prova direttamente in azienda quanto di nuovo si viene via via attuando in termini di innovazione tecnologica, oltre che di qualità. Un'area di interesse sempre più pressante è costituita poi dall'Intelligenza Artificiale. Anche su questo l'azienda sta investendo, trovandola utile e innovativa, aiuta ad alleggerire il lavoro ed è performante. Qualche timore continua ad aleggiare circa la possibilità che l'IA vada a sostituire lavoro umano. Si afferma a questo proposito che la cosa importante è che l'IA sia al servizio del dipendente e che i lavoratori sappiano confrontarsi con essa, riuscendo a utilizzarla al meglio. Si rileva su questo qualche ritardo, ma si sta cercando di seguire questa importante evoluzione. Sono state realizzate alcune specifiche sperimentazioni con l'IA: si sono "dati in pasto" alla IA alcuni disegni tecnici dell'azienda per verificare quanto il "ragionamento" dell'IA fosse simile a quello aziendale. In particolare, si è trattato di disegni relativi alla programmazione di alcune macchine tridimensionali. Si voleva verificare se l'IA fosse in grado di fornire suggerimenti o punti di vista differenti. Il risultato è stato confortante: i risultati forniti dall'IA sono stati più o meno in linea con quelli che si sarebbero potuti ottenere seguendo le pratiche e le conoscenze presenti in azienda. Differenza da non sottovalutare è che l'IA è sicuramente più veloce nella lettura dei disegni. Alcuni dei partecipanti ai corsi del Piano Formativo usano l'IA per accedere a ricerche più approfondite su dubbi che possono avere incontrato nell'attività corrente, in particolare in tema di controllo qualità. Per ora ci si è limitati a qualche utilizzo sperimentale, ma è un terreno su cui l'azienda intende investire in futuro.

Un altro ambito di impegno aziendale è la sostenibilità ambientale, sulla quale l'azienda si sta muovendo redigendo in Bilancio di Sostenibilità. Infatti la Montanari Giulio rientra nell'insieme di attività obbligate a fare un Bilancio di Sostenibilità. Questo è in corso di presentazione nello scorcio della fine del 2025.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione in azienda fino al 2019 non ha costituito un impegno particolarmente rilevante. In seguito, si è avuta la crisi della pandemia da Covid 19, che di fatto ha bloccato le attività di formazione, ad eccezione della formazione obbligatoria per la sicurezza, realizzata con tutta probabilità in modalità remota. Il Piano Formativo 2023 ha costituito la ripresa dell'attività di formazione con il ricorso alle risorse del Conto Formazione proprio dell'azienda, cui ha attinto anche per la realizzazione di almeno un ulteriore piano formativo aziendale. L'azienda ha nel tempo costruito una relazione stretta con Umana Forma, società del gruppo Umana, fondata nel 2001, presente in modo prevalente nel Centro Nord, con una propria sede a Modena.

La formazione obbligatoria sulla sicurezza, per i carrellisti o i gruisti, viene realizzata attraverso attività a mercato. L'azienda preferisce rivolgersi a Fondimpresa per la realizzazione di attività più corpose e direttamente connesse alle proprie strategie. Una rilevazione delle esigenze di formazione avviene con cadenza periodica e si accede a Fondimpresa valutando anche le disponibilità finanziarie accantonate sul Conto Formazione dell'azienda, stabilendo su cosa operare partendo dalla situazione dei diversi reparti, investendo in modo equilibrato fra di essi. Nel 2023 l'esigenza si è manifestata soprattutto in ambito qualità, laddove cioè si sono manifestate più evidenti fabbisogni formativi. In specifico si sono manifestati bisogni di miglioramento in questo ambito a causa del ricambio di manodopera che vi si è manifestato a causa del pensionamento di alcune persone dotate di una certa

esperienza e che richiedevano l'assunzione di nuovi lavoratori. Ciò segnala che in azienda si intende dare spazio alle situazioni che mostrano un reale bisogno di formazione.

Per il 2024 non si è proceduto alla elaborazione di un piano di formazione, mentre per il 2025 si è riusciti a costruire un progetto, che è stato portato avanti incontrando qualche difficoltà nel coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, che non sono presenti con una rappresentanza diretta in azienda. Il progetto 2025 ha previsto un intervento con gli ingegneri elettronici presenti in azienda, che stanno seguendo un percorso di implementazione di un programma di Intelligenza Artificiale. Il piano prevede anche una specifica attività dedicata ai capituono sullo sviluppo delle competenze soft e un'altra sulla lettura del disegno tecnico meccanico. Vengono realizzate anche altre attività di formazione, finanziate direttamente dall'azienda.

Nella progettazione della formazione, in particolare nella progettazione dei Piani Formativi, l'azienda si avvale della consulenza di Umana Forma. La definizione del fabbisogno viene effettuato in prevalenza dall'azienda, con un supporto progettuale di dettaglio da parte della società di consulenza. È anche accaduto che la società di consulenza abbia proposto all'azienda attività che riteneva potessero essere interessanti. Il rapporto, perciò, si è venuto costruendo in una relazione bilaterale e biunivoca.

Una informazione che non è emersa nel corso dell'intervista è che l'azienda si è dotata di una propria Academy. Una visita al sito (<https://www.montanarigiulio.in/in-evidence/montanari-academy/>) evidenzia come l'Academy aziendale sia orientata a fornire una formazione centrata sulla qualità al proprio interno, ma soprattutto nei confronti dei clienti, con una accentuata specializzazione tecnica e tecnologica. L'Academy è mossa dal motto "fai le cose per bene, rendile facili". Offre corsi di formazione che possono essere organizzati direttamente presso i clienti, oltre che nella propria sede o a Pune, in India o presso i centri logistici. I corsi sono concepiti e realizzati in base alle esigenze dei clienti, con lo scopo di sviluppare competenze nei dipendenti e migliorare la qualità complessiva offerta dall'azienda. Per esempio, si elencano alcune ipotesi generali di lavoro formativo: come installare una macchina, qual è il miglior processo di manutenzione, come scegliere le macchine più adatte ai progetti per la propria azienda, e così via. Come si può ben concludere, l'Academy è parte del brand aziendale, uno strumento di qualificazione dell'offerta di prodotti e dei servizi connessi della Montanari Giulio. La formazione dell'Academy si presenta essenzialmente come servizio ai clienti prima che come strumento di crescita aziendale.

Dalle interviste realizzate si può arguire che l'investimento nella formazione di competenze soft non sia fra le priorità aziendali. In realtà un interessante riferimento a competenze collocabili nell'universo soft è emerso quando si è sondata l'attività aziendale di ricerca di personale specializzato. Su questo terreno l'azienda ha imboccato una strada propria che merita di essere sottolineata. Ne è testimonianza una piccola storia di reclutamento emersa nel corso dell'intervista: si era alla ricerca di una figura altamente specializzata nell'ambito della gestione della qualità, ambito che rappresenta il fulcro dell'attività della Montanari Giulio & C., il *mantra* che accompagna tutta la sua attività e il suo successo imprenditoriale. Qualche tempo fa era stato individuato un lavoratore che corrispondeva esattamente alle caratteristiche che si andavano ricercando, che portava con sé un curriculum di tutto riguardo e che sembrava rispondere perfettamente alle esigenze aziendali. Perciò si è proceduto alla sua immediata assunzione. In breve tempo però il suo inserimento si è rivelato molto problematico, se non fallimentare: non si inseriva nelle reti di relazioni proprie e specifiche dell'azienda e il rapporto di lavoro è cessato.

A partire da questo episodio l'azienda ha deciso di non mettersi a ricercare figure tecnicamente già pronte, ma di cercare di reperire persone dotate di altre caratteristiche, tali da costituire un insieme di prerequisiti che potessero andare verso la costruzione di una relazione soddisfacente fra l'azienda e le persone nuove assunte. Non si tratta in realtà di quegli elementi che si definiscono solitamente come competenze "soft", cioè capacità relazionali e comunicative, oltre che decisionali, o come il saper interagire in una situazione di gruppo o ancora di specifiche capacità cognitive. Si tratta piuttosto di elementi relativi al carattere, come l'adattabilità ai contesti di lavoro, la determinazione e la chiarezza dei propri obiettivi di lavoro e, perché no, di vita. Magari accompagnate da un adeguato percorso di studio, in area tecnica, elemento che può anche passare in secondo piano, davanti a questi elementi, che possono essere definiti come "doti" o "qualità" personali. La formazione è quella che avviene in azienda, non semplicemente la formazione come dispositivo intenzionale e intenzionalmente orientato a implementare determinati apprendimenti, ma la formazione come socializzazione a una attività specifica in uno specifico contesto organizzativo aziendale, un ambito dotato di proprie caratteristiche di cultura, costruito nel

tempo, con riti, linguaggio, costumi e anche mitologie proprie. La storia della Montanari Giulio, per quanto si può dedurre dalla sua vicenda, ha sviluppato elementi forti e distintivi sotto questo profilo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Un'azienda vivace e di successo, con una collocazione nazionale e internazionale di tutto rispetto. Qualità e sicurezza del prodotto e attenzione continua all'innovazione tecnologica, con l'avvio di una nuova attenzione all'Intelligenza Artificiale applicata sia alla ricerca e sviluppo, sia alla qualità e alla sicurezza della produzione sono i punti cruciali e fermi della strategia della Montanari Giulio & C. A questo si accompagnano diverse attenzioni che coinvolgono direttamente i processi formativi formali e informali in azienda. La formazione sembra essere concepita come supporto alle strategie aziendali. Ne fa fede lo sforzo del Piano Formativo 2023, quasi completamente dedicato alla qualità, qualificando l'investimento in formazione come componente rilevante delle strategie aziendali. Inoltre, la formazione risulta supporto per qualificare i percorsi di inserimento e crescita del personale neo assunto, con la ricerca nelle nuove assunzioni non più di specifiche competenze tecniche, ma di qualità e doti personali e caratteriali che ne favoriscano la presenza e la vita all'interno del contesto aziendale. Chiarezza di obiettivi, capacità relazionali, adattabilità e attenzione ai contesti organizzativi, voglia di mettersi in gioco e altre caratteristiche ancora sono i punti centrali nella ricerca di personale, affidando la crescita delle competenze di carattere tecnico alla formazione formale ed esplicita e alla socializzazione all'interno dell'organizzazione aziendale, in un virtuoso mix di percorsi di apprendimento formale e di apprendimento informale. Corsi di formazione e cura dei percorsi lavorativi, attraverso confronti continui, anche non programmati, ma programmaticamente messi in opera che hanno lo scopo di facilitare e accompagnare gli inserimenti di personale specializzato in azienda.

Questa tendenza sembra davvero farsi strada nelle aziende, che prestano attenzione non solo alla dimensione formale della formazione e dei curricula delle persone, ma anche ai loro percorsi individuali di impegno e di partecipazione progressivamente sempre più consapevole e situata in azienda.

3. Il Piano Formativo

Il Piano Formativo 2023 è stato interamente seguito dalla funzione Risorse Umane dell'azienda, con il supporto di Umana Forma. La motivazione principale che è stata alla base del Piano Formativo aziendale è stata quella di inserire in azienda nuove leve nella funzione Qualità, a causa del pensionamento di alcuni operatori. In seconda istanza si è intervenuti per migliorare le relazioni con le consociate all'estero, per garantire un contatto continuo e fattivo in merito alla qualità della produzione, investendo su una più approfondita conoscenza della lingua inglese. Il Piano Formativo è stato avviato in autonomia da parte aziendale il 18 settembre 2023 e autorizzato da Fondimpresa il 26 dello stesso mese. La chiusura e la validazione del monitoraggio hanno avuto luogo fra marzo e aprile 2024. tutte le attività formative previste dal piano sono state quindi realizzate fra ottobre 2023 e febbraio 2024.

L'area di intervento si è concentrata sulle competenze tecnico professionali. L'intervento di formazione è stato motivato dall'esigenza di valorizzare le persone e di consentire ai lavoratori di aggiornare con costanza le proprie competenze. La spinta fondamentale nasce dalla necessità di supportare una continua azione di miglioramento, considerata il motore che muove l'intera organizzazione verso il perseguimento dei propri obiettivi.

Gli obiettivi, individuati insieme alle persone coinvolte, sono stati indirizzati ad assicurare un confronto corretto e a stimolare la crescita dei singoli partecipanti alle attività, in particolare su due aree principali: il mantenimento e la crescita dell'Area Qualità e la necessità di migliorare la comunicazione con le consociate estere in India e in Cina. Perciò il Piano Formativo è stato finalizzato al mantenimento e all'aggiornamento delle competenze.

Sono state realizzate nove azioni formative, così distribuite:

- 3 edizioni di un corso di inglese di 24 ore con due partecipanti ciascuno;
- 4 corsi di informatica sull'applicativo Excel, con due partecipanti ciascuno; i corsi sono stati di diversa durata, con gradi di approfondimento diversificati:
 - un primo corso di 24 ore;
 - un secondo corso di 20 ore;
 - un terzo corso di 10 ore;
 - la realizzazione di un corso di 16 ore dedicato alla "Gestione della strumentazione", con due partecipanti;
- un corso di 40 ore sulle strumentazioni metrologiche ZEISS per la gestione della qualità;
- un corso di 24 ore sui macchinari e sulle strumentazioni KlingelInberg³, anch'esso con due partecipanti.

In totale è stato previsto il coinvolgimento di 14 lavoratori e lavoratrici, 6 impiegati e 8 operai. Al termine della formazione in realtà hanno partecipato alle attività in totale 26 persone.

Le ore di corso realizzate sono state 206, per un totale di 412 ore di monte ore/allievo.

I corsi di lingua inglese sono stati organizzati ciascuno su 16 unità didattiche di un'ora e mezza ciascuna, distribuite tra settembre 2023 e febbraio (marzo, in un caso) 2024.

I corsi Excel, di durata diversificata, sono stati realizzati tra ottobre 2023 e gennaio 2024 i due corsi di durata più lunga, con unità didattiche di due ore ciascuna, mentre il corso più breve (10 ore) è stato realizzato fra novembre 2023 e gennaio 2024.

Il corso dedicato alla gestione della strumentazione è stato realizzato su unità di 4 ore ciascuna, a cadenza settimanale, fra novembre e dicembre 2023.

Il corso ZEISS è stato realizzato su cinque giornate di formazione consecutive, della durata di 6 o 7 ore ciascuna, fra il 2 e il 6 ottobre 2023, mentre il corso KlingelInberg è stato realizzato su tre giornate di formazione consecutive di 8 ore ciascuna fra il 6 e l'8 novembre 2023.

3 KlingelInberg Italiana Srl è presente sul mercato italiano delle macchine utensili da oltre 60 anni- il gruppo è leader mondiale in materia di sviluppo, produzione e fornitura di macchine per la realizzazione di ingranaggi conici e cilindrici, di Centri di Misurazione di Precisione e fornitura di Coppie Coniche (<https://www.klingelInberg.it/>).

Per la maggior parte delle attività del Piano Formativo la formazione è stata realizzata in presenza, ad eccezione dei corsi su Excel, in cui la formazione è stata fruita in remoto, anche perché non erano disponibili spazi specifici in azienda per realizzarla in presenza e per il numero rilevante di persone coinvolte.

Nel piano sono stati coinvolti dipendenti addetti al controllo di qualità in accettazione, cioè impegnati nel controllo dei pezzi in arrivo, e persone impegnate sui macchinari Zeiss e Klingelnberg, che hanno migliorato la precisione e l'autonomia nelle attività di controllo e misurazione. Per quanto riguarda i corsi su Excel, si è andati a migliorare le competenze di diversi impiegati per arrivare ad alleggerire e velocizzare la raccolta dati. Il focus aziendale è stato soprattutto sulla qualità e proprio in quest'ambito sono state selezionate persone prive di esperienza, persone da formare completamente.

L'accordo sindacale di riferimento è stato siglato con le organizzazioni sindacali territoriali di categoria, non essendo presente una rappresentanza sindacale in azienda.

La direzione aziendale ha valutato i fabbisogni dei propri dipendenti e ha elaborato il piano formativo, con la collaborazione di Umana Forma, che ha garantito il necessario supporto per le attività di progettazione, coordinamento e amministrazione.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano formativo 2023 ha costituito l'elemento per una forte ripresa dell'investimento in formazione in azienda. Anche in precedenza, prima della crisi del Covid 19, la Montanari ha investito in formazione, in modo sistematico a partire dal 2019. L'azienda puntava principalmente sul lavoro e sulla dedizione al lavoro dei suoi dipendenti. Il cambiamento si è avviato proprio a partire dal 2019.

Le principali esigenze che hanno portato alla costruzione del Piano Formativo sono partite da una rilevazione dei fabbisogni formativi presenti nei vari reparti. Si sono raccolti i feedback direttamente dai lavoratori ed è così emersa l'esigenza di un aggiornamento tecnico sui macchinari e sugli strumenti di misura. E nel piano formativo 2023 si è puntato in modo principale sulla qualità. Così si è stabilito di dare ai dipendenti l'opportunità di perfezionarsi e di poter crescere in un'ottica di miglioramento e di potenziare le loro capacità. Inoltre, era emersa l'esigenza di estendere anche in India una attività concreta e stabile di controllo della qualità; perciò, si è deciso di perfezionare un gruppo di dipendenti nell'uso della lingua inglese, migliorando le relazioni e la comunicazione con la consociata indiana. Questi sono stati i due punti principali su cui ha puntato il Piano Formativo. Sono stati realizzati anche attività di formazione su Excel, per elevare le competenze informatiche di un gruppo di lavoratori e lavoratrici, ma l'obiettivo prioritario era lavorare sulla qualità e, in subordine, sulla comunicazione con le consociate all'estero. Diversi lavoratori si erano recati in particolare in India, rilevando la necessità di migliorare la comunicazione nelle relazioni con la consociata indiana.

La funzione qualità in azienda è stata coinvolta direttamente nella formazione.

L'attività di rilevazione dei fabbisogni è stata quasi fisiologica. Infatti, erano stati assunti nuovi lavoratori che non erano in possesso di una formazione previa e nemmeno avevano esperienza nel settore specifico di attività dell'azienda. In compenso si trattava di persone ben determinate e con una ottima predisposizione, che soprattutto mostravano una grande flessibilità e capacità di adattamento. Così si è deciso di dare loro la possibilità di crescere e di diventare più performanti nel loro lavoro. Per valutare le loro caratteristiche si è fatto costante riferimento a una *skill matrix*, che viene approfondita con il contributo sia dei singoli, sia del responsabile della produzione. È lo strumento che in azienda si utilizza correntemente per valutare le caratteristiche delle persone e la strada che aiuta a indirizzare la formazione, considerata come incentivo alla loro crescita professionale. Proprio sulla gestione della qualità in azienda alcuni lavoratori esperti sulla materia erano andati in pensione o hanno cambiato azienda; quindi, si è posta l'esigenza di promuovere e perfezionare altri lavoratori, per la maggior parte neoassunti. Per fare questo si è pensato di proporre attività formative più avanzate e non solo di base. Si è in pratica operato in parallelo: per chi non aveva esperienza si sono organizzate attività più basiche, mentre per chi aveva già esperienza in azienda si sono realizzate attività più avanzate. Ciò ha consentito anche a lavoratori senior di usufruire di una formazione dedicata e più avanzata.

Si è fatto riferimento al fatto che sono stati realizzati inserimenti di figure con un livello di competenze che sono andate via via ad incrementare nel corso del tempo, ma senza una competenza specifica in materia di qualità. La scelta di inserire persone da far crescere, anche prima di un lavoro sulle competenze più specifiche del ruolo, è stata sia una scelta aziendale, sia la necessità di ovviare al fatto che non erano reperibili lavoratori dotati di quelle competenze specifiche. In realtà, come già accennato, la ricerca di personale si indirizza al reperimento di persone dotate di alcune caratteristiche personali quali la determinazione e la centratura sul lavoro, prima che di persone dotate di competenze specifiche. Si offre così ai lavoratori in azienda di seguire percorsi specifici di carriera e di formazione, direttamente nella concretezza delle attività lavorative quotidiane.

Le due caratteristiche principali che vengono ricercate sono la flessibilità, da intendersi sia come capacità di adattamento alle situazioni, sia nella gestione delle relazioni che i compagni di lavoro, e una buona capacità di apprendimento. Questo, anche trattandosi di persone senza esperienze precedenti, consente di costruire percorsi specifici per ciascuno.

Il piano formativo ha seguito due filoni essenziali: la crescita della qualità nella produzione e un concreto supporto all'internazionalizzazione.

La formazione sui macchinari è stata di carattere profondamente tecnico. Il problema era quello di consentire alle persone in formazione di poter operare su determinati macchinari, come i macchinari prodotti dalla Zeiss, senza incontrare intoppi.

Nel corso dell'intervista si è anche espressa una preferenza per la formazione in presenza anche per i corsi su Excel, che avrebbe potuto consentire una maggiore efficacia della formazione a confronto con quella realizzata in remoto. Ciò anche se su Excel si è lavorato su tre diversi livelli di expertise e anche con la selezione di gruppi omogenei in relazione alla conoscenza dell'applicativo, è stato inevitabile che ci fossero diversi gradi di conoscenza e di approfondimento nel suo utilizzo. Questo può aver creato qualche problema.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Nella progettazione della formazione, soprattutto nei piani formativi, l'azienda si avvale della consulenza di Umana Forma, partner nella realizzazione dei piani formativi aziendali e della formazione in generale. Da essa sono stati segnalati docenti che si sono rivelati davvero capaci e brillanti. La definizione del fabbisogno parte in prevalenza dall'azienda, con un supporto progettuale di dettaglio da parte della società di consulenza. È accaduto anche che l'ente di formazione abbia proposto all'azienda attività che riteneva potessero essere interessanti per l'azienda. Il rapporto in buona sostanza si è venuto costruendo in una relazione bilaterale.

Essendo presenti in azienda macchine Zeiss ed è la Zeiss stessa a fornire la formazione per la conduzione e la manutenzione delle macchine. Con Umana Forma si è dettagliata la formazione che l'azienda intendeva realizzare, individuando volta per volta il docente che avrebbe potuto prestare la sua competenza. L'iniziativa è partita dall'azienda. Diversamente, per altri corsi, come per Excel, è stata la società di consulenza a individuare direttamente il docente esterno.

La valutazione dei risultati della formazione è un problema serio. In azienda si sta valutando la costruzione di un programma che aiuti a mantenere traccia dei risultati della formazione. In realtà tutte le attività sono tracciate, anche per soddisfare le esigenze dello specifico sistema qualità aziendale.

Test di valutazione della formazione sono utilizzati in azienda per i corsi più di routine, come i corsi per i carrellisti o per la sicurezza, test peraltro previsti dalla normativa, mentre per attività più specifiche, come il corso sui macchinari Zeiss, si sono utilizzati test sull'apprendimento.

È prassi aziendale approntare test sull'apprendimento, oltre ai questionari di gradimento, che hanno una struttura standard e che in realtà non sono percepiti dai partecipanti come importanti. Più efficaci i test di apprendimento, che danno una misura più concreta di quanto l'attività di formazione abbia lasciato qualcosa. I test sull'apprendimento erano costituiti da questionari con domande vero/falso o a risposta multipla. Dopo la compilazione i test venivano ripercorsi con l'assistenza del docente che aveva il compito di intervenire nel caso

fosse stato commesso qualche errore nelle risposte, non solo per correggere, ma soprattutto con lo scopo di rinforzare l'apprendimento.

La valutazione dei corsi da parte dei partecipanti è stata buona, soprattutto per i corsi di carattere tecnico sulla qualità e sui macchinari. In particolare, è stato apprezzato il fatto di aver potuto acquisire competenze pratiche di cui non erano in possesso. Altro motivo di soddisfazione è stato il fatto di aver visto valorizzato il loro ruolo. Infatti, in partenza erano un po' incerti. I corsi hanno dato a loro la possibilità di essere seguiti in una crescita diversa e mirata, tale da renderli più autonomi. In definitiva i corsi hanno fatto da leva per la valorizzazione delle persone e del loro percorso in azienda. Una conferma di questo importante risultato è venuta dal fatto che dopo la realizzazione dei corsi di carattere tecnico sulla qualità il margine di errore nella produzione si è ridotto in modo significativo. Si è rilevato un processo più veloce e più sicuro, una maggiore autonomia.

Per quanto concerne possibili miglioramenti delle attività formative il giudizio di chi ha partecipato è di soddisfazione, non c'è nulla da cambiare. La durata delle attività è stata giusta, né troppo breve, né troppo lunga. Un partecipante intervistato ha affermato che i corsi sono stati perfetti.

La modalità organizzativa è stata anch'essa più che soddisfacente, con un buon equilibrio fra parte teorica e parte pratica.

3.3 Considerazione riepilogative

Il Piano Formativo 2023 ha evidenziato un grande pragmatismo operativo, con l'aderenza alla realtà della produzione, alla necessità della qualità e alla manutenzione di un buon clima relazionale in azienda. Non sono state utilizzate metodologie particolari o la ricerca dell'ultima moda formativa.

È emersa una attenzione definibile come "artigianale" nella gestione del personale e nel comportamento dei responsabili.

È ancora da sottolineare la stretta connessione fra obiettivi strategici e formazione, almeno da quanto è possibile vedere dal piano formativo 2023: un intervento attento alla qualità per gestire le sfide del futuro un elemento caratteristico saliente del brand e altrettanta attenzione all'internazionalizzazione, per curare l'interlocuzione operativa sulla qualità con le consociate in Asia).

Di particolare interesse è quanto espresso nel corso dell'intervista in merito alla ricerca di personale specializzato. Chiaramente in prima istanza si vanno a ricercare persone portatrici di competenze e di esperienze specifiche. È capitato di trovare una persona con un curriculum davvero notevole in materia di gestione e controllo della qualità che ha però poi mostrato caratteristiche caratteriali problematiche nella gestione delle relazioni. Questo ha motivato l'azienda, nella persona della referente del progetto, che si occupa di gestione delle risorse umane, a esprimere una decisa preferenza per formare le persone direttamente in azienda, costruendo percorsi e traiettorie di crescita professionale altamente specifiche, tanto da poterle definire di stampo "sartoriale". Ciò permette alle persone di integrarsi in un ambiente specifico, dotato di proprie caratteristiche relazionali e di una propria cultura e di aderire per gradi e più consapevolmente allo specifico aziendale. Le persone che si vanno a ricercare in azienda di preferenza devono essere soggetti ben determinati, con propri obiettivi ben delineati e solidi. Chiaramente non è possibile disegnare il candidato perfetto e si vanno a ricercare gli elementi di carattere, prima ancora delle competenze tecnico professionali. Ben difficilmente si trovano giovani con queste caratteristiche. Di solito hanno un'età che si aggira di più intorno ai trenta anni che ai venti e presentano anche una maggiore stabilità di vita, sia dal punto di vista relazionale, sia dal punto di vista materiale. Perciò non si tratta di persone alle primissime esperienze lavorative, ma di soggetti dotati di maturità personale. La prospettiva che si intravede per loro in azienda è che possano rimanerci per un tempo significativo del loro percorso lavorativo.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La funzione qualità è stata coinvolta in modo massiccio all'interno del Piano Formativo 2023. Dopo l'attività di formazione si è potuto notare una crescita significativa di consapevolezza. I partecipanti, tutti neoassunti, erano molto "freschi" di esperienza. Hanno appreso a utilizzare in modo corretto tutte le attrezzature e sono stati in grado di applicare consapevolmente le conoscenze relative alla parte metrologica. In definitiva si è prodotto un netto miglioramento del sistema.

Hanno imparato a usare i macchinari, quando, appena arrivati in azienda, non sapevano nemmeno come avviarle o come utilizzarle. Volendo avere una misura del progresso realizzato, in termini di conoscenze pratiche si è partiti da zero e, se proprio non si è arrivati al massimo, ci si è avvicinati in modo significativo.

Inoltre, il corso ha contribuito a innovare alcune procedure che erano fossilizzate da anni, in particolare in ambito metrologico. Si trattava di smontare vecchie convinzioni e abitudini che si è riusciti a superare. Nello specifico si trattava di rinnovare alcune procedure ferme da anni, in particolare in relazione alla taratura e alla conferma metrologica degli strumenti di misura. A questo corrispondeva una scarsa consapevolezza di quanto gli operatori stavano svolgendo.

Non si tratta di cosa da poco: in queste situazioni emerge l'affermazione che "si è sempre fatto così", segnale di una radicata resistenza a cambiare. Intervenire in queste situazioni non è facile. Ciò segnala il successo del piano formativo, che è stato verificato attraverso confronti diretti, quando occorreva fare fronte all'emergere di problemi o dubbi.

In definitiva i partecipanti sono riusciti a collocare la propria attività all'interno del processo aziendale di produzione, risultato significativo, verificato soprattutto nel corso dedicato alla Gestione della Strumentazione, mentre i corsi Zeiss e Klingelberg erano dedicati a macchine dedicate al controllo.

Per quanto riguarda invece il corso di inglese, la verifica potrà venire solo dai colleghi cinesi o indiani, gli interlocutori diretti che potranno beneficiare dei risultati dell'attività formativa.

Una conferma di quanto descritto è venuta dall'intervista a un partecipante alle attività formative, in particolare quelle che si sono concentrate sulle macchine di misura Zeiss e al corso Klingelberg su macchine ottiche di misura. Era stato assunto solo da un mese. Un primo apprendimento significativo è stato la conoscenza generale della macchina, il suo funzionamento e inoltre, cosa da cui si è sentito aiutato molto, la conoscenza della programmazione realizzabile mediante il software.

Nel lavoro ha acquisito maggiore autonomia. Per esempio, nel caso in cui si verifici un problema in produzione e si debba misurare un pezzo con una macchina di misura, ha acquisito maggiore autonomia e velocità e si sente in grado di capire più celermente dove possa essere il problema. Avendo una maggiore conoscenza sulle macchine di misura, viene più semplice misurare il pezzo, interpretare la misura che viene fornita dal software e di conseguenza intervenire più tempestivamente per risolvere una problematica che si può presentare in linea di montaggio, sul tornio o sul centro di lavoro.

I materiali distribuiti durante i corsi tornano molto utili: se capita qualche dubbio, un problema particolare o quando non ci si ricorda qualcosa, l'utilizzo dei materiali, messi a disposizione sia in versione cartacea, sia in versione PDF, si è rivelato di grande utilità per tenere "fresche" le informazioni ed evitare di dimenticarle.

4.2 Considerazioni riepilogative

I corsi sono stati giudicati dai partecipanti "perfetti" e i risultati attesi sono stati realizzati. Il lavoro per quanti hanno partecipato risulta più consapevole e adeguato, oltre che più soddisfacente. Proprio l'impatto della formazione realizzata viene monitorato con attenzione, attraverso il confronto continuo delle pratiche, applicato all'emersione di problemi. Il consultarsi fra pari nell'ambito della funzione qualità fa da motore per la crescita di

una vera e propria comunità di pratiche degli addetti a questa delicata e strategica funzione, che si trova al centro dell'attività aziendale della Montanari Giulio & C. Ciò viene a costituire un prezioso capitale immateriale dell'azienda, che ne aiuta la tenuta produttiva e il raggiungimento dei suoi obiettivi, soprattutto in una fase caratterizzata dalla forte internazionalizzazione della sua attività. Sarà interessante continuare a monitorare questi impatti nel futuro, sia nella realizzazione di ulteriori piani formativi aziendali, sia nella collocazione dell'azienda ai livelli di eccellenza cui con successo aspira e di fronte a un contesto nazionale e internazionale caratterizzato da forti turbolenze e imprevedibilità. Il mantenimento di un livello qualitativo elevato della produzione e il mantenimento di una forte e attenta sensibilità alle tecnologie e alla sfida costituita dall'Intelligenza Artificiale costituiscono un buon passaporto per affrontare il futuro.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Gli elementi di forza del piano formativo sono stati diversi. In primo luogo, c'è stato l'interesse dei partecipanti per migliorarsi e sentirsi valorizzati all'interno del team e in generale in azienda. Questo ha fatto sì che il corso risultasse anche più interessante del previsto. C'è stata come una sorta di scatto, che ha consentito che la formazione risultasse un investimento non solo per l'azienda, ma anche per i partecipanti. E questo è stato un elemento di pregio dell'attività.

Un secondo elemento di forza del piano formativo è stata la docenza, che è risultata efficace e in grado di invogliare e motivare le persone nell'apprendere. Nelle attività formative si è realizzato un significativo incontro fra docente e partecipanti.

La formazione realizzata nel 2023 è stata considerata in azienda molto importante avendo costituito supporto a un problematico processo di turn over, con l'uscita in pensionamento di alcuni lavoratori con elevata esperienza e competenze preziose e di alcuni altri lavoratori che si sono dimessi, sostituite da giovani senza o con poca esperienza. E questo avveniva proprio nella funzione qualità, elemento cardine del lavoro della Montanari Giulio. La formazione ha contribuito in modo sostanziale a ricostruire e a consolidare l'equilibrio del reparto. Già a distanza di meno di due anni dalla realizzazione del piano si è riscontrata una notevole efficacia di quanto messo in opera. Tant'è vero che, anche volendo cercare qualche elemento critico o di miglioramento nel corso dell'intervista, non sono emersi elementi specifici. Insomma, dal punto di vista dei risultati, è stato un Piano Formativo molto efficace. A una domanda precisa la referente del piano ha risposto che rifarebbe esattamente lo stesso lavoro, senza remore.

Obiettivo generale del piano era quello di porre le condizioni per mettere in campo attività più performanti per l'azienda, specie a riguardo della qualità e della raccolta ed elaborazione dati. E i risultati si sono visti e si stanno vedendo. I lavoratori arrivati in azienda senza esperienze hanno ricevuto un riconoscimento contrattuale da parte dell'azienda, un riconoscimento economico, perché hanno mostrato efficienza ed efficacia nel loro lavoro. Infatti, sono riusciti in poco tempo a raggiungere obiettivi importanti. Ora si trovano a ricoprire un ruolo ben strutturato all'interno del gruppo. Il corso ha dato un contributo molto importante per questi risultati, soprattutto pensando che si trattava per la maggior parte di neoassunti e di persone che venivano da esperienze in settori diversi da quello di attività dell'azienda.

Un aiuto concreto al raggiungimento di questi risultati è stata la partecipazione al corso e il monitoraggio dei percorsi dei partecipanti da parte del responsabile della qualità. Ciò ha accompagnato la costruzione del team già in itinere, realizzando una sorta di team building.

La presenza del responsabile ha anche contribuito alla qualità della docenza, accompagnando tutto il percorso di formazione, in specifico per quanto concerne i corsi di carattere tecnico, sulle macchine e sugli strumenti metrologici.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Sono da segnalare almeno due buone prassi che hanno connotato la realizzazione del Piano Formativo e ne hanno consentito il successo.

In prima istanza va sottolineata la fortissima aderenza fra strategie aziendali e gli obiettivi del piano formativo, che ha risposto alla necessità di attrezzare le strategie, supportando il mantenimento e la crescita della qualità della produzione e l'internazionalizzazione dell'azienda.

Questo elemento potrebbe sembrare scontato. In realtà non deve mai essere trascurato, pena cadere in prassi di "formazione apparente", che magari mostra quanto si è bravi nella formazione, ma rischia di non produrre risultati. Una seconda buona prassi consiste in quella che può essere descritta come la ricerca delle persone "giuste", ponendo attenzione non al dato del curriculum e dell'esperienza maturata, ma anche alle doti personali delle persone in termini di capacità di relazione, l'adattabilità, la sensibilità ai contesti di lavoro e di relazione e la capacità di "leggerli" e di interagire con essi in modo positivo, la voglia di "mettersi in gioco" e la chiarezza dei propri obiettivi, e si potrebbe ancora continuare. Guardando all'esperienza realizzata con il Piano Formativo 2023 si può dire che questa buona prassi abbia funzionato a dovere, accompagnata come è stata da un follow up fatto non tanto di riunioni apposite, ma realizzato direttamente "sul campo", nel fronteggiamento dei problemi e nelle situazioni in cui occorreva trovare soluzioni intelligenti e sorgevano dubbi. Se l'attenzione a monte, nel reclutamento delle persone "giuste" ha funzionato, ciò è stato dovuto sicuramente alla qualità delle attività formative realizzate, ma anche a quanto è stato fatto dopo la formazione, per sostenerne gli obiettivi e qualificarne la qualità nel tempo.

A conti fatti è stata realizzata una sintesi virtuosa di percorsi di apprendimento formale, con la realizzazione di un nutrito piano formativo, e di attenzioni all'apprendimento nella sua dimensione informale, sia nella fase di individuazione delle persone, sia nelle attività di prosecuzione dell'apprendimento nelle attività quotidiane.

Volendo usare qualche metafora, a monte della formazione, nel reperimento delle persone, si è rinunciato alla ricerca del pezzo di puzzle che entri di giustezza nella figura che si intende realizzare, per cercare invece di costruire il pezzo su misura nel vivo dell'ambiente di lavoro. A questo ha fatto seguito un lavoro di attenzione di cura dei percorsi personali, misurato direttamente nel vivo dell'attività lavorativa e anche in alcuni suoi momenti cruciali, davanti a dubbi e a problemi operativi. Insomma, è stato realizzato un lavoro da nocchiero, il mantenere la barra dritta verso gli obiettivi.

5.3 Conclusioni

Questa storia di formazione si inserisce in una classica storia imprenditoriale emiliana, tipica del modello da "terza Italia", tanto segnalato diversi decenni or sono: un operaio si mette in proprio, con il prezioso supporto della famiglia, che diventa il suo sponsor principale e, anzi, arriva a rappresentare il fulcro della sua attività, tanto che la famiglia, dopo 55 anni, è sempre attiva nella proprietà e nella gestione dell'azienda. Una storia fatta di attenzione e concretezza che continua a mostrare una notevole vitalità e uno sguardo aperto al futuro e alle sue sfide.