

Fondimpresa Lazio

CASI DI STUDIO AZIENDALI

RAPPORTO AREA TERRITORIALE LAZIO



A cura di

Claudia Cioffi

Giampiero Modena

Angelo Pagliara

Barbara Rainaldi

Si ringrazia per la supervisione

Luciano Monti (Luiss Guido Carli)

Si ringraziano per la collaborazione

Giorgia Amante (Unindustria), Raffaella Merlino (Unindustria),

Manuela Riitano (Fondimpresa Lazio)

Sommario

INTRODUZIONE.....	8
CAPITOLO 1. METODOLOGIA	10
CAPITOLO 2. INTERVISTE AZIENDE SELEZIONATE, QUESTIONARI E RAPPORTI	11
CAPITOLO 3. INTERVISTE SU PIANI FORMATIVI IN CONTO FORMAZIONE	12
<i>AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA DI PROCESSO, DI PRODOTTO E DI ORGANIZZAZIONE</i>	<i>13</i>
ERICSSON TELECOMUNICAZIONI.....	14
1. INTRODUZIONE ERICSSON TELECOMUNICAZIONI	14
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	15
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	15
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	16
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	19
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	21
2.5 Considerazioni riepilogative	22
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	23
3.1 L'analisi del fabbisogno	23
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	23
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	23
3.4 Considerazione riepilogative	24
4. CONCLUSIONI	24
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	24
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	24
4.3 Conclusioni	25
FRONERI ITALY S.R.L.....	27
1. INTRODUZIONE.....	27
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	27
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	27
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	28
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	30
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	31
2.5 Considerazioni riepilogative	32
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	32
3.1 L'analisi del fabbisogno	32
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	33

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	33
3.4 Considerazione riepilogative	34
4. CONCLUSIONI	34
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	34
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	35
4.3 Conclusioni	36
PATHEON ITALIA S.P.A – GRUPPO THERMO FISHER SCIENTIFIC.....	37
1. INTRODUZIONE.....	37
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	37
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	37
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	38
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	39
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	41
2.5 Considerazioni riepilogative	41
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	42
3.1 L'analisi e del fabbisogno.....	42
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	42
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	42
3.4 Considerazione riepilogative	43
4. CONCLUSIONI	43
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	43
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	44
4.3 Conclusioni	44
AMBITO STRATEGICO: B. POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO.....	47
BRISTOL MYERS SQUIBB	48
1. INTRODUZIONE.....	48
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	49
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	49
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	50
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	51
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	53
2.5 Considerazioni riepilogative	54
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	54
3.1 L'analisi del fabbisogno	54
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	55
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	55

3.4 Considerazione riepilogative	55
4. CONCLUSIONI	56
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	56
4.2 Le buone prassi formative aziendali	56
4.3 Conclusioni	57
LEONARDO – FINMECCANICA S.p.A.	59
1. INTRODUZIONE.....	59
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	60
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	60
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	61
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	64
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	67
2.5 Considerazioni riepilogative	68
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	68
3.1 L'analisi del fabbisogno	68
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	69
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	70
3.4 Considerazione riepilogative	71
4. CONCLUSIONI	72
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	72
4.2 Le buone prassi formative aziendali	72
4.3 Conclusioni	73
PLASCO.....	75
1. INTRODUZIONE.....	75
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	76
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	76
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	78
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	80
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	82
2.5 Considerazioni riepilogative	83
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	84
3.1 L'analisi del fabbisogno	84
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	84
Il piano ha visto il coinvolgimento di quaranta persone con la qualifica di operaio.....	84
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	85
3.4 Considerazione riepilogative	85

4. CONCLUSIONI	86
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	86
4.2 Le buone prassi formative aziendali	86
4.3 Conclusioni	86
TECHNIP ITALY S.R.L.	88
1. INTRODUZIONE.....	88
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	89
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	89
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	90
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	91
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	94
2.5 Considerazioni riepilogative	95
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	95
L'analisi del fabbisogno	95
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	96
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	97
3.4 Considerazione riepilogative	97
4. CONCLUSIONI	98
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	98
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	99
4.3 Conclusioni	99
CAPITOLO 4. INTERVISTE SU PIANI FORMATIVI IN CONTO SISTEMA	102
<i>AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA DI PROCESSO, DI PRODOTTO E DI ORGANIZZAZIONE</i>	<i>103</i>
ISTITUTO BIOCHIMICO ITALIANO	104
1. INTRODUZIONE.....	104
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	104
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	104
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	107
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	109
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	111
2.5 Considerazioni riepilogative	112
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	112
3.1 L'analisi del fabbisogno	112
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	112
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	112
3.4 Considerazione riepilogative	113

4. CONCLUSIONI	113
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	113
4.2 Le buone prassi formative aziendali	113
4.3 Conclusioni	114
PHOENIX ELECTRONIC SYSTEM	116
1. INTRODUZIONE.....	116
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	116
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	116
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	119
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	121
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	122
2.5 Considerazioni riepilogative	123
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	123
3.1 L'analisi del fabbisogno	123
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	124
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	124
3.4 Considerazione riepilogative	125
4. CONCLUSIONI	125
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	125
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	126
4.3 Conclusioni	126
SAVE THE CHILDREN.....	128
1. INTRODUZIONE.....	128
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	129
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	129
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	130
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	131
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	134
2.5 Considerazioni riepilogative	135
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	136
3.1 L'analisi del fabbisogno	136
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	136
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	137
3.4 Considerazione riepilogative	137
4. CONCLUSIONI	138
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	138

4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	138
4.3 Conclusioni	139

INTRODUZIONE

Per il raggiungimento degli obiettivi fissati, l'Articolazione Territoriale Regione Lazio (ATR Lazio), attenendosi al Programma Operativo O.B.R. della Regione Lazio¹, ha realizzato le attività di Monitoraggio Valutativo - su esperienze di formazione continua concluse nel 2019 – articolate nelle due fasi seguenti:

- a) Rilevazioni effettuate direttamente presso le Aziende individuate e selezionate dal campione fornito da Fondimpresa (Indagine CAPI)²;
- b) Supporto alla restituzione, tramite la piattaforma gestita da Fondimpresa, dei questionari on-line compilati da parte dei dipendenti delle aziende campionate beneficiarie della formazione (Indagine CAWI).

Questo rapporto esamina e commenta con singoli rapporti aziendali le attività sub a) che sono state programmate come indicato nella tabella 1 seguente.

Tabella 1. Il programma della ATR Lazio

ATTIVITA'	QUANTITA'	DESCRIZIONE
Rilevazioni su esperienze di formazione continua e relativi Rapporti sintetici da realizzare	10	6 piani formativi CF e 4 aziende coinvolte in 4 piani CS con priorità alle azioni formative riguardanti l'innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto e di organizzazione e alle azioni formative di aggiornamento e riqualificazione di lavoratori interessati da processi riorganizzazione da scegliere da un campione statistico di aziende per la regione di riferimento con l'indicazione dei piani formativi cui hanno partecipato le stesse fornito da UMV di Fondimpresa
Partecipazione a eventi di diffusione e valorizzazione dei risultati derivanti dalle attività di monitoraggio valutativo che si prevede di realizzare	1	

L'attività si è sviluppata seguendo il seguente programma, riportato di seguito nella tabella 2.

¹ Fondimpresa, "Attività di Monitoraggio Valutativo dei Piani formativi finanziati Programma Operativo O.B.R. della Regione Lazio con il Conto Formazione e con il Conto di Sistema – anno 2020"

² Fondimpresa *l'analisi del contesto* attività di monitoraggio valutativo – 2020 questionario per le rilevazioni presso le aziende su piani formativi finanziati tramite il conto formazione/il conto sistema.

Tabella 2: programma delle attività sub a del programma operativo

Attività	Giugno 2020	Luglio 2020	Agosto 2020	Sett 2020	Ott 2020	Nov. 2020	Dic. 2020	Gen 2021
a) Studio e analisi della documentazione dei piani formativi e della documentazione aziendale fornita.								
b) Determinazione delle aziende campione da prendere in esame in ottemperanza alle priorità indicate nel programma operativo, con le proporzioni tra CF e CS indicate sub 1°								
c) Reperimento e analisi materiale aziendale e fonti utili per la definizione dello scenario di contesto utile a inquadrare i dieci casi aziendali in esame								
Consegna I SAL		8/7/2020						
d) Coordinamento attività presso le aziende con interviste e focus group ai testimoni privilegiati. Il coordinamento sarà effettuato di concerto con le strutture territoriali di Unindustria								
e) Realizzazione delle interviste programmate. Stanti le attuali restrizioni sanitarie e per non ritardare il programma di lavoro, di preferenza le interviste saranno effettuate in modalità smart con la piattaforma disponibile presso Unindustria (*)								
Consegna II SAL					16/10/2020			
f) Elaborazione e consegna dei dieci rapporti sintetici come da programma operativo.								
Consegna IIISAL								15/1/2020

CAPITOLO 1. METODOLOGIA

Tenendo presente la particolare congiuntura generata dalla pandemia e volendo assicurare la massima attenzione da parte degli operatori economici nel corso delle interviste CAPI da programmare sono stati applicati alla lista trasmessa dall'Unità di Valutazione e Monitoraggio di Fondimpresa, specifici filtri di selezione.

Il primo filtro aveva l'obiettivo di concentrare l'attenzione su quei comparti produttivi dimostratisi particolarmente dinamici nei mesi antecedenti le interviste (a partire dalle aziende non incluse nei fermi produttivi disposti dai dpcm di marzo 2020) o perché chiamati a sostenere l'attuale ripresa. Le aziende filtrate appartengono dunque prevalentemente al settore chimico-farmaceutico (che nella regione Lazio è un attivo e strategico asset specialmente nelle province di Roma e Latina), ai servizi di assistenza alle persone nonché la produzione di beni e servizi primari (dall'industria alimentare alla fabbricazione di articoli e apparecchi elettrici e plastici).

Con un secondo filtro, Inoltre, si è cercato di dare una rappresentatività territoriale della regione, considerando le unità produttive situate nelle province laziali di Roma (4 u.p.), Latina (2 u.p.), Frosinone (3 u.p.) e Rieti (1 u.p.).

Come proposto nel programma di lavoro approvato, si è cercato anche di rispettare una certa proporzione tra piani formativi finanziati nel quadro del conto sistema (CS) e piani formativi finanziati nel quadro del conto formazione (CF), dando una leggera preferenza a questi ultimi. Risultano quindi selezionati sette piani in CA e tre piani in CS

CAPITOLO 2. INTERVISTE AZIENDE SELEZIONATE, QUESTIONARI E RAPPORTI

Tutte le interviste sono state realizzate on line, come da comunicazione UMV Fondimpresa del 22 maggio 2020. I rapporti inseriti nella sezione 1 e nella sezione 2 sono stati redatti in conformità alle Linee Guida³ e al decalogo⁴ forniti. In allegato a questo rapporto finale lo scambio di e-mail con la pianificazione del giorno e dell'orario delle videoconferenze.

Le buone pratiche sono state rilevate seguendo la griglia⁵ fornita da Fondimpresa, riprodotta, con le specifiche osservazioni, in ogni report aziendale.

Come suggerito, di preferenza, nelle interviste sono state interessate le quattro figure a vario titolo coinvolte nei piani formativi oggetto d'esame ovvero:

- primi livelli aziendali (strategie aziendali e piano della formazione)
- Referente aziendale della formazione (persona interna all'azienda che ha seguito la gestione e l'erogazione della formazione; nel caso di piani finanziati tramite il canale Conto di Sistema di Fondimpresa, la persona che ha tenuto i contatti con l'ente formativo che ha gestito il piano)
- Responsabili diretti dei partecipanti alla formazione, ossia le persone che hanno contatti diretti con chi ha beneficiato della formazione
- Dipendenti che hanno partecipato ai corsi formativi finanziati da Fondimpresa.

A questi, in particolare nei piani di conto sistema, è stato aggiunto anche un rappresentante dell'ente formativo attuatore del medesimo piano e in qualche caso il rappresentante dell'ente formativo selezionato per l'attuazione del piano formativo in conto formazione

Nel corso delle interviste non sono state rilasciate liberatorie in quanto in nessun rapporto sono riportati virgolettati e le osservazioni non sono mai state ricondotte a un intervistato specifico, limitandosi a menzionare la funzione o l'ufficio di appartenenza.

³ Fondimpresa-Inapp, Monitoraggio Valutativo Linee Guida per la redazione dei "Rapporti finali" e l'individuazione delle Buone Prassi Formative

⁴ Fondimpresa-Inapp, Decalogo in merito alle attività di rilevazione delle buone prassi formative - monitoraggio valutativo 2020 - aggiornamento aprile 2020.

⁵ Fondimpresa, Griglia per la valutazione delle buone pratiche, Strumento a supporto dei ricercatori/operatori delle Articolazioni Territoriali per la rilevazione e valutazione delle buone pratiche formative nell'ambito delle rilevazioni aziendali (indagine CAPI)

CAPITOLO 3. INTERVISTE SU PIANI FORMATIVI IN CONTO FORMAZIONE

ID PIANO	ID UNITA PRODUTTI VA	CODICE FISCALE	DENOMINAZIONE AZIENDA	Provincia
209641	23351	82130592	BRISTOL MYERS SQUIBB	RM
204568	23428	412200586	ERICSSON TELECOMUNICAZIONI	RM
206176	317290	9636960966	FRONERI ITALY SRL - Ferentino	FR
150110*	275152	401990585	LEONARDO - FINMECCANICA - SOCIETA' PER AZIONI	LT
207644	258535	1924610346	PATHEON ITALIA S.p.A.	FR
190297	42886	1467460604	P L A S C O	FR
177026	50673	4874901004	TECHNIP ITALY	RM

*Piano suggerito dall'azienda

**AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE
DIGITALE E TECNOLOGICA DI PROCESSO, DI
PRODOTTO E DI ORGANIZZAZIONE**

ERICSSON TELECOMUNICAZIONI

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE ERICSSON TELECOMUNICAZIONI

ERICSSON S.p.A., azienda è leader mondiale nella fornitura di tecnologie e servizi per gli operatori di telecomunicazioni. Ericsson promuove il concetto di comunicazione come esigenza basilare degli esseri umani attraverso l'innovazione, la tecnologia e lo sviluppo di soluzioni di business sostenibili. Nonostante le contrazioni del mercato degli ultimi anni, che hanno portato l'azienda a scelte strategiche di business e a una riorganizzazione strutturale con conseguente ridimensionamento del proprio organico, Ericsson rimane un'azienda di riferimento nel settore e l'Italia riveste un ruolo strategico per il suo posizionamento sul mercato dell'ICT. Ericsson è stata la prima azienda a lanciare reti commerciali dal vivo in tutti e quattro i continenti, Europa inclusa, in tutte le bande di frequenza. In ognuno dei 21 centri di R&S europei, l'azienda collabora con le industrie e gli innovatori della regione per mettere l'impresa europea nella sala di controllo di ciò che avverrà in un futuro prossimo.

Multinazionale svedese operante in 180 paesi nella fornitura di tecnologie e servizi di comunicazione, software e infrastrutture in ambito ICT (Information & Communication Technology). In Italia, con 3.000 dipendenti e 3 centri di Ricerca e Sviluppo, oggi l'azienda è leader nella tecnologia 5G e accompagna il Paese in una trasformazione digitale senza precedenti.

Questo rapporto è stato redatto grazie alle interviste condotte il 12 novembre 2020.

Il piano formativo oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 204568, dal titolo: *Skills for new generation ICT System & PM*, che ha visto la partecipazione di 131 dipendenti, di cui 91 con ruolo impiegatizio e 40 quadri, in un piano Aziendale Multiregionale. La data di inizio dei percorsi formativi è stata il 19/02/2018 e sono terminati il 18/02/2019.

Il piano è stato realizzato attraverso il supporto di una società esterna di consulenza e formazione che ha messo a disposizione dell'azienda un referente che in collaborazione con un referente interno hanno portato a compimento le attività formative effettuando un monitoraggio puntuale di tutto il percorso formativo. Attraverso questa tipologia di organizzazione Ericsson Telecomunicazioni e l'ente esterno è stata garantita l'efficacia e l'efficienza del Piano, dal suo avvio fino alla sua rendicontazione, attraverso un utilizzo corretto della piattaforma e nel pieno rispetto di quanto stabilito

dalla Guida di gestione e rendicontazione dei Piani Formativi Aziendali “Conto Formazione” di Fondimpresa.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia di Ericsson in Italia inizia nel 1918, quando c'era un solo telefono ogni 500 abitanti. Ericsson entra nel mercato italiano investendo i primi capitali in FATME (Fabbrica Apparecchi Telefonici e Materiale Elettrico), un piccolo stabilimento di materiali telefonici ed elettrici situato nel sobborgo romano.

Nel 1925 l'Italia viene divisa in 5 zone telefoniche, ognuna assegnata a una concessionaria. Alla SET, di cui è proprietaria la FATME, viene assegnato il Mezzogiorno e la Sicilia. Nel giro di 5 anni sarà realizzata la rete telefonica del Sud Italia, posando ben 60 mila chilometri di cavi.

Negli Anni '30 Ericsson porta in Italia la produzione del primo telefono da tavolo in bachelite, diventando così la prima azienda nazionale a confrontarsi con la tecnologia della stampa di materiali plastici e termoplastici. Un modello che influenzerà il design di tutti i telefoni fissi, allora strumento indispensabile di lavoro e accessorio molto desiderato nelle case degli italiani.

Tra gli Anni '50 e '60 c'è lo studio e la realizzazione di un piano nazionale per la teleselezione, ossia il sistema che consentirà di fare telefonate in modo diretto, senza la necessità di passare da un centralino.

Si assiste quindi all'introduzione dell'elettronica nelle telecomunicazioni. Ericsson produce e inserisce per prima nella rete italiana le centrali interurbane elettroniche di tipo AKE. Il primo esemplare di queste centrali, che si presentano come nodi fondamentali della rete, entrerà in funzione a Palermo nel 1975.

Nel 1978 nasce a Roma la Direzione Ricerca e Sviluppo. In un primo tempo dedicata esclusivamente all'adattamento delle apparecchiature della casa madre al mercato italiano, assume gradualmente il ruolo di centro di competenza globale per l'intera Ericsson. Oggi, a distanza di 42 anni, come ricordato nell'introduzione, Ericsson vanta in Italia ben tre centri di Ricerca e Sviluppo: a Genova, Pisa e Paganini.

È quindi la volta del digitale. Nel 1982 la FATME-Ericsson installa a Napoli Capodichino la prima centrale digitale. Si chiama AXE e diventerà la centrale più diffusa nel mondo. Si entra in una nuova era delle telecomunicazioni:

l'ingombro di una centrale digitale è sette volte inferiore rispetto a una centrale elettromeccanica, con un livello di efficienza nettamente superiore. Da questo momento anche il telefono diventa alla portata di tutti.

Inizia poi l'era della telefonia mobile. La rete E-TACS entrerà in funzione a inizio Anni '90, in tutte le città che avrebbero ospitato gli imminenti campionati del mondo di calcio. Le stazioni radio base sono costruite su licenza Ericsson. Nel 1992 sarà quindi la volta del GSM.

Nel 1996 è da un'idea di Ericsson e TIM che nasce la scheda prepagata. Una innovazione *made in Italy* che si rivelerà lo strumento vincente per la diffusione della telefonia cellulare in tutto il mondo, consentendo l'accesso a questo tipo di tecnologia anche ai più giovani e ad un pubblico di massa. A fine secolo Tre Italia è uno dei cinque vincitori della gara per le frequenze UMTS in Italia. Con Ericsson come partner, inizia a costruire la rete mobile di terza generazione a tempo di record, installando 2.000 stazioni radio base in un solo anno. A fine 2002 il Ministro delle Comunicazioni farà sulla rete di Tre Italia la prima telefonata al mondo su una rete di terza generazione.

Nel 2013 si fa la storia. Viene infatti battuto il record mondiale di velocità su Internet, con la trasmissione di dati al ritmo di un terabit al secondo. Il primato avviene in Australia, su rete Telstra, nel collegamento fra Sydney e Melbourne, distanti fra loro mille chilometri. Ma la tecnologia che lo ha reso possibile è tutta italiana, grazie alla collaborazione tra Ericsson, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e Consorzio Nazionale Interuniversitario per le Telecomunicazioni (Cnit). Oggi si parla di 5G ed Ericsson è protagonista indiscusso anche nel nostro Paese. Nel 2016 TIM, Ericsson e decine di industrie danno vita a "5G for Italy" e successivamente vengono avviate le prime sperimentazioni nelle città di Torino, Roma e Genova. Nel dicembre del 2017 Ericsson e TIM effettuano a Torino la prima sperimentazione in pubblico della rete 5G, raggiungendo la velocità record di oltre 20 Gbps.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per incrementare l'efficienza e i volumi di business, rimanendo competitivi e garantire profittabilità, Ericsson è fortemente impegnata in attività di Ricerca & Sviluppo, nonché nello sviluppo delle competenze focalizzate su tecnologie all'avanguardia ad alto valore aggiunto. Lo sviluppo continuo del *know how* interno è fondamentale per il mantenimento di alti livelli di competitività per un'azienda, come Ericsson, posizionata in un settore di mercato in continuo cambiamento come quelle dell'ICT.

Il Research & Development (R&S) è al centro della attività con circa 24.000 dipendenti. Gli ingegneri, i ricercatori e gli scienziati Ericsson di tutto il mondo stanno lavorando a quello che sarà il prossimo grande passo con la

tecnologia grande protagonista. Con oltre 54.000 brevetti concessi, l'azienda ha uno dei più importanti portafogli di diritti di proprietà intellettuale nel settore.

Dall'anno 2000 sono oltre 600 i brevetti registrati dai ricercatori italiani, protagonisti anche di diversi record mondiali. Tutto questo è frutto dell'ecosistema virtuoso dell'innovazione che Ericsson contribuisce a far crescere, fungendo da cerniera tra i maggiori centri di ricerca, le istituzioni, le imprese e le università e promuovendo la condivisione di esperienze e lo sviluppo di progetti comuni tra i vari referenti dell'innovazione locale.

Il contributo dei ricercatori della R&S italiana è fondamentale per lo sviluppo della tecnologia Ericsson. Grazie alle competenze scientifiche e progettuali, è possibile realizzare soluzioni altamente innovative sotto il profilo tecnologico, di compattezza, di consumo energetico e gestibilità.

Ericsson è uno dei principali fornitori di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ai fornitori di servizi creando tecnologie e servizi che cambiano il gioco, che sono facili da usare, adottare e scalare, rendendo i nostri clienti di successo in un mondo completamente connesso.

In un mondo sempre più complesso, Ericsson è alla ricerca della semplificazione. L'Azienda sta creando una tecnologia rivoluzionaria che è facile da usare, adatta e in scala, consentendo ai nostri clienti di catturare l'intero valore della connettività.

La tecnologia IoT, 5G e automazione è pronta a sbloccare un'ondata di nuovo valore. Il portafoglio completo Ericsson spazia tra reti, servizi digitali, servizi gestiti e-business emergente; alimentati da piattaforme 5G e IoT. I processi di innovazione sono quindi in atto nei seguenti ambiti:

Reti: Si sviluppa, distribuisce e si gestiscono reti di telecomunicazione fornendo hardware, software e servizi per consentire il pieno valore della connettività. Dal 5G e dall'IoT alla virtualizzazione, supportando la trasformazione digitale per la prossima generazione di servizi mobili.

Servizi digitali: La digitalizzazione è un potente motore di cambiamento, trasformando tutti gli aspetti del business. Si aiutano i fornitori di servizi ad abbracciare questo cambiamento con la gestione e le operazioni di rete (OSS), la gestione dei ricavi e dei clienti (BSS), i servizi di comunicazione, la virtualizzazione delle funzioni di rete e di rete (NFV), l'infrastruttura e lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni (ADM).

Servizi gestiti: Con i servizi gestiti si crea valore reale e differenziazione aziendale adottando un approccio integrato che copre tutti gli aspetti delle attività dei clienti Ericsson. Gestendo e ottimizzando le reti di telecomunicazione e le operazioni IT con processi altamente industrializzati e un modello di consegna veramente globale, migliorando la capacità degli operatori di soddisfare e superare le aspettative dei consumatori.

Attività emergenti: Si accelerano le imprese nuove e sostenibili al di là del tradizionale core business di Ericsson. Tecnologie come il 5G, l'intelligenza artificiale, l'automazione, la realtà virtuale/AR e l'Edge computing stanno aprendo nuove e vaste opportunità per i clienti Ericsson, partner e la stessa azienda. Le proprie aziende attualmente si rivolgono a mercati ad alta crescita in cui la tecnologia Ericsson è rilevante, ad esempio Industria 4.0 e produzione intelligente, connettività IoT, veicoli connessi, sicurezza e Edge computing. L'innovazione è al centro dell'attività, ed Ericsson ONE è il luogo in cui vengono portate in vita nuove idee che cambiano il gioco.

Lo scopo dichiarato di Ericsson è quello di potenziare un mondo intelligente, sostenibile e connesso. L'attenzione dell'azienda alla sostenibilità è radicata in tutte le operazioni e sta diventando una parte sempre più fondamentale della creazione di valore aziendale. La sostenibilità e il business responsabile al centro stanno aiutando la Società a costruire valore duraturo e ha due obiettivi principali, ridurre i rischi e creare impatti positivi. L'ambizione di Ericsson è quella di essere un motore responsabile e rilevante di un cambiamento positivo nella società. Sostenibilità come creatore di valore. L'integrazione di sostenibilità e pratiche e programmi aziendali responsabili in tutta la Società aiuta a gestire le operazioni in modo più efficiente. L'attenzione di Ericsson sulle prestazioni energetiche dei prodotti può aiutare a ridurre il costo totale di proprietà per le reti degli operatori, nonché a sostenere impatti sociali e ambientali positivi. Questo sforzo mira a migliorare le prestazioni lungo la catena del valore e a differenziare Ericsson dai suoi concorrenti. Condurre gli affari in modo responsabile. Condurre gli affari in modo responsabile è fondamentale per la strategia e la cultura di Ericsson. L'Azienda sostiene i Dieci Principi dell'UN Global Compact e i Principi guida delle Nazioni Unite su affari e diritti umani. Sebbene ci sia sempre del lavoro aggiuntivo da fare, la Società ritiene che l'impegno a fare la cosa giusta e ad assumersi la responsabilità delle azioni lungo la catena del valore sia fondamentale per il suo successo. Oltre a un team di conformità dedicato per guidare la Società, ogni dipendente è responsabile di garantire la conformità. Tecnologia come motore di cambiamento positivo Ericsson crede che l'accesso alla comunicazione sia un'esigenza umana fondamentale e che la tecnologia sviluppata e implementata in modo responsabile possa migliorare la vita delle persone. Ericsson si impegna a creare impatti positivi sulla società attraverso la sua tecnologia, le sue soluzioni, la competenza dei suoi dipendenti e le sue partnership.

In conclusione, l'aspetto fondamentale dell'approccio di Ericsson è quello di basare le proprie decisioni sulla ricerca e sulla scienza. La Società svolge attività di ricerca sottoposta a *peer review*, da sola e in collaborazione con partner di ricerca del mondo accademico e delle imprese, sull'impatto ambientale, economico e sociale delle tecnologie dell'informazione e della

comunicazione (ICT), fornendo fatti e approfondimenti per l'Azienda, l'industria e gli stakeholder.

Lo sviluppo della metodologia per misurare l'impatto dell'ICT come settore è un compito importante e nel corso degli anni Ericsson ha contribuito in modo rilevante agli standard internazionali di valutazione Contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Lo scopo dell'Azienda incarna l'ampiezza di ciò che Ericsson intende fare e di come contribuisce all'agenda per lo sviluppo sostenibile delineata negli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. Mentre il settore ICT ha il potenziale per consentire positivamente il raggiungimento di tutti i 17 SDG, Ericsson sta contribuendo all'attuazione dell'Agenda 2030 principalmente attraverso SDG 9 - Industria, innovazione e infrastrutture e SDG 17 - Partnership per gli obiettivi. Ericsson ritiene che la combinazione di questi due SDG consenta alla Società di creare un impatto positivo su vasta scala e di affrontare una serie di sfide globali.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Ericsson Telecomunicazioni è da sempre attenta alle necessità dei propri dipendenti, considerandoli uno degli asset principali aziendali assieme alle loro competenze, tanto da parlare di *PEOPLE STORY*, che attraversa la vita lavorativa e professionale dei collaboratori, ed in un simile contesto l'aggiornamento delle figure aziendali rappresenta una leva strategica su cui investire. Nel corso della vita professionale in Ericsson si offre supporto all'individuo per permettergli di implementare ed acquisire competenze tali da permettergli di realizzare le proprie aspirazioni di carriera. Da tali presupposti nasce l'esigenza di sviluppare il percorso che permetta di aggiornare le competenze tecnico - professionali dei propri dipendenti in materia di innovazione tecnologica, al fine di rendere più efficace e più produttivi gli stessi processi in linea con le esigenze aziendali.

In un settore dove l'innovazione assume un'importanza primaria, la formazione per Ericsson Telecomunicazioni è fondamentale, dalla fase di *on boarding* (il nuovo dipendente partecipa ad una sequenza di percorsi formativi orientativi per far comprendere il business della stessa azienda) e fino alla fine del percorso professionale dei collaboratori. In quanto attraverso la stessa si forniscono gli strumenti e gli aggiornamenti ai propri dipendenti per consentire loro di svolgere al meglio la propria mansione e prepararsi a futuri nuovi ruoli all'interno dell'organizzazione.

Ogni risorsa deve aver chiaro quali sono le aree e le competenze da migliorare e approfondire, orientando la propria formazione ai risultati, anche in questo periodo critico.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Nonostante le contrazioni del mercato degli ultimi anni, che hanno portato l'azienda a scelte strategiche di business di una riorganizzazione strutturale con conseguente ridimensionamento del proprio organico, Ericsson rimane un'azienda di riferimento nel settore e l'Italia riveste un ruolo strategico per il suo posizionamento sul mercato dell'ICT. Per incrementare l'efficienza e i volumi di business, rimanendo competitivi e garantire profittabilità, come sottolineato nei paragrafi precedenti. Ericsson è fortemente impegnata in attività di Ricerca & Sviluppo, nonché nello sviluppo delle competenze focalizzate su tecnologie all'avanguardia ad alto valore aggiunto. Lo sviluppo continuo del know how interno è fondamentale per il mantenimento di alti livelli di competitività per un'azienda, come Ericsson, posizionata in un settore di mercato in continuo cambiamento come quelle dell'ICT. La consapevolezza che il vero valore aggiunto sia la sinergia tra le attitudini personali e la predisposizione al business, porta l'azienda a porre particolare attenzione alla crescita e all'aggiornamento continuo delle proprie risorse umane, strutturando percorsi di formazione tarati sulle esigenze di sviluppo sia dell'azienda sia dei singoli dipendenti. Ad integrazione degli investimenti dell'azienda nella ricerca e sviluppo, ha deciso per il 2018 di presentare un piano a Fondimpresa che, in continuità rispetto ai piani precedenti, rappresenta un progetto complesso di formazione e di aggiornamento professionale, articolato in 19 azioni formative, afferenti allo sviluppo di competenze in ambito ICT strategiche per il business dell'azienda.

Gli interventi formativi previsti all'interno del piano "Skills for New Generation ICT System & PM" in esame sono stati progettati per incrementare le competenze delle figure professionali addette allo sviluppo di servizi ICT e addetti al management. In particolare, le azioni formative hanno riguardato le seguenti aree di competenza strategiche per Ericsson: VMware Cloud, Linux Administration, Agile PM, Oracle Cloud, IP Network Security, Data Center, ICT Security, IP Network Optimization and Application Traffic Management, Redhat Cloud, New Technology Trends. I corsi sono stati individuati sulla base delle strategie di business per l'azienda, in quanto puntano a migliorare le competenze sulle quali Ericsson è leader nel mercato. Questa tipologia di formazione di altissimo livello specialistico si riflette anche sulla scelta dei fornitori altamente qualificati, giustificando l'investimento per corsi con costo orario superiore alla media. Punto di forza dei percorsi didattici che sono stati o erogati all'interno del piano, è che diversi di questi sono orientati a far acquisire ai partecipanti le conoscenze e competenze necessarie al raggiungimento della certificazione industriale di settore, riconosciute a livello internazionale.

La formazione erogata ha coinvolto attivamente anche le parti sociali con attività di monitoraggio e partecipazione agli stessi con relazioni con l'azienda all'insegna della massima trasparenza. Il coinvolgimento delle RSU avviene di frequente e con essi si condividono idee, e la metodologia da adottare.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Nel percorso formativo in esame i dipendenti coinvolti sono stati orientati a far rinnovare/accrescere le conoscenze e competenze necessarie a favorire la capacità dell'azienda di aggredire un mercato sempre più competitivo al fine di ottenere risultati veloci e duraturi man mano che il corso avesse prodotto effetti quantificabili sullo svolgimento del lavoro quotidiano.

L'intervento formativo inizialmente ha previsto 19 azioni dalla durata complessiva di 835 ore ed un monte ore allievo di 6209 ore

Molte delle azioni formative sono state strutturate sia in attività d'aula che in attività di studio individuale, per permettere ai partecipanti di organizzare al meglio il proprio tempo per consolidare gli argomenti trattati e per una preparazione graduale ed approfondita all'esame di certificazione. Attraverso questo piano formativo si è portato avanti il duplice obiettivo di accrescere la competitività dell'azienda nel mercato, e di permettere ai dipendenti dell'azienda un accrescimento individuale delle competenze, spendibili nel mercato di riferimento.

Terminato il corso i partecipanti hanno avuto immediatamente riscontri favorevoli, avendo appreso strumenti e competenze da subito utili, come strumenti di *data science*, strumenti di statistica e altre attività che hanno avuto riscontro con i risultati finanziari, con tecniche apprese durante i percorsi formativi. I corsi hanno avuto la caratteristica di essere innovativi, come il corso sulla tecnologia 5G, che ha fornito ai discenti i tools necessari per poter fornire servizi a supporto per l'utilizzo degli strumenti dei clienti, non fermandosi alla sola gestione della rete, ma garantendone la sua evoluzione.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Ericsson Telecomunicazioni in piena emergenza sanitaria ha utilizzato lo smart working per gran parte del personale, a partire dal 05/03/2020 e fino al 31/12/2020, in linea con le disposizioni normative, ed ha continuato ad erogare la formazione utilizzando canali differenti rispetto alla formazione

in aula. Lo *smart working* in azienda è stato introdotto già in periodi antecedenti, ed è stato esteso in pieno periodo pandemico. Per garantire continuità di business, o per intervenire in situazione di emergenza i tecnici di campo hanno continuato nella loro attività, così come i dipendenti della ricerca e sviluppo, che hanno svolto la loro attività in presenza nei laboratori. Nel periodo pandemico la formazione prevista è stata erogata ugualmente, convertendo la formazione in presenza, dove prevista, in virtuale e continuando ad utilizzare l'*e-learning*.

L'azienda ha previsto in due occasioni una survey dedicata al Covid, per capire i livelli di disagio del personale a livello mondo, continuando a comunicare e aggiornare i dipendenti, su tutte le variazioni normative e sull'impatto lavorativo per dar loro strumenti e indicazioni. È stato erogato un programma di *wellbeing* ed un *trainer* dedicato ai leader per capire come essere vicini al proprio personale.

Inoltre, sono state implementate iniziative culturali, oltre la formazione prevista, creando sia sessioni in team che *One-to-One*, di convivialità, anche se da remoto, allo scopo di far sentire vicini e uniti i dipendenti, che hanno rilasciato feedback lusinghieri all'iniziativa.

Per andare incontro alle esigenze lavorative dei lavoratori in *smart working*, l'azienda si è fatta carico delle spese necessarie per la creazione della postazione di lavoro adeguata, come scrivania, sedia, lampada e quanto altro necessario, per dare sollievo ai dipendenti in questo momento di connessione continua.

I risultati delle formazioni effettuate da remoto hanno comunque prodotto risultati migliori di quelli attesi, aspetto positivo visto il perdurare della crisi sanitaria in atto che impone ed imporrà all'azienda di ricercare le soluzioni più efficaci per erogare formazione mantenendo il distanziamento sociale.

Si può parlare infatti di un processo interno di resilienza trasformativa, facendo così fronte in maniera positiva ad eventi traumatici, riorganizzando la vita dell'azienda e la vita stessa dei dipendenti coinvolti.

2.5 Considerazioni riepilogative

Ericsson Telecomunicazioni ha deciso di attuare il piano formativo in esame, con la modalità sia in aula che da remoto, progettando una formazione con un forte orientamento pratico e ha permesso ad ogni singolo discente di portare a termine il percorso intrapreso, grazie anche all'impegno del formatore che ha cercato di andare incontro a tutte le esigenze organizzative che si sono presentate.

Nel piano formativo finanziato da Fondimpresa, ci sono stati corsi che hanno anticipato argomenti come 5G, IOT, Data Analytics, che non hanno avuto effetto nell'immediato sull'operatività e sulle competenze necessarie per portare avanti, perché temi di frontiera; però utili ai discenti per orientarsi verso le nuove tecnologie, raccogliendo molti feedback positivi, avendo avuto il pregio di dare una visione di quello che sarebbe accaduto.

Altre azioni del percorso formativo oggetto di analisi, hanno avuto riscontri immediati; come certificazioni Cisco, metodologia agile, in ambito Cloud che hanno fornito strumenti immediatamente utili per la crescita professionale dei partecipanti.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'approccio che Ericsson per fare una puntuale analisi dei fabbisogni formativi è duplice; grande importanza è rivolta alla figura del dipendente, infatti, gran parte dei bisogni formativi sono concordati tra il manager e il proprio dipendente (approccio Bottom-Up). Stabilita la strategia aziendale, con i responsabili di funzione e definite le aree strategiche del successivo anno, si definisce lo *strategic learning plan* con i contenuti che saranno erogati con diversi canali, come corsi virtuali e il web learning (approccio *Top-Down*). Altri approcci didattici utilizzati in azienda sono il *mentoring*, *coaching* e l'*on job training*, gestiti direttamente dai manager.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano ha visto il coinvolgimento di 132 lavoratori con mansioni impiegatizie e quadri-La formazione è stata strutturata su diciannove azioni con un monte ore complessivo di 6209 ore.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Effettuata l'analisi dei fabbisogni formativi, raccogliendo le diverse esigenze esplicitate da ogni risorsa in azienda, come descritto nei paragrafi precedenti, vengono effettuate valutazioni, cercando di rispondere al meglio a tutte le esigenze dei dipendenti e dell'azienda. Già dall'analisi del fabbisogno emerge una solida collaborazione tra l'azienda e l'ente erogatore dei percorsi formativi. La gestione del processo formativo coinvolge anche le parti sociali, con un approccio sempre positivo e in pieno spirito di

collaborazione, in cui si condivide la presentazione delle idee, la metodologia e con l'obiettivo di erogare i piani formativi a tutti i dipendenti.

3.4 Considerazione riepilogative

Dalle considerazioni effettuate finora emerge ancora una volta l'importanza strategica della formazione in Ericsson, che deve rispondere alle esigenze aziendali e personali di ogni singolo dipendente, programmando ciclicamente analisi dei fabbisogni e mettendo a disposizione un'adeguata e diversificata offerta formativa, sia a livello *corporate* che locale, sia nei contenuti che nelle modalità (corsi in aula, *training on the job*, *e-learning*) che permetta di raggiungere gli obiettivi aziendali e professionali prestabiliti e di superare le difficoltà e gli impedimenti di qualsiasi genere che frequentemente si presentano.

4. CONCLUSIONI

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

Il piano formativo erogato è risultato estremamente efficace ed ha dotato i discenti degli strumenti e tecniche che sin da subito hanno portato benefici e miglioramenti nella quotidianità del lavoro, per quelle azioni che prevedevano le certificazioni in ambiti specifici. Le altre azioni formative hanno avuto il merito di avere un effetto anticipatorio per quei campi che ancora oggi sono in pieno sviluppo ed evoluzione, come la tecnologia 5G, dove occorre misurarsi sempre più frequentemente con le nuove sfide tecnologiche e del mercato globale.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Spinti da una grande concorrenza e un mercato in continua evoluzione, in Ericsson Telecomunicazioni la formazione assume un ruolo fondamentale, perché è uno strumento attraverso il quale ogni dipendente potrà accrescere le proprie competenze e rispondere al meglio alle nuove e frequenti esigenze che si paleseranno, sia a livello personale che aziendale, partecipando attivamente al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per rispondere al meglio alle esigenze di crescita dei propri dipendenti e dell'azienda, si è strutturata l'offerta formativa in modo da renderla

ripetibile stimolando e facendo crescere anche il senso di appartenenza e coesione aziendale.

Una formazione dinamica e partecipata, che ha permesso a tutti i dipendenti, che ne hanno usufruito, di apprendere e applicare immediatamente le competenze acquisite, tornate ancor più utili in questo periodo pandemico, oppure, avere tools utili ad affrontare nuove sfide grazie all'effetto anticipatorio che ha caratterizzato le azioni formative

4.3 Conclusioni

In Ericsson ogni piano formativo che viene progettato e messo a disposizione dei propri dipendenti ha l'obiettivo di favorire la loro crescita personale e professionale e favorire la crescita dell'azienda, migliorando la gestione di tutti i processi aziendali e i risultati sia operativi che economici, per rimanere altamente competitivi sul mercato in cui si opera e comunque avere le capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti e alle sfide future.

La capacità di risposta ai bisogni e soluzioni di problemi; la qualità interna; la continuità del suo esercizio; la riproducibilità e trasferibilità in altri ambiti e contesti sono tutti validi motivi per evidenziare la buona pratica formativa in Ericsson Telecomunicazioni.

La buona prassi può anche essere definita efficace perché rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi ha generato risultati adeguati.

Di seguito un giudizio sulla qualità strategica, della qualità attuativa, della riproducibilità e della trasferibilità della buona pratica rilevata.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica ha consentito, di risolvere problemi strategici per l'azienda, come l'ottenimento delle certificazioni necessarie nel settore per operare.
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con feedback ampiamente positivi dei discenti che hanno appreso metodi e strumenti utili al raggiungimento degli obiettivi, o essere preparati

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
		alle nuove e sempre più frequenti sfide tecnologiche del settore
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in contesti formativi simili, con la possibilità che sia erogata in altri progetti.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con la possibilità di apportare modifiche, limitatamente al settore ICT.

FRONERI ITALY S.R.L.

*AMBITO STRATEGICO: A. POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO -
TRASFORMAZIONE AZIENDALE*

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare Froneri Italy S.r.l. perché l'azienda ha intrapreso nel tempo un percorso di continua evoluzione e innovazione. Innovazione soprattutto di prodotto, ma non solo, che l'ha portata ad essere leader nel settore dell'*ice cream*, svolgendo inoltre una attività di Ricerca e Sviluppo e di marketing volta a individuare nuove linee di prodotto.

Froneri, considera le risorse umane un fattore indispensabile per la continua crescita, risorse che vengono formate sulla base di un piano individuale, realizzato sulle esigenze non solo dell'azienda ma anche e soprattutto sulla base della crescita e delle necessità delle persone che lavorano al suo interno.

Il presente Rapporto è il frutto delle interviste condotte nel corso della giornata del 22 ottobre 2020.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 206176 dal titolo "Sviluppo Competenze", che ha coinvolto 25 persone in formazione, di cui 14 con la qualifica di operaio, 8 impiegati e 3 quadri. Il periodo di svolgimento delle attività ha riguardato un arco temporale che è andato dalla fine di febbraio 2018 a metà febbraio 2019.

Il piano è articolato in varie azioni formative riguardanti l'ambiente, la sicurezza e innovazione organizzativa, le competenze tecnico-professionali. tra le varie azioni quella oggetto di attenzione è stata una formazione esperienziale chiamata "training to win rugby".

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

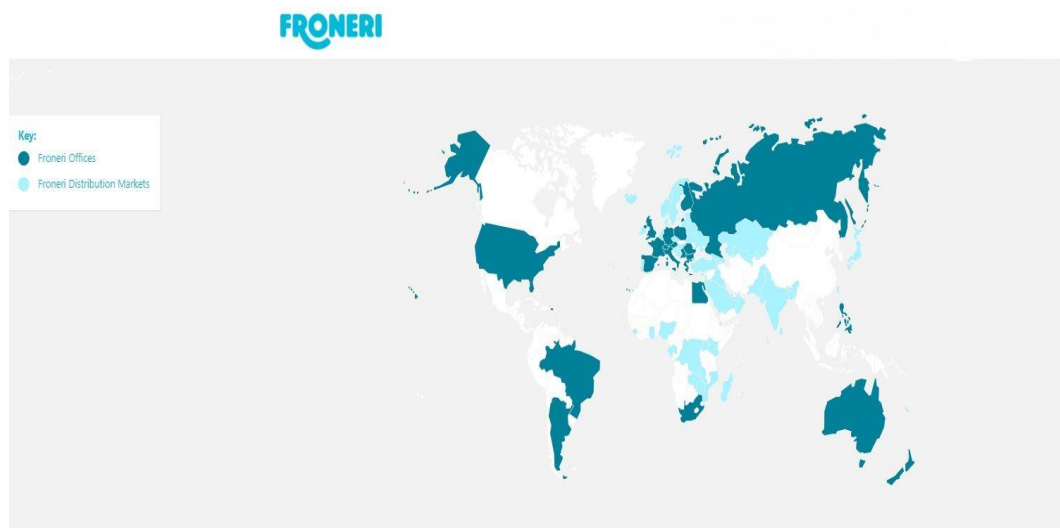
Creata nel 2016 come una joint-venture dinamica tra R&R e Nestlé, Froneri è il secondo produttore di gelato in Europa, il terzo più grande al mondo e il primo produttore per conto terzi in tutto il mondo, avvalendosi delle

competenze sia di R&R (le cui origini risalgono al 1932) che di Nestlè con l'esclusivo portafoglio di marchi e di know-how.

La mission di Froneri è basata su due principali obiettivi: il primo è quello di essere, nonostante la forte concorrenza internazionale, la migliore azienda di gelati al mondo per i propri consumatori, clienti e dipendenti; il secondo quello di far crescere il proprio business attraverso tutti i marchi del gruppo e relativi prodotti, apportando entusiasmo a consumatori e clienti.

Operando in più di venti paesi e con oltre 13.000 dipendenti, nel 2019 la società ha registrato un fatturato di 4 miliardi di euro. In Italia la società ha due sedi, una a Ferentino e una a Terni, conta circa 420 dipendenti diretti, e crede molto nel mercato italiano, nel quale ha investito e continua ad investire, con una particolare attenzione per i *marchi icecream* italiani, da sempre immagine di qualità e tradizione. L'età media dei lavoratori è di 38-39 anni, età che si è abbassata negli anni grazie al personale somministrato che ha permesso l'ingresso di nuovi giovani.

Figura 1. Mappa degli stabilimenti Worldwide di Froneri



Fonte: <https://www.froneri.com/find-us/>

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Sebbene l'azienda sia nata in tempi recenti, le sue radici sono profonde: Froneri Italy si avvale di un'eredità di nomi storici per il mondo della produzione di gelati italiana come Antica Gelateria del Corso e Motta, con i tradizionali "Coppa del Nonno", "Maxibon" e "La Cremeria", tutti prodotti nel sito di Ferentino. A febbraio 2019 Froneri ha immesso sul mercato internazionale un nuovo marchio di sua esclusiva proprietà, "Nuui". Ogni anno NUUI si impegna a supportare con WILDARK 100 la biodiversità in angoli

della Terra incontaminati, dove si può fare una grande differenza per le vite delle persone e degli animali e per il loro ambiente. WILDARK 100 rappresenta una lista delle 100 specie e 50 ecosistemi globali a rischio maggiore di estinzione, approvata da scienziati e biologi, che aiuterà a dare priorità agli sforzi di protezione della biodiversità a livello mondiale. Proteggere e ripristinare queste cento specie significa proteggere a loro volta anche gli ecosistemi che ruotano intorno a loro.

Froneri in Italia ha due siti produttivi, uno a Ferentino (Frosinone) e uno a Terni, dove è situato lo stabilimento Eskigel, società attiva nella produzione di gelati private label rilevata da R&R nel 2012 e il più grande sito produttivo per le Private Label, il quale ha rappresentato la divisione italiana della società inglese prima della fusione delle proprie attività con quelle del ramo gelati di Nestlé in Froneri.

Froneri opera non solo a livello nazionale ma anche a livello internazionale. A livello nazionale il business dell'*ice cream*, a causa della pandemia, ha subito una flessione di dieci punti quest'anno per chiusura di bar, ristoranti, cinema (tutte quelle attività laterali che permettono di vendere il prodotto). Negli ultimi anni la Froneri ha avuto una storia travagliata, cambiando non solo la ragione sociale ma anche la mentalità aziendale. Anche a livello di processo produttivo si è riscontrata una crescita, non tanto nel processo produttivo in sé perché facendo un gelato industriale il processo è piuttosto simile ma come approccio al processo e alla produzione.

Il tasso di innovazione dell'azienda è in crescita. L'innovazione per Froneri è tutto, non solo tecnologica. Quest'ultima è presente sulla linea di produzione, grazie al rimodernamento di alcune zone a livello meccanico e digitale. Tuttavia, è l'innovazione digitale che ha imposto un diverso atteggiamento e cultura aziendale, grazie all'avvicendamento di nuovo personale, vision e obiettivi.

L'innovazione è in tale senso prevalentemente organizzativa, ma coinvolge sicuramente anche quella di prodotto. Per quanto riguarda quest'ultima, vengono coinvolti due reparti interni che sono il marketing che lavora in raccordo con quello internazionale e la ricerca e lo sviluppo. Lavorano ogni anno, partendo da agosto fino a fine ottobre per l'innovazione di nuovi prodotti, -se deve essere un miglioramento di prodotti esistenti- o proprio partendo da nuovi prodotti.

L'innovazione di prodotto è qualcosa in cui crede non solo Froneri Italia ma anche Froneri internazionale a livello globale.

La produzione è sia diretta che per la casa madre, la quale distribuisce il prodotto alle altre le consociate per una vendita diretta al mercato di prossimità.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Dopo la cessione da parte di Nestlé, che aveva le sue caratteristiche e la sua struttura, l'azienda si è dotata di una organizzazione totalmente diversa, con un modo differente di approcciarsi ai processi produttivi e alla formazione stessa.

La formazione prima era estremamente strutturata e in questi ultimi quattro anni, si è arrivati a costruire il processo formativo in base alle esigenze delle persone e in base al piano di sviluppo connesso alle esigenze dell'azienda, attraverso una convergenza delle attitudini individuali con quelle che sono gli obiettivi aziendali.

L'azienda ha avuto e continua ad avere una strategia di riorganizzazione che ha condotto ad investire in formazione proprio perché la direzione crede molto nella formazione e sui risultati che questa ha sulle performance delle risorse e non solo quelle aziendali. Ne sono la prova l'investimento sui giovani e la loro crescita, attivando stage curriculari con le università.

Tutte le azioni formative messe in atto anche quelle obbligatorie, hanno contribuito a conseguire gli obiettivi dell'azienda,

La formazione erogata coinvolge anche le parti sociali e non solo i vari livelli aziendali. Il coinvolgimento delle RSU avviene attraverso degli incontri trimestrali in cui si condivide la presentazione delle idee, la metodologia. Spesso gli stessi rappresentanti sindacali sono anche partecipanti del corso di formazione stesso.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Nella galassia di Nestlé, l'azienda si interfacciava con Milano, mentre ora i rapporti sono con la sede di Terni, così riunendo due realtà industriali, quella di Ferentino e quella di Terni. Unione che ha creato la necessità non solo di raccordare le produzioni ma anche di far conoscere le diverse persone che ci lavorano: obiettivo questo centrato proprio attraverso innanzitutto la formazione e strumenti per migliorare la reciproca conoscenza grazie ad interventi formativi esperienziali di Team Building: il primo evento è stato realizzato nel 2018, mentre 2019 sono stati realizzati altri due eventi simili.

Solitamente queste formazioni vengono progettate a dicembre/gennaio e ne era stata pensata un'altra per il 2020 che sarà portata a termine in modalità digitale.

Ad oggi si è distanti ma vicini tramite la tecnologia, sicuramente bisognerà pensare ad una formazione comune strutturata in digitale, magari ideando dei giochi a quiz oppure mostrare video, utilizzando app per la realtà

aumentata. La realtà dei fatti ha portato l'azienda a cambiare il tipo di formazione.

Con Froneri si era andati anche verso l'alternanza scuola lavoro, è stata infatti firmata una convenzione con il provveditorato.

Con l'inserimento, inoltre, delle divisioni di marketing interno e la ricerca e sviluppo, sono state create delle collaborazioni con varie università (es. con la Luiss con l'Università della Tuscia) e per 2021 è previsto un corso on board per i giovani, progetto però ancora in fase embrionale.

Il gelato è un prodotto stagionale, perciò in calo in questo momento, gli operai sono infatti a casa e non lavorano e questo è il periodo in cui vengono fatti dei corsi di sicurezza, cercando di rilevare se vi sono esigenze di intervento formativo di tipo obbligatorio (esempio squadra di primo soccorso, corso di emergenza, o per chi deve rinnovare il patentino).

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

La formazione è spesso un punto chiave attraverso cui conoscere maggiormente l'azienda e le persone che operano all'interno.

L'impatto avuto dai partecipanti ai corsi in esame, è stato fondamentale, perché la giornata formativa è stata di tipo esperienziale e ha permesso di migliorare e rafforzare il gioco di squadra che nella vita quotidiana della fabbrica spesso si perde; gioco di squadra realizzato sfruttando in questo caso la metafora dello sport, attraverso una partita di rugby.

Dedicare una giornata alla formazione aldilà degli impegni lavorativi ha permesso di conoscere e vedere il collega sotto altri punti di vista, di andare in profondità e creare una sintonia che poi si è riversata in ambito lavorativo. Questo è un punto di svolta fondamentale per le aziende e per Froneri in particolare, che utilizza la formazione di tipo esperienziale e in questo caso di team building sfruttando la metafora dello sport.

Questo tipo di approccio è fondamentale soprattutto per formare e far crescere i giovani all'interno dell'azienda, quindi favorendo attraverso la formazione lo sviluppando delle proprie capacità in una prospettiva di crescita non solo in azienda e per l'azienda ma anche nella vita.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Da quando c'è stata l'emergenza Covid, partendo proprio dal momento della chiusura totale dei siti produttivi, la formazione è stata riformulata in modalità a distanza, quella esperienziale è stata trasformata in modalità

remota, cercando comunque di creare un avvicinamento con il docente nonostante le difficoltà.

È stata erogata la formazione obbligatoria on line, come il corso preposti o il corso dirigenti ma di più non si è potuto fare. Tanta formazione è stata fatta con la piattaforma e-learning e quella fatta in aula è stata trasposta anch'essa su piattaforma online.

Nel periodo iniziale di chiusura ci si è concentrati solo a garantire la sicurezza delle persone, ad oggi però è necessario ripesare la formazione, sulla base delle nuove esigenze, considerando anche che le difficoltà relative a questa emergenza ci accompagneranno ancora per molto tempo. Si può parlare infatti di un processo interno di resilienza trasformativa, facendo così fronte in maniera positiva ad eventi traumatici, riorganizzando la propria vita e la vita dell'azienda.

2.5 Considerazioni riepilogative

Froneri Italy S.r.l., ha deciso di attuare il piano formativo in esame, con l'obiettivo di coinvolgere il personale in modo esperienziale, in quella che è poi una collaborazione e gioco di squadra che viene svolta tutti i giorni in azienda.

Puntando attraverso una crescita delle competenze individuali delle persone agli obiettivi aziendali.

La visione della formazione come fulcro di crescita non è stata abbandonata neanche in periodo di emergenza pandemica, in cui si è cercato di rispondere ai bisogni aziendali e individuale attraverso una formazione on line.

Il futuro va verso una sempre più presente formazione tecnologica e digitale, verso un distanziamento maggiore che deve essere appunto ripensato in un'ottica resiliente e trasformativa. Ripartire da una difficoltà per ripensare il futuro in ottica di crescita e di nuove sfide.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei bisogni condotta in azienda ha evidenziato la necessità di avviare un piano formativo che fornisca conoscenze e competenze ai dipendenti per svolgere in maniera più efficiente ed efficace il proprio lavoro e sviluppare un piano articolato di azioni formative riguardanti la formazione sulla sicurezza e sviluppare competenze tecnico professionali adeguate allo sviluppo aziendale.

Quanto detto sopra con l'obiettivo di migliorare la competitività dell'impresa e l'innovazione, garantire una formazione obbligatoria per legge e mantenere e aggiornare le competenze.

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata svolta attraverso un confronto tra quelle che sono le competenze e i ruoli dei singoli partecipanti e le richieste pervenute dai relativi responsabili, sono state svolte delle call di allineamento, per intervistare il responsabile e capire quali erano gli obiettivi che volevano raggiungere in questo percorso formativo. Le aree coinvolte sono state: quella della produzione, ricerca e sviluppo, supporto tecnico manutenzione, la logistica il magazzino e la manutenzione. C'è stato un pieno coinvolgimento per individuare gli obiettivi del corso attraverso incontri in presenza e altri in modalità remota.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano ha visto il coinvolgimento di venticinque lavoratori, di cui: quattordici con la qualifica di operaio, otto impiegati e tre quadri.

La formazione è differenziata in base al processo e in base alla risorsa.

Le aree coinvolte sono state: quella della produzione, ricerca e sviluppo, supporto tecnico manutenzione, la logistica il magazzino e la manutenzione.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

La raccolta di fabbisogni formativi si sviluppa in due modi: per una parte di risorse (quadri, agli impiegati e ai manager, quindi middle management o seconda linea) viene concordato un piano di sviluppo personale che è compilato ogni anno, attraverso un ciclo che abbraccia l'intero anno solare. Questo piano di sviluppo personale si articola in due fasi, una fase è relativa al medio periodo, dura un anno, con obiettivi a dodici mesi, poi c'è una parte in cui la risorsa e il responsabile diretto fanno una riflessione su quelli che sono i desideri di crescita professionale della persona. Quindi attraverso i piani individuali si cerca di capire quelli che sono i fabbisogni formativi di queste persone.

Per quanto riguarda le altre risorse umane (gli operai), invece, si fa un'analisi più semplice, partendo sempre dal fabbisogno di formazione a livello di sicurezza sul lavoro; quindi, viene fatto un check di tutti i corsi che devono essere erogati o che devono essere aggiornati e si identificano le persone da coinvolgere inseriscono le persone. Il passo successivo è riferimento all'altra componente valoriale di Froneri che è la qualità del prodotto. Infine, si prendono in considerazione le esigenze particolari degli altri reparti (es. se

c'è il reparto produzioni che ha inserito un nuovo software e vuole formare i conduttori di linea su questo software di bilanci).

La raccolta delle richieste è quindi diversificata, così che ogni risorsa avrà un tipo di formazione.

Una volta raccolti i fabbisogni interni ci si interfaccia con la società di consulenza che segue i rapporti con Fondimpresa e che aiuta l'Azienda a progettare i corsi, in modo da diversificarli e rendere la formazione più efficace.

Dopo tutta l'analisi iniziale si dà corso alla fase della progettazione, viene fatta una call con il docente, una call tra il docente e il responsabile del personale per capire come fare, qual è il tema da trattare, se si vuole un approccio d'aula piuttosto che un approccio esperienziale.

3.4 Considerazione riepilogative

Come detto nei paragrafi precedenti, la formazione viene programmata ogni anno comprendo un arco temporale che va da gennaio a dicembre, sulla base delle esigenze non solo dell'azienda ma anche delle necessità personali dei singoli lavoratori. Questo è fondamentale perché mette in risalto l'importanza che l'azienda dà alla formazione, ritenendola assolutamente strategica per realizzare i propri obiettivi. La formazione inoltre risulta molto variegata passando da corsi in aula, training on the job, formazioni a distanza, fino a dei percorsi esperienziali, attraverso cui si cerca di trasferire e rafforzare valori quali la collaborazione e il gioco di squadra. Questa modalità di differenziare la formazione permette di rispondere alle esigenze specifiche dei vari ambiti, evitando che qualche settore venga lasciato indietro.

4. CONCLUSIONI

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

Il corso esperienziale in esame è risultato essere un'esperienza molto particolare e coinvolgente dal punto di vista emozionale, ha permesso ai partecipanti di vedere i colleghi sotto un aspetto diverso, come persone oltre che come colleghi, cosa che spesso risulta difficile se si condivide solo l'ambito lavorativo.

Lo sport e nel caso specifico il rugby, è stato utilizzato come esperienza formativa, sfruttandone la visione metaforica che è quella del lavoro di squadra.

I momenti sono stati divisi in: lavoro in campo e lavoro teorico in aula, cercando con quest'ultimo di analizzare le fasi del gioco e quindi l'obiettivo, la strategia.

Si è riusciti a capire che il raggiungimento della *meta* nel caso del gioco e che nella vita lavorativa può essere paragonato al risultato produttivo, sono possibili solo grazie alla collaborazione, anche il passare la palla indietro nel gioco può essere paragonato a un farsi indietro nel lavoro in senso costruttivo e sempre nell'ottica della cooperazione.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

La formazione ha un ruolo centrale, più che in altre realtà, non è una semplice formazione d'aula ma è una formazione continua, nel senso che si va a vedere la singola risorsa, in base al ruolo che ricopre, si struttura un percorso sulla base delle personalità e del ruolo che le persone hanno in azienda. Ci saranno quindi delle persone più portate a fare una formazione on the job, altre più verso una formazione esperienziale, che riguarda soprattutto gli operatori, i tecnici della produzione, con formazione pratica, le figure impiegatizie, le persone giovani che devono acquisire un piano di sviluppo preciso, dunque aiutate con una formazione più classica, classica non intesa come formazione obbligatoria, ma relativa al ruolo, alla mansione, detta di soft skills.

Il piano in questione è infatti un piano variegato proprio perché si dà un'importanza a 360° alla formazione costruita sulle persone in base al ruolo che ricopre e quindi vengono utilizzati tutti i tipi di formazione, come ricordato dalla formazione on the job, a quella d'aula. Quest'ultima non viene erogata con mera didattica frontale, quindi docente discendenti ma corsi d'aula interattivi, in cui si sono fatti progetti, è stata utilizzata la formazione on line in questo periodo di covid, e formazione esperienziale (in questo caso il rugby).

Una formazione come quella esperienziale, quindi molto innovativa, ha dato l'opportunità a tutti di apprendere e applicare subito le tematiche di cui si è parlato, quindi attraverso anche l'interpretazione perché in questo modo i concetti sono più fruibili e l'efficacia della formazione è maggiore.

4.3 Conclusioni

Ogni azione formativa che si mette in atto, ha lo scopo di apportare un miglioramento all'azienda, con l'obiettivo di migliorare la gestione, di andare incontro ai cambiamenti messi in atto dal contesto di riferimento. Questo è quello che ha fatto Froneri Italy Srl e che fa ogni volta che promuove corsi di formazione per i propri dipendenti, contribuisce alla crescita non solo dell'azienda ma anche delle persone che lavorano all'interno.

In Froneri la buona pratica è stata ed è evidente. Buona pratica che può essere condivisa e divulgata cercando così di alimentare contesti diversi da quelli originari, rappresentando un punto di riferimento efficace per innestare sviluppi innovativi o implementando quelli esistenti.

Di seguito un giudizio sulla qualità strategica, della qualità attuativa, della riproducibilità e della trasferibilità della buona pratica rilevata.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica consente, di risolvere problemi strategici per l'azienda, quale quello rilevato, relativo alla iniziale scarsa conoscenza e familiarità con i colleghi di altre sedi
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei beneficiari che hanno appreso ruolo e funzione della squadra.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti simili, purché possa essere erogata in presenza. Soluzioni da remoto sono allo studio ma allo stato dell'intervista non ancora sperimentate.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo, trattandosi di softskills.

1. INTRODUZIONE

Il settore fortemente competitivo ed in costante espansione anche nell'attuale congiuntura, è una delle motivazioni che ci ha portato ad intervistare Patheon Italia S.p.A., parte del Gruppo multinazionale Thermo Fisher Scientific, società di produzione farmaceutica, che da sempre fa dell'innovazione un asset strategico. Innovazione in tutti gli ambiti aziendali e non solo di prodotto, che l'ha portata ad essere leader nel settore farmaceutico, attraverso attività di Ricerca e Sviluppo volta a individuare nuovi processi produttivi e lo sviluppo di nuovi prodotti farmaceutici.

In Patheon si rivolge grande attenzione e si riconosce importanza al proprio personale, insieme al quale si pongono obiettivi di crescita continua per il conseguimento di tutti gli obiettivi prefissati. In questo contesto, gioca un ruolo di sempre maggiore rilievo la formazione; i piani formativi vengono realizzati seguendo, non solo le esigenze aziendali, ma anche quelle dei singoli dipendenti.

Il presente Rapporto si basa sui risultati dell'intervista all'azienda, condotta il 23 ottobre 2020.

Il codice identificativo del piano, in Conto Formazione, è il 207644 dal titolo "Follow up – Time Management e Gestione Riunioni". Il piano ha coinvolto 30 dipendenti in formazione, di cui 11 impiegati e 19 quadri. L'inizio dello svolgimento delle attività è stato il 5 maggio 2018 e si è concluso esattamente un anno dopo il 5 maggio 2019.

L'attività formativa è stata gestita da Etjca Spa, agenzia per il lavoro che in questi anni ha sviluppato una serie di conoscenze in vari settori ed ha supportato l'azienda dall'analisi dei fabbisogni formativi alla progettazione, monitoraggio e rendicontazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Patheon Italia S.p.A. è sviluppa e produce farmaci conto terzi (CDMO - contract development and manufacturing organization).

Fondata nel 1974 l'azienda, dopo diverse fusioni e acquisizioni è stata acquistata nell'agosto 2017 da Thermo Fisher Scientific una multinazionale statunitense che produce dispositivi medici.

Il nuovo gruppo ha sedi negli Stati Uniti, in Canada, Cina, Giappone, Australia e in Europa nei Paesi Bassi, in Gran Bretagna, Francia, Germania, Austria e in Italia, con i due stabilimenti produttivi di Monza e Ferentino; in quest'ultimo lavorano 900 dipendenti con una età media di circa 38 anni.

La mission aziendale è consentire ai propri clienti di rendere il mondo più sano, pulito e sicuro. Sia che gli stessi clienti stiano accelerando la ricerca nel campo delle scienze della vita, risolvendo complesse sfide analitiche, migliorando la diagnostica e le terapie dei pazienti o che stiano aumentando la produttività nei loro laboratori, il gruppo Thermo Fisher è sempre pronto a supportarli.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Thermo Fisher Scientific è leader del mercato, in un settore, come quello farmaceutico, in continua espansione e fortemente competitivo, dove le acquisizioni e gli ingenti investimenti hanno l'obiettivo di aumentare le proprie capacità e tecnologie. In questo momento storico, la corsa contro il tempo per debellare la pandemia da nuovo Coronavirus, ha spinto le aziende farmaceutiche di tutto il mondo alla ricerca di trattamenti e vaccini efficaci per il Covid-19, promuovendo anche molteplici partnership tra aziende per sviluppare un vaccino. Oltre ai vaccini c'è grande attenzione anche alla produzione di altri prodotti biologici. In questo contesto assume un ruolo centrale l'innovazione, tanto da essere uno dei quattro pilastri aziendali per Patheon ed il gruppo Thermo Fisher, sia per quanto riguarda la parte dei sistemi e dei processi, inclusa l'area di *supply chain*, dove si sta implementando un nuovo sistema digitalizzato e accessibile ai clienti consentendogli di avere massima visibilità dei dati e processi produttivi relativi ai propri prodotti, fino allo sviluppo di una nuova linea di produzione completamente robotizzata e all'avanguardia tecnologica.

Nella parte farmaceutica di Patheon, le risorse si propongono di risolvere le sfide di sviluppo dei farmaci, lavorando sia con progetti di *small molecule API* (produzione dei principi attivi di sintesi) che con *large molecule biologics* (produzione dei principi attivi di origine biologica). L'obiettivo aziendale è quello di aiutare ad accelerare la molecola attraverso le prove di fase iniziale e preparare il committente al successo commerciale, più velocemente, offrendo alti standard qualitativi.

Successivamente alla fase di sviluppo, Patheon è dunque in grado di supportare la produzione commerciale su larga scala, incluse le attività di

packaging e distribuzione, proponendo ai clienti soluzioni integrate tra i vari siti. Infatti, con l'acquisizione di Patheon Italia, Thermo Fisher Scientific, ha avuto la possibilità di incrementare la propria leadership mondiale in "serving science" includendo anche la produzione di farmaci (small molecules, large molecules, Drug Substance, Durg Product). Con diversi siti dislocati nel mondo, il gruppo Thermo Fisher ha come obiettivo aziendale primario quello di poter garantire al cliente un'unica soluzione che vada dalla produzione del principio attivo, passando per la fase di sviluppo, fino alla produzione commerciale del prodotto finito.

Thermo Fisher Scientific è inoltre in grado di fornire ai clienti servizi di supply chain integrata, per supportare l'intero ciclo di gestione del prodotto semplificando anche le importazioni delle materie e il trasporto degli intermedi di lavorazione piuttosto che dei prodotti finiti al sito finale di destinazione.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

In un ambito dove l'innovazione ha una importanza primaria, la formazione è fondamentale, in quanto attraverso la stessa si forniscono gli strumenti e gli aggiornamenti ai propri dipendenti per consentire loro di svolgere al meglio la propria mansione e prepararsi a futuri nuovi ruoli all'interno dell'organizzazione. Ogni risorsa deve aver chiaro quali sono le aree e le competenze da migliorare e approfondire, orientando la propria formazione ai risultati, anche in questo periodo critico.

Patheon, già in periodi precedenti aveva avviato attività in *smart working* e utilizzato piattaforme *online* per la formazione. Le stesse sono state implementate ulteriormente dall'inizio della pandemia, fornendo ai propri dipendenti tutta la tecnologia necessaria e mantenendo il focus sullo sviluppo delle competenze, grazie anche alla presenza di un'Accademy aziendale, sviluppatasi sul modello di competenze che offre modelli formativi customizzati. La proposta formativa si arricchisce grazie all'ampia autonomia per i siti locali di progettare percorsi formativi necessari.

La formazione è rivolta a tutto il personale, ed è presente una piattaforma di *e-learning*, sulla quale il dipendente può accedere in qualsiasi momento, integrandola con incontri *face to face* col docente.

Il 50% delle risorse impiegate per la formazione sul sito di Ferentino provengono dai fondi stanziati da Fondimpresa/Fondirigenti, mentre il restante 50% sono risorse provenienti dalla Corporate.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Sempre più manager e tecnici professionali sono impegnati su fronti operativi e relazionali diversi, che si traducono in molte attività relazionali (incontri, riunioni, colloqui, convention...), come gli interventi di *problem solving* e di revisione di piani e programmi rispetto ai risultati, l'accumulo di attività di progettazione e la gestione di turbolenze organizzative e dei processi. L'esigenza di fornire risposte ai clienti interni ed esterni velocemente e contemporaneamente, insieme allo snellimento delle strutture e degli organici, ha posto il tema della gestione delle urgenze e del riuscire ad emergere dalla gestione in emergenza, proponendo una difficile e continua ridefinizione di priorità. In particolare, il piano formativo in esame ha proposto una trattazione ampia e diffusa di logiche, tecniche e strumenti che son serviti a una migliore e più efficiente gestione del proprio tempo.

I principali obiettivi che il progetto formativo propone con il proprio intervento formativo sono:

- Diagnosticare la propria capacità di gestione del tempo, favorire l'acquisizione di sapere pratico finalizzato al miglioramento della gestione del tempo e della pianificazione delle attività;
- Sviluppare la capacità personale di gestire efficientemente il tempo; Sviluppare la capacità di individuare e gestire le priorità;
- Acquisire strumenti pratici e operativi utili ad una più efficiente gestione del tempo.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Come anticipato, la difficoltà nella gestione dei tempi è una delle principali criticità evidenziata dal *middle management*, dovendosi interfacciare su più fronti. Il percorso formativo intrapreso dai discenti ha portato a colmare questo gap incrementando le capacità comunicative e relazionali sia nei rapporti singoli che di gruppo, migliorando la capacità di ascolto attivo e sviluppando la capacità di individuare e gestire le priorità grazie all'applicazione di tecniche apprese durante la formazione.

Grazie ad un corso dinamico, interattivo con attività ludiche e di gruppo, si sono acquisiti metodi, attività e attitudini teorici e pratici utili come la definizione di psicologia positiva (designa una prospettiva teorica ed applicativa della psicologia che si occupa dello studio del benessere personale, costruito al centro della qualità della vita), il *mindfulness* (si intende un'attitudine che si coltiva attraverso una pratica di meditazione

sviluppata a partire dai precetti del buddismo, ma scevra dalla componente religiosa, e volta a portare l'attenzione del soggetto in maniera non giudicante verso il momento presente) e il quadrante del tempo, tecnica che permette di assegnare le priorità alle varie attività richieste e organizzare meeting e riunioni più efficacemente.

Il percorso formativo ha permesso lo sviluppo di *soft skills* e aumentare le competenze dei discenti in un'ottica di crescita personale e dell'azienda stessa.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Il perdurare della pandemia e dell'emergenza Covid ha avuto un forte impatto sulla formazione e la sua erogazione in azienda, che ha proseguito e aumentato i percorsi formativi sulle proprie piattaforme fruibili da remoto, come l'Academy aziendale, andando a rimodulare e riformulare quelle formazioni previste in presenza e rafforzando l'attitudine da parte dei dipendenti di fruire di corsi *on line*, utili a riorganizzare aspetti lavorativi e dell'ambito della sfera privata di ognuno di essi, cercando di affrontare in maniera più efficace e positiva i cambiamenti che questa grave emergenza ha portato con sé.

2.5 Considerazioni riepilogative

Patheon, cogliendo la richiesta del *middle management* di migliorare le proprie capacità in ambiti come la comunicazione e la gestione del tempo, ha attuato il piano formativo in oggetto proprio per permettere ai discenti coinvolti di aumentare le competenze e trarne immediato beneficio nei processi aziendali in corso, beneficio che si è esteso all'azienda tutta.

Alla formazione (dunque anche a quella finanziata da Fondimpresa, che rappresenta circa la metà del piano formativo aziendale annuale) è stata riconosciuta una forte qualità strategica in azienda e si pone il compito di rispondere agli obiettivi strategici, come i processi innovativi e l'uso di nuove tecnologie, anche, in questo periodo di emergenza sanitaria che ha reso necessario accelerare la transizione verso modelli formativi fruibili da remoto, cercando di cogliere quelle opportunità di crescita che si presenteranno.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi e del fabbisogno

Ogni dipendente in Patheon, insieme al suo responsabile è tenuto a stabilire un piano di attività personale e di *performance* di ruolo, concordando la partecipazione ai percorsi formativi più rispondenti alle proprie esigenze.

Tutte le esigenze formative espresse vengono poi pilotate dal livello dipartimentale a quello interdipartimentale, per progettare percorsi quanto più adeguati alle richieste dei lavoratori.

Nel 2018 si è colta l'esigenza di investire sulle competenze trasversali, *soft skills*, come la gestione del tempo, da ripartire e investire su molteplici prodotti e clienti, dato che Patheon è una azienda in conto terzi (CDMO). L'area coinvolta ha riguardato il middle management ponendosi l'obiettivo di accelerare e migliorare la gestione dei processi, anche operativi, come sottolineato nel capitolo precedente.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano ha visto il coinvolgimento di trenta lavoratori, di cui: diciannove quadri e undici impiegati in ruoli ed aree trasversali in azienda.

Il progetto si è articolato in tre edizioni, ciascuna delle quali ha avuto la durata di quattro ore con la partecipazione di 10 discenti per un totale di dodici ore.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Effettuata l'analisi dei fabbisogni formativi, raccogliendo le diverse esigenze esplicitate da ogni risorsa in azienda, come descritto nel paragrafo precedente, vengono effettuate valutazioni a seconda dei topics individuati, cercando di rispondere al meglio a tutte le esigenze dei dipendenti e dell'azienda.

Se la formazione andrà a riguardare *soft skills*, come ad esempio *leadership* o competenze tecniche, presenti all'interno di Thermo Fisher, si utilizzeranno come docenti le risorse accreditate a propria disposizione. Se le competenze da trasmettere e implementare necessitano di figure esterne all'azienda, queste si ottengono attraverso delle partnership già avviate o vengono effettuate valutazioni condivise con l'ufficio acquisti grazie a bandi di gara preliminari. Nella decisione finale viene sempre coinvolto

attivamente anche la divisione Business. La gestione del processo formativo coinvolge anche le parti sociali, con un approccio sempre positivo e in pieno spirito di collaborazione in cui si condivide la presentazione delle idee, la metodologia e con l'obiettivo di erogare i piani formativi a tutti i dipendenti. Nel caso specifico il corso è stato erogato da Etjca che si è costantemente interfacciata con l'azienda in tutti gli aspetti del piano formativo: dall'analisi dei fabbisogni formativi alla progettazione, al monitoraggio e alla rendicontazione.

3.4 Considerazione riepilogative

Dalle considerazioni fin qui fatte emerge ancora una volta l'importanza strategica della formazione in Patheon, che deve rispondere alle esigenze aziendali e personali di ogni singolo dipendente, programmando ciclicamente analisi dei fabbisogni e mettendo a disposizione un'ampia e diversificata offerta formativa, sia nei contenuti che nelle modalità (formazione in aula, training on the job, e-learning) che permetta di raggiungere gli obiettivi personali e aziendali prefissati e di superare le difficoltà e le barriere che costantemente si frappongono.

4. CONCLUSIONI

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

Il piano formativo erogato è risultato estremamente efficace ed ha dotato i discenti di quegli strumenti e tecniche che sin da subito hanno portato benefici e miglioramenti nella gestione del tempo, e migliorare la capacità di assegnare le priorità alle varie attività richieste. Hanno influito positivamente sulla formazione altri elementi non meno importanti, come esercizi di meditazione e nozioni di psicologia positiva che hanno avuto lo scopo di dare importanza anche al proprio benessere personale, e contestualmente migliorare gli aspetti relazionali e di comunicazione con il proprio gruppo di lavoro.

Tutti questi elementi hanno portato immediati riscontri positivi nell'organizzazione di meeting e riunioni maggiormente efficaci grazie anche alla capacità di ascolto attivo implementata nel corso.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Spinti da un mercato fortemente competitivo e in continua evoluzione, in Patheon la formazione è centrale, perché è uno strumento attraverso il quale ogni dipendente potrà crescere e rispondere al meglio alle nuove e costanti sfide che si palesano, sia a livello personale che aziendale, partecipando al raggiungimento degli obiettivi posti. Per rispondere al meglio alle esigenze di crescita dei propri dipendenti, Patheon ha strutturato l'offerta formativa su più livelli e canali cercando di personalizzare il più possibile i contenuti.

Una formazione interattiva, dinamica con attività di gruppo e partecipata, che ha permesso a tutti i dipendenti che ne hanno usufruito di apprendere e applicare immediatamente le competenze acquisite, tornate ancor più utili in questo periodo pandemico dove è stato fondamentale cercare di ottimizzare la pianificazione e la gestione del business, attraverso un approccio più strutturato ed efficiente.

4.3 Conclusioni

In Patheon ogni piano formativo che viene progettato e messo a disposizione dei propri dipendenti ha l'obiettivo di favorire la loro crescita personale e professionale e favorire la crescita dell'azienda, migliorando la gestione di tutti i processi aziendali e i risultati sia operativi che economici, per rimanere leader del mercato e comunque avere le capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti e alle nuove sfide che verranno.

In Patheon si è evidenziata la buona pratica formativa per i seguenti motivi:

- la capacità di risposta a bisogni e soluzioni di problemi;
- qualità interna;
- continuità del suo esercizio;
- riproducibilità e trasferibilità in altri ambiti e contesti.

La buona prassi può anche essere definita efficace perché rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi ha generato risultati adeguati.

Di seguito un giudizio sulla qualità strategica, della qualità attuativa, della riproducibilità e della trasferibilità della buona pratica rilevata.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica ha consentito, di risolvere problemi strategici per l'azienda, come la gestione del tempo, la capacità di assegnare le priorità alle varie attività richieste e organizzare meeting e riunioni più efficaci
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con feedback ampiamente positivi dei discenti che hanno appreso tecniche e metodologie utili al raggiungimento degli obiettivi.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in contesti formativi simili, con la possibilità che sia erogata in altri progetti con le stesse problematiche.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo, trattandosi di <i>softskills</i> .

AMBITO STRATEGICO: B. POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

*(Aggiornamento e riqualificazione per il reimpiego di lavoratori
interessati da processi di riorganizzazione, ristrutturazione e
trasformazioni aziendali)*

BRISTOL MYERS SQUIBB

AMBITO STRATEGICO: B. POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO - AGGIORNAMENTO

1. INTRODUZIONE

Bristol Myers Squibb (BMS) è una multinazionale che negli ultimi anni ha vissuto numerosi cambiamenti strutturali. Passata dall'essere un'azienda generalista ad una azienda che nel tempo è stata attiva in diversi settori fino a focalizzarsi sul settore biofarmaceutico. I motivi che ci hanno spinto a selezionare l'azienda è dunque quello di verificare come la stessa ha adottato piani formativi che abbiano accompagnato questo processo di continua evoluzione e innovazione. Non da ultimi il supporto della formazione a valori della *corporate* come l'inclusione.

Nel 2019 il valore della produzione nel settore farmaceutico in Italia è aumentato raggiungendo i 34 miliardi, esclusivamente grazie alla crescita dell'export (+26%), che ne rappresenta l'85% nell'ultimo triennio. Occupazione e investimenti si sono mantenuti costanti, confermando l'impegno delle imprese del farmaco per lo sviluppo dell'Italia a cui contribuiscono con un grande patrimonio industriale. E anche i dati dei primi mesi del 2020, in un contesto operativo di mercato molto difficile per l'emergenza Covid, indicano un ulteriore aumento della produzione (sempre grazie all'export), e la tenuta dell'occupazione.

L'Italia è protagonista nell'Unione Europea per la produzione nel settore e rafforza la sua posizione anche nell'Innovazione, grazie a investimenti che negli ultimi cinque anni sono cresciuti più della media europea, in rete con tutto il sistema nazionale di Ricerca.

Aumentare ancora investimenti e innovazione è un obiettivo alla portata dell'Italia se l'impegno delle imprese e delle tante eccellenze, pubbliche e private, presenti in Italia potrà contare su una governance farmaceutica attrattiva e capace di sostenere la competitività del Sistema Paese, tendenza confermata anche da Bristol Myers Squibb che vanta un volume di affari a livello mondiale di oltre 20 miliardi di dollari.

Questo rapporto è stato redatto grazie alle interviste condotte il 27 ottobre 2020.

Il piano formativo oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 209641 dal titolo "Business English 2018", che ha visto la partecipazione di 77 dipendenti, di cui 56 qualificati come Quadri e 21 Impiegati. Il periodo di svolgimento dell'attività formative ha avuto inizio il 19 aprile 2018 e si è concluso il 21 dicembre dello stesso anno.

Bristol Myers Squibb è da sempre attenta alle necessità dei propri dipendenti, ed in un simile contesto l'aggiornamento delle figure aziendali rappresenta una leva strategica su cui investire. Da tali presupposti nasce l'esigenza di sviluppare il percorso che permetta di aggiornare le competenze dei propri dipendenti in materia di lingua inglese al fine di rendere la propria padronanza il più possibile in linea con le esigenze aziendali.

Il piano è stato realizzato attraverso il supporto di una società esterna di consulenza e formazione che ha messo a disposizione dell'azienda un referente che, in collaborazione con una risorsa interna ha portato a compimento le attività formative, effettuando un monitoraggio puntuale di tutto il percorso formativo. Attraverso questa tipologia di organizzazione Bristol Myers Squibb SPA e Job Consult S.r.l è stata garantita l'efficacia e l'efficienza del Piano, dal suo avvio fino alla sua rendicontazione, attraverso un utilizzo corretto della piattaforma e nel pieno rispetto di quanto stabilito dalla Guida di gestione e rendicontazione dei Piani Formativi Aziendali "Conto Formazione" di Fondimpresa.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda è leader nell'innovazione e nello sviluppo scientifico, da tempo impegnati a rendere disponibili farmaci salvavita ai pazienti in tutto il mondo. La mission di Bristol Myers Squibb è: *Scoprire, sviluppare e rendere disponibili farmaci innovativi dedicati a pazienti che combattono contro gravi malattie.*

L'obiettivo aziendale, nei campi di oncologia ed ematologia, immunologia e malattie cardiovascolari, è promuovere innovazione in grado di offrire significativi progressi ai pazienti.

Bristol-Myers Squibb è dunque un'azienda biofarmaceutica globale, con sede centrale negli Stati Uniti. Il rapporto tra Bristol-Myers Squibb e l'Italia risale al 1946, quando l'Azienda americana vi portò per prima la penicillina.

La società ha raggiunto l'attuale assetto nel 1989, quando è stata attuata la fusione tra due aziende storiche del settore farmaceutico: la *Bristol-Myers Company*, fondata nel 1887 da William McLaren Bristol e John Ripley Myers allo scopo di rilevare una preesistente società in stato fallimentare, la Clinton Pharmaceutical Company e la *Squibb Corporation*, fondata nel 1858 da Edward Robinson Squibb. La fusione è stata effettuata attraverso l'incorporazione della Squibb nella Bristol-Myers.

Nel luglio 2009 l'azienda si espande negli anticorpi acquisendo per 2,4 miliardi di dollari Medarex. Nell'ottobre 2010 acquisisce Zymogenetics (epatite C e

cancro). Nello stesso anno Lamberto Andreotti è nominato CEO dopo aver ricoperto il ruolo di responsabile delle operazioni farmaceutiche in tutto il mondo. Nel gennaio 2012 la società rileva per 2,5 miliardi di dollari in contanti la Inbitex per rafforzare la sua posizione nel settore dei farmaci contro l'epatite C e così competere con Gilead/Pharmasset. L'accordo è completato in soli due mesi grazie al premio del 126% sull'ultimo prezzo di negoziazione. Sempre nello stesso anno, in giugno, acquista Amylin Pharmaceuticals Inc per 5,3 miliardi di dollari, anche questi in contanti. Astra Zeneca, che già collabora in diversi trattamenti per il diabete con BMS, pagherà 3,4 miliardi di dollari in contanti per i diritti a sviluppare i prodotti Amylin.

Con una capitalizzazione di mercato di 87 miliardi di dollari e un apprezzamento delle azioni del 61,4%, Bristol-Myers Squibb è classificata come la migliore azienda farmaceutica del 2013 da Forbes Magazine. Il 3 gennaio 2019 la società ha annunciato l'acquisto della società biofarmaceutica Celgene, con sede nel New Jersey, per un valore di 74 miliardi di dollari, parte in azioni (ultima seduta di BMS a 52,43 dollari) e parte cash (50 dollari per ciascun titolo). Con la transazione, tra le più grandi nel settore farmaceutico, nasce un leader nei trattamenti contro il cancro e le malattie immunologiche. Gli azionisti Bristol-Myers Squibb avranno circa il 69% della nuova società, quelli di Celgene circa il 31%.

Oggi Bristol-Myers Squibb è fra le prime dieci aziende del mercato farmaceutico italiano, con sede commerciale e legale situata a Roma che può contare su oltre 1000 dipendenti.

Testimoniano un forte impegno in Italia gli 85 studi clinici all'attivo (di cui il 45 % di fase I e II), con circa 360 centri clinici e 3000 pazienti coinvolti. Tra le 18 molecole attualmente in sperimentazione in Italia, 12 sono biotecnologiche e rappresentano lo sforzo di Bristol-Myers Squibb nel rispondere con innovazione e selettività ad esigenze mediche non soddisfatte in aree terapeutiche importanti.

Collaborare in maniera efficace con centri di eccellenza, medici e Istituzioni è stato e continuerà ad essere un obiettivo dichiarato per Bristol-Myers Squibb, al fine di garantire qualità e innovazione nella ricerca clinica.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda conta su una delle pipeline di produzione più vasta e ramificata del settore e su solide capacità scientifiche e di commercializzazione. In linea con le strategie del Gruppo concentrate su farmaci innovativi per il trattamento di serie patologie, BMS in Italia è un punto di riferimento nell'area cardiovascolare, oncologia, epatiti, HIV neuroscienze e immunologia. Negli ultimi tre anni ha reso disponibili quattro nuovi farmaci innovativi per il

trattamento dell'epatite B, della leucemia mieloide cronica, dell'artrite reumatoide e, il primo farmaco in un'unica compressa per l'HIV; ha recentemente avuto il via libera delle autorità regolatorie europee per il farmaco per il trattamento del diabete.

Bristol-Myers Squibb, svolge un ruolo di primaria importanza nella ricerca clinica nazionale, risulta tra le prime 10 aziende per impegno in ricerca in Italia, con il diretto coinvolgimento di strutture e ricercatori di eccellenza e con un investimento significativo in studi clinici.

Bristol-Myers Squibb si focalizza nelle aree dove c'è il più alto livello di bisogno medico non soddisfatto e dove ancora le cure disponibili non garantiscono un risultato terapeutico soddisfacente: oncologia, cardiologia, immuno-scienze e fibrosi.

Da oltre 50 anni fortemente impegnata in oncologia, Bristol-Myers Squibb è stata pioniere nella ricerca in immuno-oncologia, che rappresenta una rivoluzione senza precedenti nella cura del cancro con l'obiettivo di migliorare significativamente le loro aspettative di sopravvivenza e la qualità di vita.

Per decenni le terapie oncologiche sono state mirate a colpire esclusivamente la cellula tumorale, ottenendo risultati clinici non sempre soddisfacenti. L'Immuno-Oncologia ha aperto una nuova era dell'oncologia e rappresenta una rivoluzione senza precedenti nella cura del cancro, migliorando significativamente la sopravvivenza e la qualità di vita dei pazienti.

Contestualmente alla continua ricerca ed innovazione di prodotto, Bristol Myers Squibb è continuamente impegnata ad efficientare i processi aziendali, con l'adozione di approcci digitali innovativi come l'utilizzo del *remote detailing*, processo che identifica la gamma di strumenti di comunicazione digitale indirizzati alla diffusione dell'informazione scientifica presso i medici resosi ancor più necessario a causa della pandemia globale di questi mesi.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

In un settore dove l'innovazione assume un'importanza primaria, la formazione per Bristol Myers Squibb è fondamentale, in quanto attraverso la stessa si forniscono gli strumenti e gli aggiornamenti ai propri dipendenti per consentire loro di svolgere al meglio la propria mansione e prepararsi a futuri nuovi ruoli all'interno dell'organizzazione.

Ogni risorsa deve aver chiaro quali sono le aree e le competenze da migliorare e approfondire, orientando la propria formazione ai risultati, anche in questo periodo critico.

Un primo livello di formazione in azienda viene strutturata dalla *Corporate*, direttamente dalla sede centrale negli Stati Uniti.

Un secondo livello di formazione è più decentrato con la presenza di una funzione che si occupa direttamente della formazione degli informatori scientifici, con la presenza di *technicalities* e in collaborazione con la direzione medica italiana e scientifica. A beneficiarne in particolare i *field access*, nuova figura che nel territorio aiutano l'introduzione e la registrazione nei vari prontuari, regionali o ospedalieri, del prodotto approvato dall'Aifa, insieme agli informatori scientifici,

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

L'obiettivo finale del corso di formazione in esame, in coerenza con il grande processo di internazionalizzazione dell'unità produttiva di Roma derivante dalle fusioni e incorporazioni descritte nel capitolo 1, è stato quello di fornire ai manager gli strumenti necessari per migliorare le capacità di relazionarsi in Inglese di fronte ad un pubblico internazionale, comunicando in maniera efficace e superando il disagio di comunicare in una lingua straniera rendendo i processi più snelli ed efficienti e contribuendo a migliorare le performance dei propri dipendenti e permettendo quindi il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati.

La formazione erogata coinvolge attivamente anche le parti sociali con attività di monitoraggio e partecipazione agli stessi con relazioni con l'azienda all'insegna della massima trasparenza. Il coinvolgimento delle RSU avviene di frequente e con essi si condividono idee, e la metodologia da adottare.

La *Corporate* mette a disposizione di tutti i propri dipendenti piattaforme *learning on demand* con la consapevolezza che la formazione non sia solo responsabilità dei propri manager o della divisione risorse umane ma anche degli stessi lavoratori, facendosi parte attiva nel miglioramento delle proprie *soft skills*, chiedendo loro di evidenziare e discutere con i propri manager sulle aree di miglioramento, per avere una rispondenza con quelli che saranno i piani formativi. L'offerta dei corsi è molto ampia, tanto da mettere a disposizione delle risorse anche corsi di formazione sulla fotografia.

Su alcune *soft skills* e, soprattutto, su competenze di leadership si è avviata una collaborazione con un provider di livello mondiale per poter erogare lo stesso format per le varie affiliate sparse in tutto il mondo, per avere una consistente messa a terra del modello di leadership che Bristol Myers Squibb vuole avere tra le proprie risorse.

Per l'azienda la capacità di massimizzare l'inclusione, cioè valorizzare le differenze, è una caratteristica che i leader e i manager devono avere. L'inclusione è uno dei valori principali dell'azienda.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Il percorso esaminato è stato dedicato a coloro che intendevano approfondire la conoscenza della lingua inglese e migliorare le proprie competenze linguistiche, puntando sulle quattro abilità richieste: *listening, writing, speaking e reading* al fine di ottenere risultati veloci e duraturi man mano che il corso avesse prodotto effetti quantificabili sullo svolgimento del lavoro quotidiano. L'insegnante, attraverso l'uso di materiale autentico, ha guidato il discente nel perfezionare la comprensione di un madrelingua e si è soffermato sul significato di molte espressioni idiomatiche e *phrasal verbs* che vengono utilizzate nei contesti business.

Nella quotidianità del lavoro di tutti i giorni i dipendenti di Bristol Myers Squibb sono chiamati a confrontarsi sempre più spesso con professionisti stranieri, colleghi e stakeholder internazionali. Questo comporta non solo la difficoltà di gestire le varie problematiche e differenze di approcci culturali, ma anche la difficoltà di gestire possibili fraintendimenti e conseguenti cali di *performance* con relativi rallentamenti nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Il corso di formazione in oggetto ha previsto un test d'ingresso dove il software va a identificare il livello d'inglese di partenza di ogni discente, dandone la possibilità di consolidare il livello raggiunto o passare al livello superiore, e di scegliere anche il ramo aziendale di riferimento. Successivamente la formazione ha previsto la possibilità di scegliere i docenti e organizzare sessioni di chiamate *one to one* con gli stessi. Questo è il punto più interessante del programma, perché mette a fuoco le differenze culturali, all'interno di un gruppo a dimensione planetaria. Il corso di formazione progettato e strutturato in questo modo ha garantito una grande personalizzazione del corso stesso, rispondendo alle esigenze di ogni singolo discente. Terminato il corso i partecipanti hanno avuto immediatamente riscontri favorevoli, acquisendo competenze maggiori, una migliore padronanza linguistica, come nello *speaking*, consentendo loro di superare quelle criticità che si erano palesate.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

In Bristol Myers Squibb si è introdotto lo *smart working* già nel 2012, e negli anni è stato via via implementato, fino a dare la possibilità ai dipendenti a tempo determinato di poter lavorare con questa modalità per due giorni a settimana. Nella transizione a livello corporate sono stati forniti corsi di formazione rivolti ai dipendenti per dar loro competenze adeguate a rispondere ai cambiamenti organizzativi del lavoro, come per esempio

metodologie e tecniche per evitare eccessivi carichi di lavoro, o ponendo attenzione sull'importanza dell'ergonomia del posto dove si sarebbe lavorato. Corsi tornati utili, riproposti e implementati col dilagare della pandemia, con Bristol Myers Squibb che ha quindi risposto velocemente ai problemi organizzativi presentatisi, dando la possibilità al 100% dei propri dipendenti di lavorare in *smart working*, compresi gli informatori scientifici grazie al *remote detailing* implementato in azienda, che ha continuato a fornire un'ampia offerta formativa ai propri lavoratori avendoli già dotati precedentemente di tutti gli strumenti necessari per poter lavorare da casa, come laptop, telefono aziendale e dando la possibilità di acquistare un monitor ed una tastiera per rendere il più confortevole possibile il lavoro da svolgere lontano dagli uffici. Si può parlare, infatti, di un processo interno di resilienza trasformativa, facendo così fronte in maniera positiva ad eventi traumatici, riorganizzando la vita dell'azienda e la vita stessa dei dipendenti coinvolti.

2.5 Considerazioni riepilogative

Bristol Myers Squibb ha deciso di attuare il piano formativo in esame, con delle modalità differenti dai precedenti corsi di formazione (in aula), progettando una formazione altamente personalizzata e specifica che ha permesso ad ogni singolo discente di portare a termine il percorso intrapreso, contrariamente a quanto poteva avvenire nelle formazioni precedenti a causa di diverse problematiche di carattere organizzativi che non permettevano a tutti i partecipanti di raggiungere la percentuale minima di partecipazione.

La necessità di innalzare il livello e le competenze linguistiche è apparsa evidente dall'aumentare di conference call, dei meeting. La nuova struttura dei corsi di formazione utilizzata ha permesso di raggiungere l'obiettivo fissato.

Il prossimo obiettivo che Bristol Myers Squibb si sta ponendo e già oggetto di discussione con i propri provider è quello di legare a queste formazioni anche la possibilità di certificarle.

La sempre più rapida evoluzione tecnologica e digitale, e la contestuale pandemia mondiale in corso spinge sempre di più l'azienda ad attuare corsi formativi in remoto, dimostrando una resilienza trasformativa.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

In Bristol Myers Squibb, per fare una puntuale analisi dei fabbisogni formativi, si seguono linee guide stabilite a livello di Corporate. Un ruolo centrale lo

ricoprono i Business Leader, che sono dei direttori di funzione, che attraverso delle interviste fanno affiorare la necessità dei fabbisogni.

Le HR in azienda raccolgono le necessità dei dipendenti di eventuali soft skills, di attività o necessità cross, mediante interviste strutturate, suddividendo i fabbisogni in base alle aree di maggior interesse, per fornire una formazione che risponda agli obiettivi strategici o alle nuove sfide che si presenteranno. In seguito, le HR dovranno presentare l'analisi dei fabbisogni che sarà visionata, condivisa e approvata dal General Manager e dal Leadership Team (una nuova organizzazione di primo livello di riporto del GM) per poi attivare il piano, mantenendo l'obiettivo di rispondere alle esigenze dei propri dipendenti e dell'azienda stessa.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Come ricordato in precedenza il piano ha visto il coinvolgimento di settantasette lavoratori, di cui: ventuno con la qualifica di impiegato e cinquantasei quadri.

La formazione è stata modulata e differenziata in base all'area scelta e in base alle competenze di partenza che ognuno dei partecipanti possedeva.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Effettuata l'analisi dei fabbisogni formativi, raccogliendo le diverse esigenze esplicitate da ogni risorsa in azienda, come descritto nei paragrafi precedenti, vengono effettuate valutazioni a seconda delle competenze individuate e raccolte dalle HR di maggiore interesse, cercando di rispondere al meglio a tutte le esigenze dei dipendenti e dell'azienda. Se la formazione andrà a riguardare *soft skills*, come ad esempio *leadership* o competenze tecniche, dalla corporate sono stati selezionati provider di livello mondiale per garantire lo stesso format e uniformare le competenze richieste sulle varie sedi. La gestione del processo formativo coinvolge anche le parti sociali, con un approccio sempre positivo e in pieno spirito di collaborazione, con il quale si condivide la presentazione delle idee, la metodologia e con l'obiettivo di erogare i piani formativi a tutti i dipendenti.

3.4 Considerazione riepilogativa

Dalle considerazioni effettuate finora, emerge ancora una volta l'importanza strategica della formazione in Bristol Myers Squibb, che deve rispondere alle esigenze aziendali e personali di ogni singolo dipendente, programmando

ciclicamente analisi dei fabbisogni e mettendo a disposizione un'ampia e diversificata offerta formativa, sia nei contenuti che nelle modalità (corsi in aula, *training on the job*, *e-learning*) che permetta di raggiungere gli obiettivi aziendali e personali prestabiliti e di superare le difficoltà e gli impedimenti di qualsiasi genere che frequentemente si presentano.

Questa modalità di differenziare la formazione assicura una risposta alle esigenze specifiche dei vari ambiti, facendo sì che tutte le divisioni possano progredire e migliorare.

A rimarcare quanto detto sopra, la Corporate investe risorse e formazione su programmi di *networking* e tutoraggio che si pongono l'obiettivo, per esempio, di valorizzare le donne sul posto di lavoro permettendo alle impiegate di Bristol Myers di aumentare le proprie competenze e ricoprire ruoli di maggiori responsabilità. In Italia, Bristol Myers Squibb è affiliata e supporta Valore D che è la prima associazione di imprese in Italia, 200 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro, che da dieci anni si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese.

4. CONCLUSIONI

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

Il piano formativo erogato è risultato estremamente efficace ed ha dotato i discenti di quegli strumenti e tecniche che sin da subito hanno portato benefici e miglioramenti nella quotidianità del lavoro, dove occorre relazionarsi e misurarsi sempre più frequentemente con professionisti, colleghi e stakeholder internazionali, con conseguenti benefici sulle performance lavorative, superando il disagio di comunicare che era uno dei motivi che ha portato alla emersione della necessità del fabbisogno. Inoltre, tale piano ha accompagnato le risorse umane beneficate nel processo di ulteriore internazionalizzazione del gruppo e dunque di inclusione culturale.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Sospinti da una concorrenza fortemente competitiva e un mercato in continua evoluzione, in Bristol Myers Squibb la formazione è importante, perché è uno strumento attraverso il quale ogni dipendente potrà accrescere le proprie competenze e rispondere al meglio alle nuove e frequenti sfide che si paleseranno, sia a livello personale che aziendale, partecipando attivamente

al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per rispondere al meglio alle esigenze di crescita dei propri dipendenti, Bristol Myers Squibb ha strutturato l'offerta formativa su più livelli e canali cercando di personalizzare il più possibile i contenuti.

Una formazione interattiva, dinamica e partecipata, che ha permesso a tutti i dipendenti che ne hanno usufruito di apprendere e applicare immediatamente le competenze acquisite, tornate ancor più utili in questo periodo pandemico dove è stato fondamentale cercare di ottimizzare la pianificazione e la gestione del business, attraverso un approccio più strutturato ed efficiente grazie alle competenze linguistiche raggiunte. La predisposizione del gruppo ad anticipare i processi di resilienza trasformativa già in atto, ha inoltre permesso di inquadrare anche l'azione formativa in esame in questo quadro

4.3 Conclusioni

In Bristol Myers Squibb ogni piano formativo che viene progettato e messo a disposizione dei propri dipendenti ha l'obiettivo di favorire la loro crescita personale e professionale e favorire la crescita dell'azienda, migliorando la gestione di tutti i processi aziendali e i risultati sia operativi che economici, per rimanere leader del mercato e comunque avere le capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti e alle nuove sfide che verranno.

La capacità di risposta ai bisogni e soluzioni di problemi; la qualità interna; la continuità del suo esercizio; la riproducibilità e trasferibilità in altri ambiti e contesti sono tutti validi motivi per evidenziare la buona pratica formativa in Bristol Myers Squibb.

La buona prassi può anche essere definita efficace perché rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi ha generato risultati adeguati. Risultati che gli intervistati hanno confermato.

Di seguito un giudizio sulla qualità strategica, della qualità attuativa, della riproducibilità e della trasferibilità della buona pratica rilevata.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica ha consentito, di risolvere problemi strategici per l'azienda, come la gestione della comunicazione e delle relazioni internazionali, la capacità organizzare e gestire meeting e riunioni più efficaci in lingua inglese, l'inclusione culturale.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con feedback ampiamente positivi dei discenti che hanno appreso proprietà linguistiche utili al raggiungimento degli obiettivi.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in contesti formativi simili, con la possibilità che sia erogata in altri progetti.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con la possibilità di apportare modifiche.

LEONARDO – FINMECCANICA S.p.A.

*AMBITO STRATEGICO: B. POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO –
AGGIORNAMENTO DEI LAVORATORI INTERESSATI DA PROCESSI DI
TRASFORMAZIONE AZIENDALE*

1. INTRODUZIONE

L'intervista a Leonardo nasce dall'idea di approfondire il legame tra la trasformazione organizzativa di un grande gruppo e la formazione realizzata per accompagnarla.

Il piano di conto formazione 150110, "One company...one change", oggetto di analisi, è stato sviluppato dall'azienda in risposta e a supporto del recente nuovo assetto organizzativo e operativo, con l'obiettivo di diffondere la comprensione del cambiamento organizzativo a valle della creazione della nuova "One Company"

Il piano è nato, infatti, in un momento storico particolare, legato alla costituzione di quest'ultima, che ha trasformato l'omonimo gruppo da una Holding di una molteplicità di società operative in un'unica azienda con struttura divisionale.

Da qui la forte esigenza di far comprendere e rendere condiviso il conseguente cambiamento, spiegando innanzitutto che cosa comporta il cambiamento organizzativo per i singoli, quindi anche cambiamento personale e quale opportunità può definire, nonché, quale contributo ciascuno può dare a questo cambiamento, attuandolo e guidandolo.

Consequente è stata la decisione di intraprendere questa tipologia di formazione, basata su moduli che hanno coinvolto più di ottocento persone a livello nazionale, con la qualifica di impiegati e quadri, in un arco di tempo da marzo 2016 a marzo 2017.

Il piano ha coinvolto numerose realtà della *One Company* e in particolare: Leonardo Finmeccanica S.p.A., perimetro Italia, UK, Polonia e società controllate del Gruppo (a livello Europa)

Ancorché non recente, questo piano è stato scelto da un lato perché da considerarsi un modello concreto di "messa a terra" di una grande riorganizzazione sul personale dell'azienda e dall'altro perché la valutazione di efficacia di interventi di questo tipo deve necessariamente essere effettuata dopo un considerevole lasso di tempo dalla sua erogazione.

Il presente rapporto è frutto di interviste realizzate nella giornata del 2 novembre 2020.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Leonardo è tra i principali protagonisti mondiali nel settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, un partner solido e affidabile per governi, istituzioni e aziende. Fornisce soluzioni globali basate su tecnologie all'avanguardia e con applicazioni duali, destinate sia al settore della difesa, sia alle esigenze del mercato civile. Lavora ogni giorno al fianco dei suoi clienti per rafforzare la sicurezza globale, proteggere le persone, i territori, le infrastrutture e le reti cibernetiche, garantire la gestione degli spazi aerei, marittimi e urbani, oltre che la gestione in sicurezza di grandi eventi. Fa leva su una solida eredità industriale, alimenta un capitale umano di eccellenza e lavora sull'innovazione continua delle tecnologie. Su queste basi, sviluppate secondo un modello di business sostenibile, pianifica il futuro e crea valore per tutti i suoi stakeholder, con una visione di crescita a lungo termine.

Con base in Italia, opera a livello globale, attraverso una consolidata presenza industriale in quattro mercati domestici (Italia, Regno Unito, Polonia e Stati Uniti) e una rete commerciale in circa 40 Paesi, oltre ad aziende sussidiarie, joint venture e partnership strategiche internazionali. Impiega oltre 49.000 persone in tutto il mondo e le sue soluzioni ad alta tecnologia sono utilizzate in oltre 150 Paesi. L'84% dei suoi ricavi proviene dai mercati internazionali.

Leonardo ha una storia importante, fatta di competenze, persone, valori condivisi, tecnologie. È l'espressione di un "saper fare" unico e distintivo che ha portato l'azienda a diventare un partner di riferimento per governi, istituzioni e aziende in tutto il mondo.

Nel 1948 l'Italia usciva dalla Seconda guerra mondiale e si avviava verso la ricostruzione. In quell'anno nasceva Leonardo con il nome di Finmeccanica, la nuova holding creata dall'IRI per rilanciare l'industria meccanica e cantieristica. Ne facevano parte marchi storici (es. Ansaldo, Alfa Romeo, OTO Melara), con una tradizione che, in qualche caso, risaliva al XIX secolo.

Nel 1959 un primo riassetto portava allo scorporo delle aziende cantieristiche affidate, dall'IRI, a una nuova holding: la Fincantieri.

Nei decenni successivi, dopo la dismissione del settore automobilistico, Finmeccanica si affermava progressivamente come il principale polo italiano nel settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, aggregando le principali aziende italiane elettroniche e ad alta tecnologia del settore.

La quotazione in Borsa del 1992 apriva il periodo dell'espansione internazionale, con acquisizioni e alleanze strategiche che, nel giro di venti anni, ne avrebbero ridisegnato il perimetro, gettando le basi della Leonardo che oggi conosciamo, come l'acquisizione dell'intera proprietà di AgustaWestland, l'accordo Eurosystems, la Space Alliance, l'acquisizione di DRS Technologies negli Stati Uniti e di PZL Swidnik in Polonia.

Tra il 2013 e il 2015 avveniva la dismissione dei settori Energia e Trasporti e l'azienda si concentrava sul *core business* dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza.

Nel 2016 Finmeccanica diventava una *One Company* integrata, trasformando le società controllate al 100% in Divisioni di business e diventando una holding industriale, con una struttura più coerente con le esigenze dei mercati globali, ai quali parlare "con una sola voce". Assumeva anche il nuovo nome Leonardo, in omaggio a Leonardo da Vinci, che ben rappresenta il punto di sintesi delle qualità che contraddistinguono l'azienda: creatività unita a studio e sperimentazione, interdisciplinarietà della conoscenza, tensione costante verso l'innovazione.

Tra il 2016 e il 2020 Leonardo ha portato a termine una serie di acquisizioni per rafforzare il *core business*: Sistemi Dinamici, Daylight Solutions, Vitrociset, Kopter.

Nel 2018 ha lanciato il nuovo Piano Industriale (2018-2022), che vuole sfruttare appieno le potenzialità del nuovo assetto *One Company*: un Gruppo coeso e integrato, che abiliti una crescita sostenibile nel medio-lungo termine.

Nel 2020, con il lancio del Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030", questa visione strategica allarga il proprio orizzonte al prossimo decennio. Con l'obiettivo di essere sempre più *driver* dell'innovazione e motore di sviluppo nei territori e nelle comunità in cui opera: un'azienda solida, globale e intrinsecamente innovativa.

L'emergenza del COVID-19 ha accelerato il cambiamento già in atto. Leonardo mira oggi alla trasformazione digitale, all'ottimizzazione dei processi, alla focalizzazione sulle tecnologie abilitanti e sui mercati chiave. Per diventare un'azienda più agile, flessibile e dinamica e rispondere alla complessità di un mondo che cambia.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'innovazione è un valore di primaria importanza per Leonardo, che basa la propria competitività su tecnologie e prodotti all'avanguardia.

Ammontano a oltre 1.5 miliardi di euro le risorse investite dall'azienda in Ricerca e Sviluppo nel 2019 (pari al circa 11% dei ricavi) e sono oltre 9.000 i

dipendenti impegnati in queste attività (Ingegneria e CTO). Sono oltre 10.000 gli ingegneri impiegati in Leonardo, per lo più aeronautici, aerospaziali, elettronici, meccanici, informatici e delle telecomunicazioni.

Il gruppo risulta il 4° gruppo mondiale e 3° in Europa per investimenti in R&S nel settore dell'Aerospazio e Difesa.

Nel 2020 sono stati lanciati i Leonardo labs ovvero delle strutture dedicate all'innovazione tecnologica destinate a supportare il gruppo Leonardo nella ricerca di lungo periodo, nello sviluppo delle tecnologie più innovative in particolare quelle digitali e nascono dalla volontà non solo di essere sulla frontiera dell'innovazione, ma di anticiparla.

Sono sei, ad oggi, i Leonardo Labs, dedicati ai filoni tecnologici definiti all'interno della strategia innovativa delineata all'interno del "Leonardo 2030 Masterplan", ovvero Future Rotorcraft Techs, Future Aircraft Techs, Materials, Space Techs, Future Electronics and Sensing e Applied Artificial Intelligence.

Ogni laboratorio ha al suo interno diverse Research Units focalizzate su tematiche quali i big data, il calcolo ad alte prestazioni, l'intelligenza artificiale e i sistemi autonomi (unmanned), le tecnologie quantistiche, l'elettrificazione delle piattaforme, i materiali avanzati.

La cultura dell'innovazione aziendale si fonda inoltre su un processo continuo e integrato di collaborazione sia interna, tra le Divisioni, sia esterna, con atenei, istituti ed enti di ricerca, clienti, fornitori e start up per sviluppare nuove tecnologie e nuovi prodotti.

Circa 200 i progetti e le partnership di ricerca con università e Centri di Ricerca attive nel 2019 molte delle quali all'interno di progetti finanziati in ambito europeo e nazionale.

Più di 90 università e centri di ricerca hanno collaborato con Leonardo nel 2019, il tasso di crescita annuo composito del portafoglio brevetti negli ultimi dieci anni è stato del 5%. Circa il 19% dei brevetti nel portafoglio aziendale, inoltre, ha concorso al Premio Innovazione di Leonardo e, di questi, il 91% ha trovato applicazione in sistemi, prodotti e servizi di Leonardo.

Il contributo di Leonardo alla spesa in Ricerca e Sviluppo totale del Paese è molto rilevante: considerando solo la parte di spesa allocata in Italia, Leonardo rappresenta il 16,8% della spesa in Ricerca e Sviluppo dei settori a tecnologia alta e medio-alta del Paese e il 10,9% del totale degli investimenti diretti in Ricerca e Sviluppo delle imprese manifatturiere italiane.

Questi risultati sono conseguiti anche attraverso un modello improntato all'*Open Innovation* per incentivare la condivisione di conoscenze e opportunità, nella consapevolezza che per fare innovazione siano fondamentali talenti, idee e soluzioni provenienti anche dall'esterno

dell'Azienda. Leonardo ha, infatti, sviluppato un solido network con enti di ricerca, università e PMI in un ecosistema dell'innovazione.

La pianificazione strategica attuata in Leonardo è fatta anche in un'ottica di sostenibilità, nel rispetto di quelle che sono le esigenze e le prospettive di Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Nel gruppo Leonardo la strategia per la sostenibilità è stata da poco inclusa nell'innovazione e quindi si sta verificando per tutte le attività HR, la connessione con i Sustainable Development Goals (SDGs). In tema di *Diversity*, si sono allo scopo realizzate una serie di iniziative a livello di formazione manageriale sulla leadership e sul mentorship, lato genere, su disabilità e differenze culturali. In tema di Goal 10 (ridurre le disuguaglianze), è stata avviata nel 2019 un'iniziativa denominata "Diversity&Inclusion Group Level Project" che coinvolge la community degli Accelerate Ambassadors, circa 180 colleghi provenienti da Italia, UK, Polonia, Francia e Stati Uniti che hanno concluso il programma internazionale di formazione e sviluppo "Accelerate". Questo perché l'inclusione ha delle sensibilità diverse, per ragioni culturali ma non solo. Si è affidato il progetto di Diversity&Inclusion a livello gruppo, raccogliendo proprio dal vissuto dei colleghi, delle diverse realtà operative e geografiche delle proposte di inclusione e quindi con una visione anche sulla diversità di genere oltre a quelle che sono state citate lavorando in un'ottica di delivery insieme ai colleghi della sostenibilità.

Tra le iniziative più recenti anche quella di mentoring, "Share your talent", partecipano insieme ad altre grandi Corporate italiane e in questo progetto, in cui le grandi Corporate mettono a disposizione alcuni professionisti con esperienza, per fare da mentor per ragazzi di start up e quindi per avvicinare anche in questo caso l'industria all'innovazione, come esperienza che è veramente un arricchimento reciproco, perché non c'è la posizione di chi insegna e chi impara ma è proprio un apprendimento mutuo, uno scambio reciproco, tra mentor e mentee, entrambi seguono una formazione dedicata rispetto al ruolo ricoperto, è poi dall'interazione continua, dall'ascolto e dalla condivisione che emerge questo arricchimento reciproco. L'azienda ha intenzione di replicarlo il prossimo anno ed estendere il progetto.

Rispetto al goal 5 (parità di genere) è stata promossa una iniziativa dal 2018, che riguarda la partecipazione ad un progetto con il coinvolgimento di alcune nostre lavoratrici donne, con *background* STEM che agiscono proprio come *role model*, portando la loro esperienza professionale nelle scuole, proprio per avvicinare il mondo dell'Istruzione della Formazione, il mondo accademico, alla realtà del mondo lavorativo ed industriale, donne che raccontano il loro percorso, personale e professionale nelle scuole, ai giovani proprio per incentivare la scelta delle discipline STEM.

È il terzo anno di coinvolgimento delle scuole superiori e medie e l'esperienza ad oggi è assolutamente positiva sia rispetto al riscontro che hanno dato i ragazzi ma anche come esperienza vissuta in primo piano da queste donne.

Rispetto al goal 8 di agenda 2030 sulla crescita e il lavoro dignitoso, la *One Company* Leonardo sta attuando una serie di iniziative congiunte sul modello delle relazioni industriali e quindi sull'esercizio dei diritti, legato al contratto. Purtroppo, le specifiche iniziative progettate a inizio 2020, hanno subito una battuta d'arresto. Purtroppo, da questo punto di vista l'emergenza sanitaria Covid-19 è stato frenante, dovendo dare la precedenza a tutte le iniziative on line. L'auspicio è che nel 2021 le azioni di formazione congiunta possano tornare a dedicarsi anche al goal 8 e ai suoi target.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Nell'ambito del piano annuale di formazione, si procede con la richiesta alle divisioni e ai responsabili delle funzioni Corporate, di individuare i fabbisogni formativi emergenti dalle esigenze di business attraverso due strumenti: uno qualitativo, la *Visionary Interview*, e l'altro quantitativo, il *plan on page* (POAP).

In quest'ultimo sono incrociati i fabbisogni formativi strettamente collegati alle esigenze di business, distinguendo le attività che sono a fattor comune per i dipendenti Leonardo e quelle invece che sono specifiche delle divisioni. Nella fattispecie, oltre a degli input che si ricevono dalle divisioni, un altro input viene dato centralmente in considerazione delle strategie che la Corporate si è data.

Per il piano 2020/2021, la costruzione è relativa alle esigenze di divisione collegate al piano strategico *Be Tomorrow 2030* Leonardo, quindi in qualche modo si cerca di ricondurre a un sistema coerente e congiunto, tutte le iniziative che provengono dalla *Corporate*, è sulla base di alcuni target di popolazione, a seguito di *assessment* di potenziale legati all'attività interna, vengono definite le ulteriori competenze. Tutto questo, per rafforzare anche il modello di *leadership* Leonardo.

In considerazione della attuale congiuntura, determinata dalla pandemia e dalla necessità di rafforzare l'utilizzo dello *Smart Working*, un nuovo obiettivo è l'inserimento del lavoro agile in un'ottica di capacità di adattamento e di resilienza ma anche di riorganizzazione delle attività.

Tra le altre iniziative di formazione a supporto della strategia aziendale si inserisce il LEONARDO Production System (LPS), così come previsto dalla metodologia WCM. In tale scenario, i Pillar Leader del Pilastro People Development (riferimenti HR dei Plant interessati) hanno il compito

strategico di mappare le competenze possedute dai team di ingegneri e operatori rispetto alle competenze attese previste dalla metodologia stessa ed individuate come funzionali per il deployment di ciascuno dei 10 Pillars, allo scopo di individuare quelle da far acquisire e altre da rafforzare costantemente, garantendo al tempo stesso che i leader di ciascun pilastro tecnico adottino nel loro lavoro un metodo logico, analitico e creativo.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Come anticipato nell'introduzione, la motivazione per cui si è scelto di fare questa formazione è che effettivamente il progetto ha avuto un impatto significativo per ragioni storiche, quindi per il momento in cui è stato progettato, deliberato e per ampiezza. Un progetto applicato a tutta Leonardo che supera i confini italiani e non solo, supera i confini regionali di divisione, proprio perché uno degli obiettivi più significativi era quello della integrazione.

L'aspettativa era dunque molto elevata trattandosi del primo progetto di formazione di Change Management della neonata One Company Leonardo. Come ricordato, si è passati nel Gruppo da una Holding con diverse società operative a un'unica azienda con modello divisionale che ha una funzione di *corporate* di indirizzo e controllo delle strategie e poi del decentramento delle leve operative nelle divisioni. È nata quindi una forte esigenza di trasferire il cambiamento in atto, spiegare innanzitutto che cosa comporta il cambiamento organizzativo, cosa comporta per i singoli, quindi anche cambiamento personale e quale opportunità può definire, nonché, quale contributo ciascuno può dare a questo cambiamento, attuandolo e guidandolo.

Il piano formativo è articolato in tre moduli. Nel modulo uno "Cambiamento organizzativo", si inquadra il cambiamento in atto nel contesto Finmeccanica per sviluppare la consapevolezza del cambiamento organizzativo e del ruolo individuale per accrescerne la performance; il modulo due "Cambiamento personale" ha l'obiettivo di sviluppare consapevolezza della propria accountability ed engagement e il modulo tre, "Agire e guidare il cambiamento", prosegue nel rafforzare le competenze del middle management One Company affinché orienti e coinvolga il proprio gruppo di collaboratori e di colleghi in un circolo virtuoso di miglioramento continuo.

Prima dell'avvio del Piano, per valutarne la tenuta e fare un fine tuning della micro-progettazione, sono stati condotti dei focus group con la partecipazione di alcuni colleghi corrispondenti al target del Piano e rappresentativi della One Company quanto a provenienza geografica, divisionale e funzionale.

Il corso ha previsto il coinvolgimento di docenti interni che hanno rafforzato l'incisività e la specificità dei messaggi. Sono state svolte anche sessioni di lavoro e confronto in remoto attraverso piattaforme digitali con un contesto operativo che è stato per certi versi precursore delle soluzioni adottate per fronteggiare la crisi pandemica.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

La One Company Leonardo si era consolidata da poco, (all'epoca della realizzazione del piano) ed era in fase di sviluppo il processo d'integrazione. Il progetto formativo in esame ha aiutato il personale coinvolto anche a vivere in maniera più corretta e proficuo questa transizione. In un momento di trasformazione il corso di formazione ha favorito l'integrazione tra le diverse realtà aziendali, permettendone la conoscenza reciproca e promuovendo collaborazione ed inclusione. Si è passati da un cambiamento percepito a un cambiamento informato ed agito anche nelle strutture organizzative, realizzando quindi una integrazione e rispettando le diversità, perché l'integrazione nella realtà industriali è fondamentale.

Molti lavoratori non si conoscevano e questa iniziativa ha permesso di conoscere meglio le diverse realtà, senza rinunciare al valore importante della diversità. Altro elemento che bisogna sottolineare è la continuità del processo formativo, frutto di una strategia attenta, perché attraverso il percorso asseverativo sono state sviluppate altre dinamiche nell'ambito del *Change Management*, come quella relativa alla sperimentazione della diversità su se stessi, sulla cultura, non solo in una logica di cambiamento attivo ma anche di possibilità di uscire dalla propria zona di confort, permettendo di esplorare ambiti del proprio *background* in maniera efficace. I comportamenti attesi e agiti hanno consentito di costruire un background da sperimentare ed usare nelle quotidiane attività lavorative e nelle interazioni con i colleghi, permettendo una diffusione ancor più ampia su tutta l'organizzazione. In questo modo il cambiamento culturale è stato agevolato anche da figure di "ambassador" che successive iniziative hanno strutturato e valorizzato.

Inoltre, rendere partecipe tutta l'organizzazione aziendale e la possibilità di declinare le informazioni e le dinamiche apprese durante queste attività su tutta l'organizzazione, si è rilevata una sfida molto costruttiva. Il processo di *cascade communication* ha previsto il coinvolgimento dei formatori interni e l'organizzazione di follow up a livello locale.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Nel periodo del *lock down* l'azienda, che non si è mai fermata, è riuscita a mettere in *smart working* quasi il 60% della popolazione aziendale. Al rilascio dell'intervista, invece, le persone in *smart working* sono il 40%. Risultati questi resi possibili dall'aiuto dell'*information technology* che ha permesso di fornire tutti gli strumenti necessari per un adeguato svolgimento dell'attività.

L'azienda ha ovviamente la necessità di operare in due modi diversi. Da un lato in considerazione dei tanti stabilimenti produttivi e non potendo collocare gli operatori in *smart working*, è stata curata una riorganizzazione delle attività di turnazione, dando un supporto ai lavoratori che dovevano essere necessariamente in presenza, attraverso la riorganizzazione delle attività, sanificando i luoghi di lavoro, facendo delle turnazioni ma mantenendo quella continuità lavorativa in presenza. Dall'altro lato si è dovuto riorganizzare tutto il lavoro di chi invece passava in modalità *smart working*. L'organizzazione di queste dinamiche ha comportato un notevole impegno da parte del personale delle Risorse Umane.

Nello specifico, per le attività di formazione delle risorse in *smart working*, è stata ampliata l'offerta formativa on line disponibile sulla piattaforma aziendale (modulo Learning Management System) inserendo un capitolo dedicato non soltanto a temi di procedure e quindi di regolamentazione e di normativa ma anche moduli di *soft skills*, per chi si trovava e trova a svolgere la sua attività in modalità *smart working*. Ciò ha indotto a incrementare moltissimo la formazione a distanza, attraverso un investimento relativo alla piattaforma Coursera, lanciata a luglio 2020.

Coursera è una piattaforma internazionale che contiene oltre 4500 corsi, provenienti da tutte le università più importanti mondiali e in molte lingue, dando la possibilità a tutti i dipendenti di poter avere la disponibilità di questa formazione e delle relative certificazioni operando in *reskilling* e *upskilling*. In azienda si sta facendo un grande lavoro per indirizzare meglio i dipendenti per famiglia professionale, quindi dando la possibilità di ricevere anche un orientamento sulle vaste tematiche che sono via via attivate. Tra queste il *learn impact* sul modello di *leadership* Leonardo attraverso corsi di formazione manageriale (es. Catalogo di Formazione Manageriale) che vanno ad integrare, sia la parte di Coursera che altre tematiche riguardanti la formazione, come la formazione linguistica.

Il periodo del lock down è stato per l'azienda anche un modo per aggiornare le competenze come HR e quindi è stato sviluppato un percorso di

formazione ed aggiornamento professionale, ivi inclusa la certificazione, per l'utilizzo di strumenti di assessment di potenziale.

2.5 Considerazioni riepilogative

Come si è detto nei paragrafi precedenti, la formazione viene gestita e decisa in Leonardo attraverso un piano annuale, partendo dalle necessità delle divisioni e dei responsabili di funzioni Corporate, in un contesto comunque relativo alle esigenze centrali e di business.

Il *plan on page* è uno strumento quindi condiviso a tutti i livelli. In questa ottica la formazione diventa molto specifica e questo è un vantaggio perché aiuta la *One Company* Leonardo a gestire i continui cambiamenti in atto.

Anche il periodo del lockdown è stato un momento da sfruttare per aggiornare le competenze delle varie figure aziendali, grazie anche ai tantissimi corsi messi a disposizione attraverso la menzionata piattaforma Coursera, che ha permesso di realizzare una formazione altamente qualificata grazie alle università coinvolte e alla successiva certificazione riconosciuta.

L'azienda permette così al proprio personale di accedere a una formazione professionalizzante che potrebbe essere sfruttata anche in altri contesti.

La *One Company* è inoltre molto attiva e sensibile alla sostenibilità e a quelli che sono gli obiettivi agenda 2030, realizzando in particolare alcune iniziative a sostegno delle riduzioni delle disparità e verso un lavoro dignitoso. Azioni efficaci in particolare per i goals dell'Agenda 2030 nr. 5, 8 e 10.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni sicuramente ha avuto un impulso forte dal piano strategico richiamato nei paragrafi precedenti.

Oltre al format che il *plan on page*, che nel processo viene condiviso con le divisioni a conclusione dell'esercizio per i fabbisogni dell'esercizio successivo, si effettuano delle *visionary interview*, ossia delle interviste strutturate brevi, che forniscono un quadro degli obiettivi strategici della Divisione/funzione di riferimento. Questo tipo di procedimento è stato utilizzato per la diffusione del ricordato piano strategico "Be Tomorrow 2030" attualmente in fase di esecuzione e successore del piano in esame, e come questo si cala nelle singole divisioni e funzioni. I fabbisogni vengono

evasi oltre che dalle iniziative a catalogo, anche da un'offerta formativa on-line asincrona, che il dipendente stesso può scegliere. Questo nella logica del diritto soggettivo alla formazione, assicurato da un'offerta diversificata. Il catalogo di formazione manageriale è un catalogo di 31 corsi rispondenti al modello aziendale di *leadership* che è suddiviso in competenze trasversali e competenze manageriali. Anche il catalogo è stato rimodulato in chiave on line e porta con sé il questionario di gradimento sempre on-line. Nell'attuale contesto aziendale sono utilizzati entrambi gli strumenti per una *Governance* mista della formazione in coerenza con il modello organizzativo divisionale. Questo processo è infine connesso con il monitoraggio costante e con la valutazione e i relativi strumenti vanno dai più canonici legati al questionario di gradimento per la rilevazione del feedback dei partecipanti (prodotto anche nella fase on-line) a valutazioni realizzate sulla base di esigenze specifiche. È previsto anche un test di apprendimento che viene somministrato sia in ingresso che in uscita, quindi ad inizio e a fine corso e poi ci sono tutta una serie di strumenti che vengono utilizzati a seconda delle esigenze specifiche mappate nel piano. Per fare un esempio, attraverso il catalogo di formazione manageriale vengono coinvolti attraverso i corsi tutti gli stakeholder, quindi anche i responsabili delle risorse, a cui viene chiesto di compilare una scheda di obiettivi formativi, informatizzata sulla piattaforma HR evolution (che è proprio legato agli obiettivi formativi dei corsi in cui è inserita la risorsa) e a fine piano, quindi a sei mesi dalla conclusione, si torna a chiedere di nuovo una valutazione fatta sugli impatti che sono osservabili nella pratica quotidiana, nell'attività lavorativa quotidiana.

Prevista anche una relazione d'aula che viene curata dai docenti e questa permette di fare una comparazione tra la percezione di chi partecipa e un feedback del docente. Ciò è molto importante per valutare gli scostamenti e l'ampiezza dei bisogni.

Non ultimo, annualmente viene fatta una valutazione della *performance* che si compone di due parti: una valutazione sulle competenze manageriali e di *leadership model* e una valutazione sugli obiettivi raggiunti nell'anno precedente, con conseguente l'assegnazione degli obiettivi per l'anno successivo. Anche questa valutazione sulle competenze trasversali permette di fare un'analisi dei divari per capire che tipo di formazione erogare nell'esercizio successivo e dove coinvolgere la persona.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano in esame si è rivolto alle figure dei *middle managers*, quindi tendenzialmente quadri, con responsabilità organizzativa e di team che si

ponevano e si pongono notoriamente nelle organizzazioni come l'anello di congiunzione, di cerniera che quindi recepisce le indicazioni, gli obiettivi di business e il piano strategico dall'alto e le trasferisce verso il basso per la messa a terra. Un piano tale che è stato replicato in ben nove edizioni in Europa, otto in UK e una in Polonia. Tanta era l'esigenza di trasformazione e nuovo cambiamento organizzativo, questo anello di cerniera ha svolto quindi un ruolo di *change leader*.

Il coinvolgimento ha riguardato inoltre le organizzazioni sindacali che hanno sottoscritto il Piano e che, data l'ampiezza dello stesso, hanno costituito anche il Comitato di Pilotaggio. È naturalmente prevista una Commissione Paritetica Formazione LEONARDO attraverso cui vengono condivisi i piani che vengono presentati a Fondimpresa, in seno al quale la partecipazione sindacale è molto attiva e ovviamente risente della diversificazione all'interno del gruppo, nel senso che anche rappresentanti sindacali hanno delle loro specificità. È garantita tra l'altro la rappresentanza di tutte le divisioni, sia a livello di componenti aziendali, per cui ci sono tutti i responsabili di formazione e sviluppo. Nelle divisioni ci sono i referenti nazionali per le tre sigle sindacali più rappresentative della formazione e poi appunto i rappresentanti di RSU territoriali. C'è inoltre attenzione a tutti i progetti trasversali così come alla formazione specialistica, i rappresentanti sindacali riescono a scendere nello specifico e a costituire una interlocuzione valido, a livello di commissione paritetica e a livello di sito produttivo

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

La gestione di un processo formativo, oltre all'analisi di cui si è discusso nei precedenti paragrafi, avviene grazie alla selezione degli enti formativi. In tale ambito è estremamente importante l'individuazione di un fornitore che possa sposare l'iniziativa, per veicolare questa mission e questo cambiamento. In Leonardo, a seconda dell'ampiezza dei progetti, si procede su gare ad invito o a gare pubbliche. Relativamente al piano in esame è stata lanciata una gara pubblica alla quale hanno risposto dodici fornitori.

Il procedimento di selezione è stato supportato da una società interna al gruppo che si occupa dell'iter e della valutazione economica delle proposte tecniche che arrivano. Innanzitutto, anche per bilanciare il rischio e non cadere in una mono fornitura, la gara è stata divisa in due lotti e sono stati individuati dei criteri che potessero essere una garanzia e una tutela. Sono stati richiesti dei prerequisiti a monte dei criteri di fornitura, in termini di sostenibilità rispetto alla richiesta di erogazione della formazione in contemporanea sull'intero territorio nazionale.

Sono stati individuati due fornitori ed è stato messo come ulteriore criterio di monitoraggio, la valutazione e il soddisfacimento di KPI quali-quantitativi delle prime due edizioni, rispetto alle trentasei previste dall'intero piano.

Prima delle due edizioni pilota, sono stati organizzati due focus group con dei lavoratori che poi avrebbero partecipato al corso. Questi focus group, sempre nella logica dell'inclusione, si sono svolti uno al centro-sud e uno al nord con la partecipazione di persone con analogo profilo e provenienti da diverse divisioni presenti in questi territori. L'attività di focus group è stata anche integrata con dei criteri di valutazione stringenti rispetto ai fornitori scelti e questo ha dato la possibilità di affinare le tematiche e le esigenze che venivano dall'aula, in un'ottica di gestione del cambiamento da parte dei responsabili, dei *middle manager* che erano stati selezionati per partecipare. Questo ha fornito la base per realizzare poi altre attività e iniziative di formazione successive.

Tutto ciò è stato fondamentale poi per la progettazione. È buona norma poi per Leonardo dare seguito con gare ad invito e gare pubbliche secondo i progetti specifici. Un'attenzione particolare è riservata anche all'analisi del singolo docente che il fornitore sottopone per la realizzazione delle azioni formative.

Data la vastità della partecipazione delle divisioni e delle persone coinvolte, sono stati attivati anche degli strumenti che hanno permesso alle persone, di continuare la discussione sulle tematiche, sui valori e gli strumenti presentati durante la formazione, anche in un secondo momento.

3.4 Considerazione riepilogative

L'azienda ha fornito una grande opportunità offrendo un'unica piattaforma integrata e questo è stato sfruttato, integrando quello che avveniva in aula, con le attività *on line* anticipando quello che adesso si sta facendo con l'attività di formazione da remoto. Le attività di intermodulo online prevedevano sia esercitazioni individuali che interazioni tra la community dei partecipanti al Piano.

L'importanza di questo piano è stata quella di andare incontro ad un cambiamento culturale, considerando che ci sono realtà all'interno che hanno una storia centenaria (vedi *supra* il capitolo introduttivo), portando le persone operative, abituate a lavorare in un contesto di azienda privata di provincia, verso la comprensione che quella mentalità non era più attuabile, in linea con i tempi correnti. Grazie al piano in oggetto tutto questo è stato possibile.

I lavoratori prima di questo percorso vivevano l'attività lavorativa in uno sforzo ricorrente a cui dover dare un riscontro. Dopo la realizzazione dei

corsi previsti dal Piano le risorse coinvolte hanno iniziato a cambiare mentalità e si è capito che era una necessità cambiare. Quindi le richieste sono diventate proposte da parte delle persone. È infine emersa la volontà di far parte di questo cambiamento e di mettere a punto soluzioni che fossero non locali ma trasversali per tutta la divisione.

4. CONCLUSIONI

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

Oltre alla formazione in aula, che prevedeva sette giorni di docenza, in un arco temporale per ciascuna edizione più o meno di sei mesi, sono state previste delle attività intermodali a livello individuale e in piattaforma e quindi di *community*, all'interno dei partecipanti alla stessa edizione. Man mano che si terminavano le edizioni, è stata offerta la possibilità di condividere gli output di aula della propria edizione, anche in gruppi più allargati, con partecipanti che avevano concluso edizioni diverse, continuando questa discussione su determinati argomenti.

Questo, ha permesso di redigere il decalogo dell'intelligenza emotiva di Leonardo, frutto dei contributi di tutti i partecipanti a tutte le edizioni che poteva essere, come è stato utilizzato in questi casi l'output completo per analizzare i messaggi chiave. In questa ottica si torna ad uno degli obiettivi dichiarati dall'azienda inizialmente, dove i *middle manager* fungono proprio da cerniera tra il *top management* e il resto della popolazione aziendale. Loro stessi potevano utilizzare questi output condivisi per poi trasferirli ai collaboratori, al gruppo di lavoro. Oltre alla partecipazione diretta nelle realtà divisionali sono stati coinvolti altri colleghi che sono i formatori interni in sessioni di *follow-up* con chi aveva partecipato al percorso.

Il piano ha cercato proprio di congiungere in modo coerente, tutti i diversi attori e le diverse iniziative che l'azienda ha sviluppato, proprio per non far sì che la formazione fosse un corso isolato ma cercando di coinvolgere tutti i partecipanti alle diverse edizioni.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Il piano *One Company One Change* rispetto al cambiamento era stato pensato in un momento assolutamente particolare, riguardante la trasformazione da una Holding ad una Corporate in un modello organizzativo divisionale e quindi necessitava di una maggiore

consapevolezza delle strategie in atto dall'alto verso il basso con diffusione verso gli operativi e un allineamento d'intenti. Tuttavia, si deve rimarcare come la valenza forte di questo piano incentrato sul cambiamento, è in realtà, la capacità di andare verso un cambiamento del contesto organizzativo ormai costante, rafforzando la propensione individuale al cambiamento e all'adattività.

Le diversità più disparate della struttura, impongono di seguire costantemente degli obiettivi con organizzazioni che cambiano da quando gli obiettivi sono affidati a quando ci si appronta per raggiungerli. Con strutture che si modificano, con elementi esterni che non possono essere governati, è necessario modificare il modo di pensare in una logica di adattamento continuo.

Da oltre una decina di anni la velocità con cui ci si deve evolvere per rispondere al contesto, è tale che al di là di alcuni processi specifici che sono stabilizzati, si opera in un transitorio costante. La formazione realizzata con il Piano in esame ha aiutato moltissimo in questo adattamento al cambiamento, per questo può essere vista, soprattutto alla luce dell'attuale congiuntura, come un modello di accompagnamento alla resilienza trasformativa e di ruolo attivo nel processo di ripresa.

Già *il world class manufacturing* ha fatto emergere una propensione al metodo di adattamento di lavoro, il tipo di predisposizione a lavorare in modo nuovo non sempre ben accettato subito dai lavoratori.

Il *world class manufacturing* è l'introduzione di un metodo di produzione che implica la riorganizzazione dei modelli produttivi e del lavoro nelle fabbriche, ha richiesto e richiede man mano che gli stabilimenti iniziano ad attivare questo programma all'interno, due tipi di formazione, una di base per fornire le conoscenze generali e basiche, utilizzando un fornitore che fa parte di un'associazione che riunisce le aziende che utilizzano la *work class manufacturing* a livello europeo e poi l'altra formazione necessitata da un programma e quest'ultima è determinata dall'applicazione del metodo in base al quale ogni step determina un avanzamento, permesso dalla riduzione dei gap.

4.3 Conclusioni

L'azienda ha da sempre impostato il proprio lavoro sulla base delle continue trasformazioni industriali, quindi sviluppando una certa resilienza trasformativa endogena. Il piano ha aiutato e ha permesso all'azienda di proseguire su questa strada, attraverso una ulteriore capacità di analizzare il contesto e di reagire e rispondere in modo nuovo.

Le azioni legate al piano in oggetto e la trasformazione continua sono un input importante per abituarsi al cambiamento, cambiamento come opportunità di allargamento della vision. Di seguito le principali caratteristiche della buona pratica rilevata

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica consente, di risolvere problemi strategici per l'azienda, quale quello rilevato, relativo alla iniziale scarsa conoscenza e familiarità con la grande riorganizzazione in atto al momento dell'erogazione dei moduli formativi
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei beneficiari
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari, anche erogata on line.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi ma comunque nell'ambito di grandi gruppi

PLASCO

*AMBITO STRATEGICO: B. POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO –
AGGIORNAMENTO PERSONALE INTERESSATO DA PROCESSI DI
TRASFORMAZIONE AZIENDALE*

1. INTRODUZIONE

Si è scelto in primo luogo d'intervistare Plasco S.p.A. perché l'azienda, appartenente ora al gruppo austriaco ALPLA ha intrapreso nel tempo un percorso di continua evoluzione e innovazione che l'ha resa una realtà importante nel settore, svolgendo inoltre una attività di Ricerca e Sviluppo volta a individuare nuove tecnologie e linee di prodotto innovative, insieme a nuovi processi produttivi.

Plasco S.p.A., inoltre, considera le risorse umane un fattore indispensabile per la continua crescita, risorse che vengono formate anche sulla base dell'introduzione di nuovi macchinari e quindi di gestione di nuovi rischi connessi allo strumento utilizzato.

Il piano di Conto Formazione, oggetto d'analisi è il 190297 dal titolo "Sicurezza per lavoratori" ed ha coinvolto 40 persone in formazione, con la qualifica di operaio impiegate nell'unità produttiva di Anagni (FR). Il periodo di svolgimento delle attività è stato di 18 ore, in un arco temporale che è andato dall'inizio di settembre 2017 alla fine di luglio 2018.

Il piano è articolato in azioni formative riguardanti la formazione sulla sicurezza, e un aggiornamento sui rischi specifici ed i possibili danni connessi all'attività lavorativa ed i relativi comportamenti da adottare al fine di tutelare la propria sicurezza e salute sul lavoro e quella dei propri colleghi, migliorando la consapevolezza nel rispetto del D.lgs. 81/08 e s.m.i. e dell'Accordo Stato-Regioni del 21/12/2011.

Gli obiettivi perseguiti attraverso la realizzazione del piano sono stati quelli di fornire approfondimenti su contenuti e metodi per conoscere i rischi specifici effettivamente presenti in azienda ed i possibili danni e le conseguenti misure di prevenzione e protezione da adottare e di conoscere il quadro normativo di riferimento per ciascun rischio specifico presente in azienda.

Il presente Rapporto è il frutto delle interviste condotte nel corso della giornata del 26 ottobre 2020.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Oltre 60 anni fa, i fratelli Helmuth e Alwin Lehner fondarono l'azienda "Alpenplastik Lehner AlwinGmbH". Il loro capitale iniziale era composto dal coraggio, dal duro lavoro e da una macchina per lo stampaggio a iniezione acquistata a basso prezzo. Convertirono il locale lavanderia della casa dei loro genitori in un capannone di produzione, accogliendo con gratitudine qualsiasi aiuto ricevessero. La loro passione per le sfide tecniche rimane ancora oggi ineguagliata e rappresenta una delle pietre angolari della storia della nostra azienda. L'azienda è stata fondata nel 1955 con il nome di "Alpenplastik Lehner AlwinGmbH" a Hard (Austria).

Nel 1958 Alwin Lehner progetta e costruisce la prima macchina in house dell'azienda - la leggendaria Alplamat. Lo sviluppo continuo di questa serie di macchine forma la base della leadership tecnologica di ALPLA. La prima bottiglia per detersivi per il vetro prodotta dall'azienda Siegel.

Nel 1964 apre a Markdorf (Germania) il primo ramo fuori dall'Austria. Nel 1968 apre a San Joaquin (Venezuela) il primo stabilimento in America latina. L'azienda nel 1975 ha sei rami in tre Paesi, con circa 1.200 dipendenti.

Nel 1985 apre il primo impianto in house a Lomazzo (Italia): le bottiglie sono prodotte qui direttamente presso lo stabilimento di imbottigliamento del cliente, con numerosi vantaggi economici ed ecologici.

Il PET prende il posto del PVC (cloruro di polivinile) quale materiale d'imballaggio; ALPLA sviluppa la prima bottiglia PET a due fasi.

Nel 1990 aumenta l'espansione in Europa orientale (Ungheria, Polonia, Repubblica Ceca, Russia). Sempre nel 1990, la prima bottiglia PCR (PCR = post-consumer recycling) di ALPLA rappresenta il prototipo per un tipo nuovissimo di prodotto: questa bottiglia da 1.000 millilitri per Lenor è realizzata con materie plastiche riciclate.

Nel 2001 apre il primo stabilimento negli USA apre ad Atlanta (Georgia); il primo stabilimento in Asia apre a Bangkok (Thailandia). Nel 2007 ALPLA apre il suo 100° stabilimento in Cina. Nel 2010 ALPLA acquisisce il pacchetto azionario di maggioranza dell'azienda austriaca PET Recycling Team GmbH di Wöllersdorf. ALPLA amplia la propria competenza in fatto di riciclaggio. Viene costruito nel 2012 uno stabilimento di riciclaggio del PET ALPLA a Radomsko (Polonia meridionale).

Nel 2014 c'è l'apertura del centro tecnico regionale in Messico con una moderna officina di addestramento; il primo stabilimento in Africa apre a Kempton Park (Sudafrica).

Nel 2015 c'è l'acquisizione di Plasco S.p.A. (Italia) e Argo S.A. (Egitto).

Nel 2016 si realizza l'acquisizione del gruppo egiziano Taba; apertura del centro di competenza di Shanghai con officina per l'apprendistato. Il 2017 è l'anno dell'apertura della sede della città del decimo Ramadan (Egitto); acquisizione di West Bend (USA), Propack (Italia) e Boxmore Packaging (Africa).

Arriviamo al 2018, quando ALPLA acquista tutte le azioni della società greca Argo S.A. espandendo così le sue attività nell'Europa sudorientale e la sua competenza nel packaging farmaceutico.

ALPLA è entrata nel mercato italiano nel 1985 con l'apertura di una sede interna a Lomazzo. Da allora ALPLA ha continuato ad espandersi in tutta Italia, raggiungendo una presenza di nove stabilimenti, di cui tre in-house. Con circa 450 dipendenti, ALPLA Italia serve più segmenti di mercato tra cui cibo, bevande, latte e latticini, casa, cura della persona e lubrificanti. In particolare, l'unità produttiva di Anagni conta circa 100 dipendenti e si occupa della produzione di preforme in PET ed R-PET rivolte al settore food & beverage.

ALPLA Italia offre soluzioni di confezionamento che vanno dalle preforme alle bottiglie, tappi e altre parti iniettate. Le tecnologie principali in questa regione includono l'estrusione e soffiaggio, lo stiro-soffiaggio e lo stampaggio a iniezione.

Attraverso una costante espansione e servizi locali, ALPLA si impegna anche a promuovere l'uso di materiali riciclati. Il nostro obiettivo è giocare un ruolo attivo nel plasmare il futuro dell'industria del packaging con continui miglioramenti e nuove tipologie di soluzioni tra cui l'alleggerimento degli imballaggi, favorendo la riciclabilità degli imballaggi e l'utilizzo di materiali riciclati.

L'azienda è molto attiva nell'attuazione di alcuni degli SDSs di Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Nel quadro del goal 4 (Istruzione di qualità) ALPLA sostiene un progetto di upcycling: l'Accademia per l'innovazione sociale (SINA) costruisce delle aule per i giovani a partire dalle bottiglie di plastica. Il progetto risparmia le risorse e impedisce l'inquinamento ambientale. Dei rifiuti apparentemente inutili diventano preziosi materiali edili e forniscono spazi per il lavoro e lo studio ai giovani in Uganda. Dall'autunno del 2015, ALPLA sostiene finanziariamente questa iniziativa.

Relativamente al GOAL 6 (acqua pulita e servizi igienico-sanitaria) Inoltre ALPLA, dal 2017, sostiene Helioz nella lotta contro le malattie trasmesse

dall'acqua contaminata, come colera e dissenteria. WADI è l'acronimo di "Water Disinfection" e indica un apparecchio di misura solare che viene inserito nelle bottiglie PET trasparenti. Il principio è semplice: i raggi UV eliminano i batteri dall'acqua contaminata. WADI misura l'irraggiamento UV e mostra con dei simboli semplici da comprendere quando l'acqua può essere bevuta senza preoccupazioni. ALPLA sostiene un progetto in India dal 2018.

Per quanto concerne il Goal 14: (VITA SOTT'ACQUA Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari, le risorse marine per uno sviluppo sostenibile) ALPLA sponsorizza due organizzazioni senza scopo di lucro impegnate nella lotta contro l'inquinamento dei mari del mondo. "The Ocean Cleanup" si è data il compito di prelevare i rifiuti dai mari con delle speciali apparecchiature. "Waste Free Oceans" raccoglie i rifiuti di plastica nei mari e sulle coste e li trasforma in "plastica oceanica". A tale fine, l'iniziativa collabora con delle imprese, che creano dei nuovi prodotti con questa plastica. ALPLA è membro Oro di Waste Free Oceans.

Infine, relativamente al GOAL 11 (CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili) ALPLA, nel 2015, ha fondato l'Alleanza per la neutralità climatica 2025 con delle altre imprese del Vorarlberg. L'iniziativa regionale si è sviluppata rapidamente fino a diventare un'alleanza a livello austriaco con oltre cento membri. L'obiettivo è quello di rendere climaticamente neutrale l'impronta di CO2. Le sedi di ALPLA nel Vorarlberg hanno raggiunto questo obiettivo già nel 2018.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Alla ALPLA sono convinti che le soluzioni di imballaggio competitive con vantaggi rilevanti siano possibili solo se si comprende il mercato e i suoi requisiti in costante cambiamento. I partenariati intensi con i clienti e la ricerca proattiva permettono di fare in modo che i prodotti siano sempre rilevanti.

L'obiettivo è quello di svolgere un ruolo attivo nel modellare il futuro dell'industria dell'imballaggio con miglioramenti continui e nuovi tipi di soluzioni. Gli esperti di lungo corso e i giovani dipendenti lavorano assieme per sviluppare innovativi imballaggi in materie plastiche, in grado di vincere le sfide future, ad esempio in fatto di sostenibilità, cambiamento demografico e digitalizzazione.

In qualità di leader tecnologici, sono sempre consapevoli del fatto che una buona innovazione deve essere basata sulla combinazione di un'invenzione

pratica e orientata al mercato e di una base tecnologica sofisticata ben accolta da clienti e utenti finali.

Per quanto riguarda l'innovazione di prodotto la competenza nella consulenza ai clienti si basa su oltre 60 anni di esperienza nella lavorazione delle materie plastiche. Che si tratti di design, scelta di materiali o tecnologia di produzione adeguata, collaborano con i clienti per sviluppare soluzioni di imballaggio competitive, di alta qualità e accattivanti.

I designer creativi sviluppano il concetto di design ideale per il rispettivo mercato. Fin dalle primissime bozze, l'attenzione si concentra sulla fattibilità tecnica, oltre che sulla forma, sul colore e sulla sensazione tattile.

Le idee sono verificate sin dalla fase iniziale per ottenere obiettivi nel modo più efficiente possibile. Usando i modelli computerizzati, il reparto modellazione e simulazione testa se il prodotto sviluppato soddisfa i requisiti dei clienti già durante la fase di progettazione. I vantaggi del "metodo virtuale" sono evidenti: si risparmiano tempo e costi. Prima della costruzione degli utensili pilota o dell'implementazione dei campioni, i progettisti possono già iniziare a effettuare le ottimizzazioni.

Alla ALPLA si preferisce costruire direttamente gli utensili necessari per la produzione e la manutenzione. L'officina per stampi ultramoderna assicura l'indipendenza dai fornitori e la flessibilità necessaria dei processi di sviluppo. Per assicurare processi di produzione efficienti e tempi di ciclo ottimizzati sono necessari degli utensili ottimali e a bassa manutenzione. Sviluppano costantemente le tecnologie delle macchine e degli utensili. Tuttavia, per coprire i picchi di domanda, i manager aziendali possono fare riferimento anche a i partner per la produzione di utensili selezionati e certificati da ALPLA.

ALPLA ha implementato migliaia di design nel corso di sei decenni. Dai design concettuali ai design tecnici tradizionali, coprendo l'intera gamma di servizi. Fondamentale inoltre l'innovazione di processo. Prima che l'imballaggio possa essere prodotto in serie la squadra di esperti del reparto dedicato alla tecnologia di processo definisce i parametri per la produzione, al fine di soddisfare i criteri di qualità desiderati dai clienti nel modo più efficiente possibile. Le condizioni di produzione sono simulate su macchine pilota, mentre i processi sono migliorati costantemente, fino a che la qualità e l'efficienza produttiva soddisfano i requisiti del cliente.

Tutta l'innovazione è alla base di una innovazione più grande che è quella tecnologica.

I centri tecnici ALPLA sono centri d'eccellenza per il design e la tecnologia. Dispongono attualmente di sette sedi nel mondo - a Hard (Austria), Toluca (Messico), San Paolo (Brasile), Atlanta (USA), Bangkok (Thailandia), Shanghai (Cina) e Hyderabad (India); gli esperti di tecnologia sviluppano gli imballaggi

in materie plastiche dall'idea iniziale al prodotto finito. Il principio "tutto da un solo soggetto" presenta numerosi vantaggi per i clienti come le Soluzioni d'imballaggio di alta qualità che soddisfano perfettamente le esigenze dei clienti; la stretta collaborazione e consulenza personale; un punto di contatto per tutte le fasi di sviluppo del prodotto; una rapida implementazione e flessibilità elevata in caso di cambiamenti; standard applicabili globalmente e tecnologie modernissime; un'ottima coordinazione in fase iniziale sulla base dei requisiti di produzione e maggiore efficienza di costi nello sviluppo e nella produzione.

L'uso delle più moderne tecnologie e procedure di produzione e la costruzione indipendente di utensili e macchine speciali formano la base per l'alta qualità dei nostri sistemi di imballaggio (Stampaggio per estrusione e soffiaggio -EBM); Stampaggio a iniezione-stiro-soffiaggio- (ISBM, processo in due fasi; Stampaggio a iniezione -IM) Stampaggio per iniezione e soffiaggio - IBM).

Sono state inoltre introdotte innovazioni tecnologiche e organizzative che riguardano l'introduzione dei seguenti sistemi:

- un sistema robotico avanzato che consiste in macchinari interconnessi, rapidamente programmabili e dotati di intelligenza artificiale che attraverso un PLC eseguono le operazioni elaborando i segnali digitali ed analogici grazie a sensori installati;
- un sistema analitico che consente di effettuare analisi di un'ampia base di dati necessarie alla produzione in tempo reale di informazioni utili per ottimizzare prodotti e processi produttivi.

Tutto questo porterà a maggiore flessibilità, maggiore velocità e maggiore produttività attraverso minori tempi di set-up, riduzione errori e fermi macchina con conseguente riduzione di costi consentendo anche una maggiore competitività del prodotto.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Attraverso la formazione, i dipendenti riescono ad ampliare non solo la loro conoscenza ma anche a direzionarsi verso un'apertura maggiore e da ciò l'azienda ricava sicuramente un grande vantaggio in termini di obiettivi posti. In questo un forte impatto viene realizzato anche grazie delle esercitazioni pratiche che danno maggiore consapevolezza, un modo per i lavoratori, per mettersi in gioco e crescere dal punto di vista professionale e di conseguenza far crescere la stessa azienda.

Tra il 2019 e 2020 ci sono stati fatti altri progetti con Fondimpresa, riguardanti la lingua inglese per gli impiegati e un corso di *problem solving*.

Il corso sul *problem solving*, in particolare ha visto la creazione di due gruppi, che vedeva coinvolti sia responsabili che figure operative, hanno partecipato il responsabile della logistica, della pianificazione, della produzione, della qualità e del controllo in un gruppo, nell'altro gruppo c'era il responsabile delle infrastrutture, un supervisore della produzione, un addetto alla logistica e un altro supervisore per la qualità. Ha visto impegnate sia figure operative, sia figure di responsabilità.

Il corso è stato erogato una volta a settimana per quattro ore, oltre alla parte teorica ci si è concentrati su delle esercitazioni, per capire come sfruttare il *problem solving* all'interno dell'attività lavorativa. Es. si cercava di utilizzare tutti gli strumenti spiegati per capire come risolvere il problema relative ai reclami dei clienti, problemi qualitativi, di produzione per evitare fermi macchina, per evitare difettosità. Quindi per una migliore analisi del problema e conseguente eliminazione.

Il corso è stato tenuto da due docenti, uno per la parte teorica e l'altro per la parte pratica, che ha visto utilizzare anche giochi di logica. Questo è un esempio molto importante di come l'azienda attraverso un'azione formativa punta sulla gestione quotidiana in un'ottica di crescita e raggiungimento degli obiettivi.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Quest'anno molte attività formative sono state limitate e non evase. Pur avendo degli interessi e delle esigenze, non è stato possibile e non sarà possibile per il momento evaderle a causa della situazione complicata che stiamo vivendo.

Per l'anno prossimo sono ancora in fase di valutazione. Sicuramente un corso sulla lingua inglese verrà erogato, essendo l'azienda coinvolta in una realtà internazionale oltre che nazionale.

Una competenza che l'azienda potrebbe e vorrebbe formare è l'adattabilità delle risorse. Dato che nel 2016 si è passati ad una realtà multinazionale, un corso per l'adattamento ad un ambiente di lavoro che cambia in un'ottica di flessibilità, potrebbe essere una competenza trasversale. Spesso però è difficile fare i corsi perché significherebbe togliere le persone dall'ambito operativo e quindi dalla produzione. Questa è una delle difficoltà che si riscontra nel fare formazione al personale coinvolto nei cicli produttivi

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Quando viene introdotta una nuova linea produttiva o un nuovo processo viene effettuata una valutazione sui rischi che l'utilizzo dell'impianto potrebbe comportare.

Una volta valutati i rischi, viene fatta una formazione al personale.

Se il personale interno subisce un cambio mansione per implementare le esigenze di produzione, viene fatto un addestramento e al termine di questo iter vengono comunicati i rischi e le modalità operative da svolgere in sicurezza.

Tutto questo processo viene gestito grazie a delle procedure interne.

L'azienda è certificata ISO 45000 per cui è previsto dalla gestione interna che tutti i cambiamenti e tutte le novità vengano accompagnate attraverso un'adeguata formazione del personale.

Per quanto riguarda il corso sulla sicurezza erogato con il piano in esame, l'iniziativa ha fatto emergere alcuni punti che si conoscevano solo genericamente, come il comportamento da tenere quando ci si reca in magazzino, i dispositivi di sicurezza che devono essere utilizzati, i percorsi per i pedoni, permettendo di incrementare la conoscenza di quanto è predisposto dalla legge.

Per quanto riguarda il successivo corso sul *problem solving*, al di là della parte teorica che ha dato una conoscenza basica, il corso ha permesso, anche attraverso la parte pratica, di capire come utilizzare degli strumenti che permettono di avere dati sulla produzione molto dettagliati, comprendendo quali erano poi le inefficienze o come poter migliorare.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L'azienda ha continuato a lavorare regolarmente sotto il periodo del lock down e molti lavoratori hanno usufruito della modalità di smart working, ferie e permessi.

In questo momento la percentuale dei lavoratori in *smart working* è bassa, sull'organico di 95 lavoratori, ne usufruiscono solo 6/7 appartenenti prettamente alla figura impiegatizia. La maggior parte dei lavoratori è costituita da figure molto tecniche e operative, quindi per loro lo *smart working* non è attinente alla mansione.

Lo *smart working* viene organizzato sulla base di una calendarizzazione per evitare l'affollamento degli uffici e il numero elevato di presenze, questo però è un problema che non si era riscontrato neanche a marzo, in seguito

alla chiusura da parte del Governo, poiché la maggior parte dei responsabili ha un proprio ufficio e gli *open space* sono stati dotati di divisori.

Durante la chiusura non si sono riscontrati problemi di approvvigionamento e/o di consegne. Il problema maggiore, invece, è stato l'assenteismo del personale, che ha spinto l'azienda ad assumere alcune figure in sostituzione di quelle mancanti. La produzione non si è ridotta anzi, durante il lock down, c'è stato un aumento anche rispetto ad altri periodi, dovuto all'incremento della domanda di beni alimentari, causato dalla pandemia.

Il cambiamento si è sentito soprattutto nella modifica della domanda dei prodotti: in particolare l'azienda si è concentrata più nella produzione dei formati famiglia piuttosto che nei prodotti di piccole dimensioni, soprattutto i formati del 0.5 litro, che solitamente vengono usati per le mense e la ristorazione. Nonostante la flessione dovuta al momento, il mercato ha tenuto e sono cambiati i tipi di prodotti acquistati, come ad esempio meno confezioni di latte fresco e più confezioni di latte a lunga conservazione.

Per quanto riguarda la formazione, nel 1° semestre 2020 si sono tenuti comunque dei corsi, soprattutto a distanza, come corsi di lingua inglese, tramite Skype e la formazione sulla sicurezza per i nuovi assunti, erogata dall'agenzia di somministrazione, che ha fatto le prime 4 ore di formazione on line.

2.5 Considerazioni riepilogative

Attraverso questo piano, la Plasco è riuscita a fare in modo che i lavoratori venissero aggiornati in termini di sicurezza.

La sicurezza è sì un obbligo che l'azienda deve assolvere e garantire ai lavoratori, ma è anche un obiettivo a cui punta in termini di crescita, perché lavorare in sicurezza mette i lavoratori in una condizione di tranquillità e di benessere anche personale.

Nonostante le difficoltà del momento causate dalla pandemia, riscontrate dalla maggior parte delle aziende italiane e non solo, la Plasco non ha registrato la contrazione della produzione, ma ha visto solo uno spostamento dell'attenzione in termini di prodotti richiesti dai consumatori. Questo mette in risalto la solidità dell'azienda, dovuta anche alla capacità di condurre la formazione dei lavoratori sulla base dei cambiamenti delle mansioni, dovuti, come in questo caso non sempre a scelte preordinate dell'azienda ma da circostanze nate da una difficoltà.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Per quanto riguarda la parte relativa al fabbisogno formativo, si parte dalla valutazione del personale sulla base dei format aziendali, chiamate skills matrix.

Sulla base di questa valutazione si verifica su quali competenze quella determinata figura professionale deve poter contare, quali conoscenze e competenze deve avere.

Sono quindi create, per ogni figura e per ogni mansione, delle *skill matrix*, ove sono indicate tutte le competenze e le soft skills che la mansione deve ricomprendere.

Dalla Skill Matrix si evidenzia se c'è un discostamento tra le competenze richieste e quelle del dipendente, pertanto, se ci sono dei gap formativi, essi vengono colmati con delle formazioni.

Questa valutazione porta ad un programma di formazione realizzato ad inizio anno dove si vanno ad elencare tutte le formazioni necessarie per tutto il personale.

Nel 2019 l'azienda ha fatto ricorso invece a Fondirigenti per l'attivazione del corso sulla lingua inglese, formazione iniziata nel 2019 e conclusa quest'anno. Per quanto riguarda la percentuale coperta da formazione finanziata (Fondirigenti e Fondimpresa) è di circa l'80%. Non si è fatto ricorso al Fondo sociale europeo.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano ha visto il coinvolgimento di quaranta persone con la qualifica di operaio.

Il periodo di svolgimento delle attività è stato di 18 ore, in un arco temporale che è andato dall'inizio di settembre 2017 alla fine di luglio 2018. L'età media dei lavoratori è di quarant'anni.

Il coinvolgimento ha riguardato anche le parti sociali che hanno approvato il piano sulla base degli obiettivi illustrati e le finalità del progetto formativo e le opportunità per i lavoratori coinvolti. La partecipazione ai corsi coinvolge spesso anche le suddette figure.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

La formazione, nel caso del piano in oggetto, ha riguardato solo operai, perché è stata fatta sulla base di una necessità interna relativa all'aggiornamento sulla sicurezza degli stessi, mentre in altri casi ha riguardato le varie figure presenti in azienda.

Sul lato degli impiegati ci si sofferma maggiormente sulle competenze trasversali quindi sulle soft skills. Nel 2020 è stato fatto, come ricordato nel paragrafo 2.3.2, un corso di *problem solving*, in altri anni sono stati erogati anche corsi di team leader, di resistenza allo stress, quindi tutte competenze trasversali che aiutano l'azienda. Per gli operai e i tecnici, come è stato detto, vengono fatte delle formazioni obbligatorie riguardanti la sicurezza e la sicurezza alimentare.

In questo caso la formazione è fatta in aula, mentre con la parte impiegatizia si riesce a fare la formazione on line.

Per quanto riguarda i docenti utilizzati per i corsi obbligatori sulla sicurezza, ci si interfaccia con l'RSPP, che è colui che vive maggiormente l'ambiente di Plasco e sa quali sono le criticità dal punto di vista della sicurezza, attivando sempre corsi finanziati che riguardano il primo soccorso, il corso antincendio e quello sulla sicurezza. Per altre tipologie di corsi di formazione ci si basa sulle scuole di formazione e sugli enti di formazione. In queste ipotesi è avviato anche un iter di selezione dei docenti, per capire se c'è affinità e per comprendere meglio le competenze dello stesso.

3.4 Considerazione riepilogative

Come si è detto nei precedenti paragrafi, la formazione viene programmata annualmente. I format permettono di realizzare delle *skill matrix* con tutte quelle che sono le competenze che la risorsa deve avere rispetto allo svolgimento adeguato della propria mansione. È una vera e propria mappa, al fine di garantire un'efficacia funzionale del sistema.

L'introduzione in azienda di un sistema delle competenze consente di modificare la propria risposta alle nuove richieste del mercato, utilizzare al meglio potenzialità presenti all'interno dell'azienda, soddisfare le ambizioni delle proprie risorse permettendo così anche una crescita professionale ed economica dei talenti interni.

I corsi esperienziali, i corsi di resistenza allo stress, sono serviti proprio ad aiutare le persone a sviluppare o migliorare le proprie capacità lavorative, e di conseguenza a migliorare la produttività e gli obiettivi aziendali.

4. CONCLUSIONI

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

Nei paragrafi precedenti si è visto come il piano riferito all'aggiornamento sulla sicurezza, quindi formazione che di base è obbligatoria, risulti comunque una formazione importante per l'attività produttiva svolta dall'azienda. Questa è comunque affiancata da altre tipologie di corsi che vengono fatti costantemente, visto che la formazione serve in prima battuta a colmare quelli che potrebbero risultare i gap interni, tra conoscenze dei lavoratori e conoscenze richieste dall'azienda per svolgere in maniera adeguata l'attività lavorativa e andare verso quella che è la richiesta in termini di produttività.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

In letteratura, il concetto di buona pratica si utilizza per descrivere i risultati, i punti di forza e di debolezza ed i processi di un progetto o iniziativa in relazione alle sue linee operative, all'efficacia del suo svolgimento ed alle sue modalità di realizzazione.

Plasco è una realtà attenta all'aggiornamento dei suoi lavoratori in un'ottica di produzione efficiente e attenta a quelli che sono i dettami della legge.

È proprio questo aggiornamento costante che può essere preso come punto di riferimento, come un *modus operandi* per altre realtà.

Il contatto diretto e costante con l'RSPP per la valutazione di quelli che sono i rischi dell'azienda e quindi l'elaborazione e l'erogazione di corsi di aggiornamento obbligatori e non solo, è sicuramente qualcosa a cui tutte le aziende dovrebbero puntare, nel rispetto di quella che è la sicurezza dei lavoratori che si riflette sulla crescita aziendale.

4.3 Conclusioni

È stato ribadito più volte di come la formazione sia fondamentale per il coinvolgimento e le successive performance aziendali. Le competenze sono una risorsa fondamentale per qualsiasi azienda e una strategia che punti non solo agli obiettivi di produttività in senso stretto ma anche e soprattutto

prima alla formazione continua rappresenta un trampolino di lancio per l'azienda stessa.

La formazione motiva coinvolge e permette di trattenere i talenti. Tutto questo Plasco lo sa ed è per questo che ha continuato a svolgere corsi nonostante le difficoltà dovute alla pandemia.

Ad oggi le difficoltà sono ancora presenti, per cui sarà necessario proseguire con la formazione a distanza, on line e sarà necessario anche per il futuro ripensare il modo di fare formazione.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica consente, di risolvere problemi strategici per l'azienda, quale quello rilevato, relativo alla sicurezza, tema che va oltre il mero adeguamento alle norme di legge in tale ambito
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei beneficiari che hanno appreso l'ambito non solo tecnico ma anche culturale della sicurezza.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in modo automatico in contesti simili, purché possa essere erogata in presenza. Soluzioni da remoto sono allo studio ma allo stato dell'intervista non ancora sperimentate sulla tematica della sicurezza
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo trattandosi di formazione obbligatoria

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare Technip Italy S.r.l. perché l'azienda ha intrapreso nel tempo un percorso di continua evoluzione e innovazione nel solco dello sviluppo sostenibile

Technip Italy, società del gruppo TechnipFMC, presente a livello mondiale, opera nel settore dell'energia, nella realizzazione di progetti, prodotti, tecnologie e servizi. Il lavoro svolto dall'azienda ha come punto focale le persone, ovvero i lavoratori/ici che vi lavorano direttamente e non. Un dato indicativo di quanto per l'azienda le persone siano impattanti è quello dei lavoratori/ici coinvolti/e nei vari progetti, con un numero che raggiunge le 16.000 unità. Delle comunità importanti quindi, che cooperano assieme e che vengono seguite e organizzate dal personale dipendente dell'azienda.

Le necessità e le possibili problematiche che incorrono, riguardano vari aspetti della vita lavorativa, partendo da quelli legati alla Salute e sicurezza, la gestione del lavoro, con un collante dato dalle differenze culturali, di età e di formazione lavorativa.

Tutto ciò viene gestito dall'azienda attraverso uno sguardo continuo all'utilizzo delle nuove tecnologie e ad un costante investimento nella formazione anche di tipo trasversale.

Questo sguardo continuo verso le innovazioni permette a Technip di utilizzare ed investire senza alcun preconcetto in nuove tecnologie ed in nuove metodologie, guardando agli effetti a lungo termine, non solo quindi come risultati raggiungibili direttamente, ma anche nel miglioramento di percorsi di gestione, con risultati indiretti nel medio lungo periodo.

Questo sguardo verso il domani ha permesso di posizionarsi rapidamente su linee di mercato verde, ad esempio con la conversione di impianti per la produzione di idrocarburi inseriti in un percorso di economia circolare.

Un interessante mix di attenzioni indispensabili affinché l'azienda si confermi leader, in un mercato fortemente popolato da competitors a livello mondiale, rendono la Technip Italy un contenitore di buone pratiche e di innovazione continua.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 2 novembre è stato possibile confrontarsi con alcuni Responsabili di differenti dipartimenti, che hanno offerto diversi spunti utili ad analizzare come questa grande azienda affronta

le complessità, in un'ottica di miglioramento continuo e sviluppo della persona.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 177026 dal titolo "Project Management e Sicurezza", che ha coinvolto 65 persone in formazione, di cui 45 impiegati e 20 quadri. Il periodo di svolgimento delle attività ha riguardato un arco temporale che è andato dal 26 febbraio 2017 al 25 febbraio 2018.

Il piano è articolato in due aree di intervento, ovvero Ambiente, sicurezza e innovazione organizzativa, Sviluppo organizzativo.

Interessanti le necessità che hanno portato l'azienda a confermare, anche In questa sede saranno analizzate anche la rimodulazione del piano per far fronte a nuove opportunità che hanno permesso di introdurre nuovi e inediti (per Technip Italy) processi formativi.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Technip Italy spa è stata fondata a Roma l'11 novembre del 1969.

La società si chiamava inizialmente Technipetrol, "Società di ingegneria e costruzione per l'industria del petrolio e della chimica" ed aveva all'inizio della sua attività un organico di una cinquantina di persone, divenute dopo un anno oltre 400, per poi raddoppiare il numero nei dieci anni successivi. L'attività, inizialmente focalizzata al mercato italiano, cominciò subito con un grande progetto in Sardegna: un impianto che trasformava bauxiti australiane in allumina per conto di Eurallumina.

Successivamente la società si è aperta al mercato internazionale realizzando grandi impianti in Europa dell'Est, in Grecia, in Colombia, nel Medio Oriente fino a raggiungere progressivamente l'importante traguardo di oltre 500 grandi realizzazioni in 60 Paesi.

In tutti questi anni la società è stata sempre attenta nell'adottare i sistemi più moderni di produzione, rimanendo stabilmente all'avanguardia nello sviluppo tecnologico del settore.

La proprietà della società, fin dalla sua nascita partecipata dal gruppo francese Technip con una quota di maggioranza, è passata al 100 per cento sotto il controllo di quest'ultima fine degli anni Novanta.

Nel 2016 Technip e FMC Technologies Inc. annunciano la fusione delle società per creare un leader globale che guiderà il cambiamento nella produzione e trasformazione di petrolio e gas. La nuova società prenderà il nome di TechnipFMC. Oggi il Gruppo TechnipFMC ha una forza lavoro di circa

37.000 impiegati e sedi in tutto il mondo ed è riconosciuta come leader mondiale nel settore dell'energia nella realizzazione di progetti, prodotti, tecnologie e servizi.

Figura 2. Technip nel mondo



Fonte: Technip

Technip Italy è uno dei centri strategici di TechnipFMC, Gruppo organizzato in tre segmenti di Business - Subsea, Surface Technologies e Technip Energies - attraverso tecnologie proprietarie e innovative, know-how e sistemi di produzione integrati, offre, in tutto il ciclo di vita del progetto dal concept design alla realizzazione, nuove possibilità per i propri clienti nello sviluppo delle loro risorse energetiche e nel loro posizionamento per affrontare la sfida della transizione ambientale.

Da sempre all'avanguardia nello sviluppo tecnologico e sensibile ai temi della responsabilità sociale d'impresa, negli ultimi anni si è impegnata nel settore dei biocarburanti e delle materie prime rinnovabili.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Technip Italy ha vissuto diversi processi di innovazione dalla sua nascita ad oggi. Negli ultimi anni si sono aggiunte attività di linee strategiche che derivano dagli sviluppi legati principalmente alla transizione energetica, la decarbonizzazione e la digitalizzazione. L'azienda, con la creazione di Technip

Energies, si è focalizzata, oltre che sulla raffineria classica, anche sulla realizzazione di energia di dettaglio di stampo green (bio fuel, co2 capture, impianti di produzione ad idrogeno). Nella fattispecie, gli impianti nati nel 2009 per la produzione di idrocarburi con utilizzo di olio di palma, sono quindi stati riconvertiti, grazie ai progressi tecnologici, all'utilizzo di grassi animali e vegetali, permettendo quindi di avviare un percorso di economia circolare.

Dal punto di vista dei processi di lavoro, la digitalizzazione, terzo pilastro legato agli sviluppi aziendali è un percorso avviato, molto sentito; vi sono numerosi processi di lavoro aziendale per i quali è necessario procedere attraverso l'utilizzo di strumenti digitali soprattutto per tutti i lavori che richiedono azioni ripetitive. Vi è inoltre la necessità, una volta trasformati in digitale i processi di lavoro, di lavorare questi dati prodotti attraverso le intelligenze artificiali. Tutto ciò al fine di una massima efficienza aziendale.

La digitalizzazione stessa è fortemente utilizzata in azienda per lo sviluppo del sistema di sicurezza interno. Aspetto molto "pesante" per le attività aziendali, dove, come ricordato nella introduzione, i progetti possono arrivare a coinvolgere anche 16.000 lavoratori/ici, quindi una grande comunità, per costi che variano dai 200 milioni ai 3-4 miliardi di dollari. Questo significa puntare alla sostenibilità ed al pieno investimento nella cultura della sicurezza, coinvolgendo quindi la società ed il personale locale, con l'obiettivo di mantenere lo stesso livello di sicurezza in ogni cantiere gestito dall'azienda. Questo è realizzabile attraverso percorsi di informazione e formazione, per attuare i quali oggi l'azienda si avvale delle tecnologie digitali.

Ad esempio, in un cantiere in Egitto l'azienda si sta avvalendo di una figura esperta in comunicazione, al fine di facilitare il passaggio di informazioni e il pieno utilizzo da parte dei lavoratori/ici dei tools aziendali, nonché il monitoraggio e l'implementazione dei comportamenti volti alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Grazie alle nuove tecnologie proprietarie, l'azienda riesce ad ottenere una percezione immediata e diretta della cultura legata alla sicurezza, al fine anche di implementare tutte le azioni necessarie a far sì che il livello sia soddisfacente ed allineato a tutte le altre realtà lavorative gestite da Technip Italy, permettendo quindi il miglioramento delle azioni dei manager.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Per quanto riguarda il tema della formazione, l'azienda, come già accennato, investe con forza al fine di affrontare le differenti tipologie di sfide che le si prospettano giornalmente, sintetizzabili nelle seguenti macroaree:

incontro tra culture differenti; gestione dei lavoratori/ici interni all'azienda; sviluppo sostenibile; digitalizzazione; progettazione e sviluppo.

Technip Italy S.p.A., riconosce l'importanza della formazione come strumento di crescita del capitale umano e di consolidamento della professionalità dei propri collaboratori. In ottica del miglioramento continuo volto all'ottimizzazione dell'organizzazione aziendale per il raggiungimento dell'eccellenza industriale, ha deciso di dare seguito alla strategia delineata a partire dal 2015 ovvero di investire su interventi prioritari collocati nell'ambito di un percorso di apprendimento e sviluppo continuo e sistematico, mirato al raggiungimento della mission aziendale. L'impresa ha quindi replicato le attività svolte in precedenti Piani formativi, focalizzandosi in particolare sullo sviluppo di competenze manageriali e trasversali nei ruoli chiave dell'organizzazione stessa. I percorsi formativi che hanno interessato i manager di Technip Italy sono stati quindi strutturati in modo da intervenire su tre direttrici fondamentali del Management: pianificare, gestire e controllare processi e progetti; comunicare con chiarezza ed autorevolezza, trasmettere fiducia e motivare il proprio team; risolvere i problemi con proattività e delegare compiti e attività in ottica premiante ed incentivante. Partendo dal capitale umano e organizzativo dell'azienda, quindi, i percorsi formativi hanno negli anni condotto i Team Direzionali verso lo sviluppo delle competenze per il raggiungimento di maggiori performance di gruppo attraverso la definizione di nuove strategie di gestione.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Ogni anno Technip Italy svolge l'analisi dei fabbisogni formativi attraverso il coinvolgimento dei responsabili aziendali. La sezione formazione mette a disposizione un catalogo annuale su cui sono definite le proposte formative dirette ai responsabili dei dipartimenti e delle sezioni, i quali possono comunque richiedere azioni formative aggiuntive esterne di cui il proprio team ha bisogno. Ciò in aggiunta alla formazione in e-learning messa a disposizione dal gruppo. La formazione esterna avviene oltre che con le modalità classiche, anche attraverso degli action learning group (ad esempio su tematiche di *business improvement*).

Una volta ricevute le richieste formative, la sezione formazione, con l'ausilio degli HR business partner, determina le priorità delle richieste pervenute, tutto ciò facendo collimare la progettazione con il budget definito ai fini della formazione. Elaborato il piano di formazione annuale, questo viene presentato alla Direzione generale che lo approva dando la green line.

Technip Italy fa ricorso unicamente a Fondimpresa e Fondirigenti, per una percentuale di circa il 50 per cento sul totale della spesa annua dedicata alla

formazione, il resto della formazione è finanziata direttamente dall'azienda. Una parte di formazione finanziata a livello aziendale interessa quella legata all'insegnamento delle lingue straniere. Formazione necessaria per un'azienda come la Technip, che ha come core business quello dei rapporti con clienti a livello mondiale.

Gli obiettivi che l'azienda si è posta nella progettazione e realizzazione dei percorsi formativi sono stati principalmente:

- il potenziamento di conoscenze e capacità di Project Management secondo il metodo già accreditato in azienda;
- il miglioramento della comunicazione e della negoziazione con clienti interni ed esterni alla realtà organizzativa, allo scopo di sviluppare le relazioni e il clima organizzativo, nonché potenziare l'immagine aziendale verso l'esterno;
- lo sviluppo manageriale delle figure aziendali con responsabilità di indirizzo e regolazione sui processi aziendali, affinché divengano promotrici del cambiamento e stimolo per l'innalzamento dei livelli di performance;
- l'acquisizione delle necessarie conoscenze in materia di salute e sicurezza nei vari luoghi di lavoro.

Nella costruzione di questi processi formativi, il rapporto con il sindacato si concretizza attraverso un contatto continuo nel corso dell'anno rispetto alle segnalazioni delle necessità formative nonché delle ambizioni del personale. La firma dell'accordo è l'ultima fase di un processo che passa attraverso l'illustrazione dei progetti che prevedono anche aggiustamenti di tiro.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

La formazione è alla base dello sviluppo aziendale per Technip, senza la quale non potrebbe essere al passo con le richieste del mercato, né potrebbe sostenere la concorrenza che a livello mondiale impone di specializzarsi continuamente a fronte di offerte basate su costi sempre più competitivi, ma impossibili da gestire. La formazione, come già delineato, si costruisce su alcune direttrici che definiscono il benessere dell'azienda, ed è ritenuta il trampolino da cui far partire le buone prassi aziendali, *in primis* a livello di gestione e quindi di produttività. In occasione dell'intervista sono stati descritti alcuni esempi che ben rappresentano l'importanza della formazione, legati ad esempio alla gestione di difficoltà negli scambi lavorativi tra persone interne all'azienda ed esterne, con rapporti di consulenze dirette su progetti. In questo caso specifico, l'introduzione di corsi afferenti alle *soft skills* sono risultati perfettamente in grado di fornire

le strumentazioni necessarie per superare le resistenze tra personale dipendente ed “esterno”. Ulteriore testimonianza ha interessato, sempre come narrazione di formazione su *soft skills*, la capacità di ottenere risultati non solo legati agli output, ma agli *outcome*, permettendo quindi il formarsi di un team affiatato e ben predisposto a lavorare assieme al proprio responsabile, percepito in precedenza come una figura esclusivamente di comando. La scelta quindi dell’azienda di mettere al centro il lavoratore/la lavoratrice al fine di ottenere nel lungo periodo una crescita in termini di qualità e produttività, è molto apprezzata, divenendo parte integrante della propria visione. Va tuttavia precisato che in occasione dell’intervista è stato riportato come i miglioramenti evidenti si siano potuti verificare, addirittura in diversi casi legati alla post-formazione, nell’immediato.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L’azienda ha subito il lockdown imposto a livello nazionale a partire dal mese di marzo 2020. Nel mese di maggio il personale è cominciato a rientrare con le attività lavorative in presenza, arrivando al mese di novembre con una presenza media del 60 per cento dei dipendenti, in forma diversificata a seconda della mansione.

Tutto ciò ha avuto un effetto molto forte sulla formazione, la quale non si è interrotta, virando piuttosto in maniera quasi esclusiva sulla formazione da remoto, anche attraverso la costituzione di aule da remoto, metodologia che ha permesso di supplire soddisfacentemente a questa situazione. Ciò ha permesso all’azienda di portare avanti la formazione, indispensabile per un’azienda basata sul capitale umano come Technip Italy.

Pur non interrompendosi completamente, la formazione nel 2020 è stata penalizzata proprio a seguito dell’esplosione pandemica causata dal virus Covid-19. Il piano annuale di formazione è stato annullato, così come tutti gli interventi formativi in presenza. Ove possibile si è virato sul virtual learning attraverso la piattaforma Microsoft Teams per la formazione organizzata internamente, mentre attraverso piattaforme esterne per la formazione erogata da soggetti esterni. Tutto ciò ha richiesto un grande lavoro di preparazione, al fine di attuare le verifiche necessarie alla nuova progettazione.

Nel complesso i percorsi sono stati intrapresi, anche se con dei rallentamenti iniziali.

2.5 Considerazioni riepilogative

Technip Italy, azienda fortemente innovativa che opera a livello planetario si trova giornalmente ad affrontare sfide legate ai rapporti con culture differenti sia dal punto di vista di gestione del cliente che del capitale umano, innovazione, competitors internazionali, gestione interna. Per questo la formazione ha un ruolo indispensabile, in un'azienda dove il capitale è rappresentato dai propri lavoratori e lavoratrici. La gestione della formazione, che avviene con progettazione annuale, interessa proprio per questo tutto il personale e viene svolta nella massima condivisione. Il processo di comunicazione e definizione con le parti sociali viene descritto come un percorso fluido, di scambi continui e volti all'obiettivo comune di individuare tutti quei divari e/o necessità che emergono all'interno dei singoli team.

Questa forte attenzione ed investimento verso la formazione si affianca alla necessità aziendale di vedere e gestire i processi di innovazione legati alla propria area di azione, che riguardano oltre che la produzione di energia e sviluppo di progetti prodotti e servizi ad essa correlati, anche ad assicurare un alto livello di salute e sicurezza all'interno di tutti i progetti da questa gestiti. Progetti che coinvolgono la popolazione del paese di volta in volta ospitante, soprattutto come forza lavoro e che riconducono ad alcuni dei pilastri delle azioni aziendali: informazione, pubblicità, formazione; digitalizzazione; mediazione culturale.

Tutto ciò aumenta la capacità aziendale di produrre innovazione e di abbracciare tutti i processi innovativi, mettendola anche nella condizione privilegiata di riconoscerli nell'immediato.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

L'analisi del fabbisogno

Nella progettazione annuale della formazione, l'azienda procede con il coinvolgimento dei responsabili aziendali, da parte della sezione formazione la quale mette a disposizione un catalogo su cui vengono definite le proposte formative dirette ai succitati responsabili dei dipartimenti e delle sezioni, i quali possono comunque richiedere necessità formative aggiuntive esterne di cui il proprio team ha bisogno. La formazione esterna avviene oltre che con le modalità classiche, anche attraverso degli *action learning group* (ad esempio su tematiche di *business improvement*). A questo si aggiunge la formazione in modalità e-learning messa a disposizione dal gruppo.

Una volta ricevute le richieste formative, la sezione formazione, con l'ausilio degli HR business partner, determina le priorità delle richieste pervenute, inquadrando progettazione con il budget definito ai fini della formazione. Elaborato il piano di formazione annuale, questo viene presentato alla Direzione generale che lo approva.

Per quanto attiene il piano formativo oggetto di indagine, la raccolta del fabbisogno come sopra descritta ha accolto la necessità di investire sulla qualità lavorativa ovvero della gestione dei processi mettendo al centro la persona. Questa rivoluzione nella visione aziendale a livello di investimento formativo ha permesso ai responsabili di gruppi sia operativi sui progetti che operanti in azienda, di approcciarsi con metodologie diverse nella gestione del lavoro e del proprio gruppo di persone in vista del risultato, guardando anche al contenuto dei rapporti che si creavano sia interni al gruppo stesso che verso il responsabile.

Dunque, la scelta è stata quella di introdurre le soft skills come materia formativa, ai fini di testarne la loro utilità.

Ulteriori azioni hanno interessato la salute e sicurezza, che come precedentemente detto, riguarda un aspetto essenziale nella vita della Technip Italy. In questo caso la definizione del fabbisogno nasce da una ormai stratificata azione di verifica, aggiornamento e controllo dei possibili divari tra il personale impegnato nei progetti, al fine di allineare tutta la filiera e mantenere un livello alto nella cultura della prevenzione.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano oggetto di indagine è stata una novità per alcuni aspetti, nata da un'esigenza ravvisata di dare formazione di *success project delivery* alle figure chiave che lavorano in azienda (*project engineer*, project manager, etc.). La prima parte del piano ha previsto i corsi a conduzione mista tra esperti interni ed un'azienda esterna.

La seconda parte del piano è invece dedicata a coloro che sono stati assunti o passati recentemente al ruolo manageriale da corsi a conduzione esterna al terzo corso invece si è basato sulle *le soft skills*, attraverso un docente interno, coach certificato, in accordo con la Direzione generale.

Obiettivo per quest'ultimo corso era quello di valutare l'interesse da parte della popolazione interna verso questa tipologia di corsi. Rispetto a questa tipologia di tematiche l'azienda non ha definito un target population fissa, ritenendo invece più importante distribuire la formazione a livello generale.

Le figure professionali coinvolte nel piano formativo sono state dunque diverse, partendo dai responsabili di team e dai project manager, per arrivare

ai nuovi responsabili ed a parte del personale addetto alla gestione della salute e sicurezza all'interno dei cantieri, tema questo basilare per un'azienda come Technip Italy.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

A livello di efficacia e innovatività, certamente le tematiche di tipologia trasversale sono state quelle introdotte nel Piano formativo oggetto di indagine.

Riguardo l'efficacia, da allora ad oggi l'azienda è cresciuto a livello di business e di personale che lavora sui progetti. Pur sapendo che non è possibile valutare immediatamente l'efficacia della formazione rispetto a risultati operativi nell'azienda, è pur vero che a seguito dell'introduzione dei corsi di soft skills, la produttività aziendale ha subito un cambio di passo molto importante e ciò è direttamente collegabile al miglioramento delle performance di tutto il personale interessato dalla formazione.

3.4 Considerazione riepilogative

Il piano formativo oggetto di analisi è stato per alcuni aspetti una novità. Nato con l'esigenza di dare informazioni di success project delivery alle figure chiave che lavorano sui progetti (project manager, planning manager, etc.) è stato progettato come corso a produzione mista (formatori interni ed esterni).

La seconda parte del piano è stata invece dedicata come sempre a coloro che hanno assunto un ruolo manageriale di fresca nomina ed è stato realizzato con una conduzione esterna da un docente fidelizzato. Il percorso è stato inoltre ridisegnato, variando notevolmente i contenuti e il livello delle attività.

Un ulteriore punto di innovatività è stato introdotto con la scelta di dare giusta importanza alle soft skills, attraverso la collaborazione di un consulente interno (coach certificato), a seguito di avallo della direzione generale. Lo scopo iniziale riferito a questo corso è stato quello di valutare l'interesse verso questo tipo di tematiche nuove in azienda. Le soft skills, a differenza di altre tipologie di corsi formativi non hanno una target population, poiché l'obiettivo è di diffonderli per tutti gli strati aziendali, ovvero in modo trasversale.

Dunque, una importante svolta innovativa introdotta attraverso le tematiche di competenze trasversali.

Da quel tempo ad oggi l'azienda è cresciuta per numero di business e personale ad esso dedicato.

Oggi l'azienda conferma la sua crescita ed il livello performante nella consegna dei progetti. Ciò viene direttamente collegato anche al modo di lavorare del personale oggetto di tale tipologia di formazione.

4. CONCLUSIONI

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

La formazione è uno dei punti nodali per la vita aziendale, questo è facilmente deducibile dal racconto di Technip Italy fornito in occasione dell'intervista. Le attività svolte dall'azienda interessano infatti principalmente il lavoro tra persone appartenenti anche a culture e provenienti da paesi differenti. Ciò necessita di capacità di gestione, integrazione, comunicazione, che si devono ben unire alla gestione dei progetti ed alla capacità di attrarre a sé nuovi clienti, confermandosi su un mercato altamente popolato da competitors.

Ulteriore punto su cui Technip Italy si trova a doversi confrontare con la ricerca di modalità comunicative e formative di impatto è legato allo sviluppo della cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro. Anche in questo ambito la necessità è quella di mantenere un alto livello di sicurezza, all'interno di realtà lavorative importanti a livello di persone coinvolte. In questo caso le necessità sono molteplici ed interessano fattori culturali, di innovazione tecnologica, di capacità organizzativa e gestionale.

A tutto ciò si aggiunge la necessità di posizionarsi come azienda in linea con le richieste del mercato e capace di offrire prodotti di alta qualità, che in questo caso vuol dire capacità di progettazione, gestione e consegna di alto livello, a fronte di competitors che riescono invece ad accaparrarsi fette di mercato grazie all'abbattimento dei costi. Non solo, l'azienda deve in una logica di sviluppo sostenibile e di digitalizzazione, essere in grado di leggere le richieste che arriveranno dal mercato, al fine non solo di non farsi superare da altri competitori, ma di offrire e gestire progetti innovativi ed in linea con le necessità ambientali e l'alto livello di tecnologizzazione raggiunto.

Dunque, la formazione è vissuta più che positivamente, come una continua opportunità da tutti i componenti l'azienda.

Nello specifico delle azioni formative svolte ed oggetto di indagine, come precedentemente illustrato, la forte innovatività introdotta dalle soft skills è

stata accolta molto positivamente dal personale discente, poiché è andata a colmare quei gap nella capacità di valorizzazione e sviluppo degli outcome.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

L'introduzione di formazione di tipo trasversale, indirizzata ai responsabili (di cantieri ad esempio), ha permesso di creare una svolta nell'approccio alla gestione del proprio team. La capacità di fornire informazioni volte ad approcciarsi con metodologie di gestione in grado di mettere la persona al centro del gruppo ha permesso nel lungo termine di creare gruppi operativi affiatati e che si vedono riconosciuti come persone all'interno dell'azienda. L'azienda deve avere una visione di leadership e poi costruire un piano formativo affinché i propri leader matchino con questa visione. Questo crea un forte valore aggiunto, ovvero fornire la capacità di focalizzarsi sul rapporto tra le persone all'interno del proprio team affinché si crei una fidelizzazione e quindi uno scambio costruttivo. Ne consegue da ciò un miglioramento della capacità aziendale nella progettazione e produttività.

4.3 Conclusioni

Technip Italy è un'azienda dove la differenza la fa il capitale umano, in un mercato che sempre di più porta a doversi distinguere per la qualità dell'intervento, ovvero per le capacità manageriali. Negli ultimi anni sono entrati nel mercato competitors che hanno ottenuto spazi significativi basandosi sul prezzo. Per Technip la differenza è data dall'eccellenza nelle capacità manageriali, di team e di project management, dunque differenza basata sulla qualità dell'apporto. Tutto ciò deve essere coltivato con attività formative volte allo sviluppo di management, capacità manageriali e di soft skills. Volendo fare paragoni con altre aziende differenti, la Ferrari fa la differenza per la qualità del prodotto, non per il prezzo.

La qualità del prodotto è data da una formazione mirata e costante.

I corsi di soft skills sono stati particolarmente apprezzati, anche perché hanno introdotto un forte segnale di innovazione anche nella definizione dei valori aziendali. I discenti la hanno definita una cassetta degli attrezzi non indifferente, specialmente in un'azienda che deve affrontare la soluzione di problematiche date da differenti culture, età e background tecnici che devono cooperare tra loro.

Di seguito un giudizio sulla qualità strategica, della qualità attuativa, della riproducibilità e della trasferibilità della buona pratica rilevata.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda, quale quello rilevato, relativo alla gestione del proprio team con un approccio in linea con la vision aziendale, ovvero nell'ottica di mettere la persona al centro.
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei beneficiari che hanno appreso una metodologia di gestione del team e di soluzione delle problematiche tra le persone.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in modo automatico in contesti simili, trattandosi di soft skills, la necessità è quella sicuramente di adattare il contenuto al fine di contestualizzarlo al meglio.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con eventuali rimodulazioni nel contenuto, trattandosi di soft skills.

CAPITOLO 4. INTERVISTE SU PIANI FORMATIVI IN CONTO SISTEMA

ID_PIANO	ID UNITA PRODUTTIVA	CODICE FISCALE	SOGGETTO ATTUATORE CS	DENOMINAZIONE AZIENDA	Provincia
214432	12301	2578030153	Centro Europeo di Studi Manageriali	Istituto Biochimico Italiano G. Lorenzini	LT
214840	156134	731070579	E-Work	PHOENIX ELECTRONIC SYSTEM	RI
214432	132887	97227450158	Centro Europeo di Studi Manageriali	SAVE THE CHILDREN ITALIA ONLUS	RM

**AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE
DIGITALE E TECNOLOGICA DI PROCESSO, DI
PRODOTTO E DI ORGANIZZAZIONE**

1. INTRODUZIONE

L'Istituto Biochimico Italiano è da sempre attento alle necessità dei propri dipendenti, motivo per cui l'aggiornamento delle figure aziendali rappresenta una leva fondamentale strategica su cui investire. Da tali presupposti nasce l'esigenza di sviluppare un percorso che permetta di aggiornare le competenze dei propri dipendenti in materia di analisi dei processi aziendali e *reinforcement* aziendali, al fine di rendere più efficace e più produttivi gli stessi processi in linea con le esigenze aziendali, oggetto di interesse di questo approfondimento.

Questo rapporto è stato redatto grazie alle interviste condotte il 3 novembre 2020.

Il piano formativo oggetto d'analisi, in piano in conto sistema Piano M.A.R.TE (Miglioramento Aziendale e Reinforcement sul Territorio), che ha visto la partecipazione di 36 dipendenti, coinvolte figure impiegate con ruoli di tipo manageriali.

Il piano è stato realizzato attraverso il supporto di una società esterna di consulenza e formazione che ha messo a disposizione dell'azienda un referente esterno. Quest'ultimo, in collaborazione con un referente interno, ha portato a compimento le attività formative effettuando un monitoraggio puntuale di tutto il percorso formativo. Attraverso questa tipologia di organizzazione è stata garantita l'efficacia e l'efficienza del Piano, dal suo avvio alla sua rendicontazione, attraverso un utilizzo corretto della piattaforma e nel pieno rispetto di quanto stabilito dalla Guida di gestione e rendicontazione dei Piani Formativi Aziendali "Conto Formazione" di Fondimpresa.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'Istituto Biochimico Italiano è un'azienda biofarmaceutica appartenente al gruppo IBIGEN. Ha un'importante tradizione scientifica e opera sul mercato italiano e internazionale dal 1918. Storicamente impegnata nella ricerca e

nella produzione di prodotti farmaceutici, originali e per terzi, ha la sua sede produttiva e amministrativa ad Aprilia (Latina), nel Lazio. Per garantire l'alta qualità dei servizi offerti, IBI ha sviluppato una strategia di distribuzione negli ospedali affidando la commercializzazione dei prodotti a una struttura dedicata, la Linea Ospedaliera Ibisqus, oggi presente in Italia, UK, Germania ed Irlanda.

Il sito produttivo IBI, certificato dalle autorità regolatorie, AIFA e FDA, è costituito da diversi reparti produttivi, in grado di produrre in cGMP prodotti sterili (soluzione o polvere liofilizzata o dosata in asepsi) e non sterili (orali e topici). Tra i prodotti sterili IBI si distingue per la produzione di farmaci iniettabili β -lattamici a cui è interamente dedicata un'area segregata. È autorizzata inoltre alla produzione di prodotti finiti biologici e/o destinati a sperimentazione clinica.

IBI offre servizi di sviluppo, di convalida e di produzione di articoli farmaceutici (API e/o finito) garantendo risultati ottimali in termini di qualità e tempi di realizzazione. L'obiettivo può essere sia lo sviluppo di prodotti destinati a sperimentazione clinica che la produzione di lotti di convalida per l'ottenimento di una Marketing Authorization o il trasferimento di produzioni presso il proprio sito.

La divisione di CDM di IBI offre servizi tecnologicamente all'avanguardia per la produzione di molecole biologiche, come per esempio proteine ricombinanti e anticorpi monoclonali, per lo sviluppo formulativo (inclusi sistemi di delivery innovativi come nano e micro particelle lipidiche e/o polimeriche) e per lo sviluppo analitico; con competenza, esperienza e flessibilità implementa lo scale-up di processi produttivi robusti e affidabili, tra cui processi di liofilizzazione in bulk e/o in flaconcino.

In accordo con le più recenti linee guida e con le più moderne metodologie di sviluppo, la divisione di CDM adotta il "Quality by Design" per l'ottimizzazione dei processi produttivi, per la caratterizzazione dei parametri critici e per supportare la documentazione prodotta ai fini della presentazione di dossier alle Autorità Regolatorie. Tale approccio si concretizza con l'applicazione delle tecniche di D.O.E., con la trattazione statistica dei dati raccolti con software specifici e con l'attuazione di un Risk Management nella fase di scale up e industrializzazione dei processi sviluppati in laboratorio.

L'Istituto Biochimico Italiano opera in un settore altamente competitivo e in continua trasformazione, e alcuni competitor sono multinazionali. Questi motivi ci hanno spinto ad intervistare l'azienda che ha intrapreso nel tempo un percorso di continua evoluzione e innovazione.

Un dato importante è costituito dall'export il quale ha determinato un fattore di crescita importante, consentendo di mantenere costanti da un lato

l'occupazione dell'altro gli investimenti. L'aumento degli investimenti e dell'innovazione è fattore indispensabile per mantenere costante il livello di crescita, garantendo di conseguenza l'occupazione, la quale ha fatto registrare maggiore stabilità rispetto ad altri settori.

Fortemente radicata sul territorio italiano di Aprilia, IBI Lorenzini ha una tradizione scientifica centenaria nel settore nella produzione di antibiotici, penicilline sterili e farmaci iniettabili, e grazie alle competenze aziendali altamente qualificate e all'impegno continuo su innovazione e qualità esporta i 2/3 del proprio fatturato in tutto il mondo, dall'Europa all'Asia, dall'America all'Australia.

Oggi IBI è leader nel mercato delle penicilline sterili e dei farmaci iniettabili e i suoi prodotti sono per l'80% destinati all'esportazione (soprattutto Stati Uniti).

IBI offre servizi e tecnologie all'avanguardia che la posizionano tra le prime 10 aziende italiane nella produzione di diverse molecole. L'azienda, presente in più di 20 Paesi, è una delle poche società ad aver ottenuto l'approvazione dell'FDA per la produzione di penicilline sterili.

Nell'ambito del settore farmaceutico, l'azienda si contraddistingue per il raggiungimento di livelli qualitativi elevati, grazie all'uso di tecnologie innovative ed a significativi investimenti in processi che rendono l'Azienda fortemente competitiva sia in Italia che all'estero.

La produzione è certificata da US FDA (Food and Drug Administration), Australian TGA (Therapeutic Goods Administration), UK MHRA (Medicines and Healthcare Products Regulatory Agency), AIFA (Agenzia Italiana del Farmaco).

Di seguito le tappe fondamentali dell'azienda.

Il Professore Giovanni Lorenzini fonda IBI nel 1918. Industriale di larghe vedute e grande innovatore, Lorenzini segna la storia dell'azienda con il primo prodotto polivitaminico e garantisce tra le due guerre il fabbisogno nazionale di acido ascorbico, tiamina ed insulina. Una vita dedicata alla ricerca, egli vedeva l'industria come: "Scienza applicata e [che] della scienza deve mantenere nobiltà di intenti e dignità di forma". Negli anni caratterizzati dai due conflitti bellici mondiali e dalla necessità di un impegno industriale e sociale che fosse rivolto alla ricostruzione del Paese, egli fa del motto "*Fare per dare*" la filosofia dell'Istituto che ancora oggi, condotto dalla stessa famiglia, permea la quotidianità delle attività.

Nel 1936, a conferma della forte vocazione internazionale, IBI è già presente all'estero, in Brasile. Oggi esporta nel mondo i 2/3 del fatturato.

Nel 1940, alla morte del fondatore, inizia la "gestione femminile", con una novità che diventa subito fattore chiave di successo: lo sviluppo del farmaco etico, seguito dalle esportazioni e dalla produzione interna di antibiotici.

Dal 1956 IBI con la ricerca sviluppa e brevetta metodi produttivi innovativi di diversi antibiotici e oggi è leader del mercato delle penicilline sterili e dei farmaci iniettabili.

Nel 1961, tra le prime aziende in Italia, ottiene la certificazione FDA per l'esportazione negli Stati Uniti di antibiotici β -lattamici.

Negli anni '70 si apre un periodo di cessione di *know how* che la vede impegnata nella costruzione di importanti impianti di produzione di antibiotici all'estero (Algeria, Cuba, Nigeria, Egitto, Panama).

Nel 1975 IBI inaugura l'unità produttiva di Aprilia, oggi sede aziendale. In questi anni, sotto la guida di Loredana Lorenzini, donna tenace e determinata, l'azienda arriva ad essere negli anni Ottanta una tra le prime industrie farmaceutiche nel panorama italiano.

Nel 1990 nuovo ricambio generazionale. A Loredana Lorenzini succede la nipote Camilla Borghese Khevenhüller, attuale presidente e amministratore delegato, che riorganizza l'azienda e rinnova il listino dei prodotti, potenziando la struttura commerciale in Italia.

Gli anni '90 sono scanditi da una serie di brevetti importanti (tra cui Silibina complessata, Amoxicillina cristallina, piperacillina precipitata, acido ursodesossicolico ed altri), fino al lancio nel 2001 del Realsil; passaggi, questi, che portano IBI a diventare marchio di qualità riconosciuto nel mondo, sia come esportatore di materie prime che di prodotti finiti.

Nel 2006 IBI crea una linea di distribuzione negli ospedali affidando la commercializzazione dei prodotti a una struttura dedicata, la Linea Ospedaliera Ibisus, oggi presente in Italia, UK, Germania ed Irlanda.

Nel 2007 IBI inaugura un nuovo edificio interamente dedicato alla produzione di farmaci β -lattamici.

Nel 2015 il reparto per la produzione di proteine ricombinanti e per il dosaggio dei biologici per studi clinici è autorizzato da AIFA.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

IBI con 330 dipendenti ad Aprilia, 18.000 mq di impianti e un edificio completamente dedicato alla produzione di penicilline β -lattamiche, l'azienda è proiettata sul mercato globale, dove esporta i 2/3 della produzione, e orienta il proprio percorso di crescita alle necessità terapeutiche non ancora soddisfatte, sviluppando tecniche innovative di formulazione, con particolare attenzione al futuro dei farmaci biologici e della nano-medicina. Attraverso la sua rete commerciale presente in Italia, Germania, Regno Unito e Irlanda e partner distributivi in altri paesi, IBI oggi

è presente in più di 20 paesi ed è interessata a valutare nuove opportunità di prodotti in licenza.

Gli alti standard qualitativi assicurati in tutta la filiera produttiva, i continui investimenti per il rinnovo dei reparti e per tecnologie all'avanguardia, l'uso, infine, di metodiche originali di sintesi brevettate, rendono IBI altamente competitiva nei mercati in cui opera.

IBI produce l'intera gamma delle penicilline sterili con Certificati di Conformità, in osservanza alle direttive della Farmacopea Europea. Le produzioni dedicate alle penicilline sterili lavorano in condizioni di current Good Manufacturing Procedures (cGMP) e sono approvate dalle Autorità Sanitarie più importanti.

Leader nella produzione di antibiotici β -lattamici e di prodotti dedicati alle terapie ospedaliere, IBI commercializza in Italia, Germania, Regno Unito e Irlanda con competenza e professionalità, i prodotti della linea ospedaliera IBISQUS in tutte le strutture sanitarie a carattere sia pubblico che privato.

La profonda conoscenza del canale ospedaliero e dei suoi fabbisogni, unito a soluzioni informatiche all'avanguardia e a personale altamente qualificato, consentono a IBI di assicurare la massima qualità e una distribuzione efficiente. Sul mercato italiano dedicato alla distribuzione nel canale farmacia, IBI è presente con una varietà di prodotti, dai farmaci etici ai farmaci da banco e agli integratori, in diverse aree terapeutiche quali gastroenterologia, epatologia, dolore e infiammazione, infettivologia.

Questi prodotti rappresentano ancora oggi marchi storici che nascono dalla Ricerca e Sviluppo di prodotti originali, a cui si è affiancata più di recente la linea di integratori Realsil e Realsil100D.

IBI offre servizi di sviluppo, di convalida e di produzione di articoli farmaceutici (API e/o finito) garantendo risultati ottimali in termini di qualità e tempi di realizzazione. L'obiettivo può essere sia lo sviluppo di prodotti destinati a sperimentazione clinica che la produzione di lotti di convalida per l'ottenimento di una *Marketing Authorization* o il trasferimento di produzioni presso il proprio sito.

La divisione di CDM di IBI offre servizi tecnologicamente all'avanguardia per la produzione di molecole biologiche, come per esempio proteine ricombinanti e anticorpi monoclonali, per lo sviluppo formulativo (inclusi sistemi di delivery innovativi come nano e micro particelle lipidiche e/o polimeriche) e per lo sviluppo analitico; con competenza, esperienza e flessibilità implementa lo scale-up di processi produttivi robusti e affidabili, tra cui processi di liofilizzazione in bulk e/o in flaconcino.

In accordo con le più recenti linee guida e con le più moderne metodologie di sviluppo, la divisione di CDM adotta il "Quality by Design" per l'ottimizzazione dei processi produttivi, per la caratterizzazione dei

parametri critici e per supportare la documentazione prodotta ai fini della presentazione di dossier alle Autorità Regolatorie. Tale approccio si concretizza con l'applicazione delle tecniche di D.O.E., con la trattazione statistica dei dati raccolti con software specifici e con l'attuazione di un Risk Management nella fase di scale up e industrializzazione dei processi sviluppati in laboratorio. Il Reparto di Biotecnologie è attrezzato per sviluppare e produrre anticorpi monoclonali (mAbs), biosimilari, proteine ricombinanti ed altre NBEs (New Biological Entities).

Negli ultimi dieci anni IBI ha investito in nuovi reparti all'avanguardia nei settori della biotecnologia e della nano-medicina, e attraverso le più moderne tecnologie sviluppa, sin dalla fondazione, nuove applicazioni terapeutiche per offrire soluzioni alternative a medici e pazienti. Tra le prime in Italia, ha introdotto la serializzazione dei farmaci (tracciabilità) per tutelare i consumatori e contrastare il mercato dei prodotti contraffatti.

La tracciabilità totale dei farmaci è uno dei principali obiettivi della rivoluzione digitale chiamata industria 4.0 (In anticipo sul Regolamento Ue, che in Italia entrerà in vigore dal 2025, IBI ha già adottato le innovative contromisure digitali per ridurre i rischi della falsificazione dei prodotti farmaceutici e tutelare la salute dei propri consumatori.

Per la serializzazione dei prodotti, IBI ha scelto il software Pharma Suite di Rockwell Automation, una sorta di "chiave elettronica" che permette l'identificazione e la tracciabilità dei farmaci, assicurando sicurezza, controllo e trasparenza alla propria produzione.

Le nuove disposizioni fanno parte di un percorso avviato nel 2013 nel mercato USA, quando l'allora presidente Barack Obama firmò il DSCSA (Drug Supply Chain Security Act). Per far fronte a tali obiettivi, che l'Europa renderà pienamente operativi nel 2019, è infatti necessaria l'adozione di innovativi sistemi elettronici in grado di identificare e tracciare in modo sicuro la distribuzione dei medicinali.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

In un settore dove l'innovazione assume un'importanza primaria, la formazione per l'Istituto Biochimico Italiano è fondamentale, in quanto attraverso la stessa si forniscono gli strumenti e gli aggiornamenti ai propri dipendenti per consentire loro di svolgere al meglio la propria mansione e prepararsi a futuri nuovi ruoli all'interno dell'organizzazione.

Grazie alle competenze tecniche del personale specializzato, IBI segue l'intero processo produttivo: dalle fasi preliminari di sviluppo e di caratterizzazione analitica in laboratorio fino alla produzione cGMP per la

sperimentazione clinica di fase I e II, all'interno dell'officina autorizzata da AIFA per la produzione di Principi Attivi biologici ad uso sperimentale.

Fin dalle prime fasi di sviluppo del prodotto IBI pianifica e organizza gli esperimenti applicando il metodo DoE (Design of Experiment) secondo i principi del QbD (Quality by Design). L'azienda mira a un processo robusto e scalabile, ottimizzando la qualità. IBI privilegia soluzioni single-use per garantire la massima flessibilità di processo e la massima qualità del prodotto. Ogni risorsa deve aver chiaro quali sono le aree e le competenze da migliorare e approfondire, orientando la propria formazione ai risultati, anche in questo periodo critico.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Per rispondere ad un mercato in continua evoluzione e molto competitivo, l'Istituto Biochimico Italiano ha l'esigenza di continuare ad adeguarsi alle continue sollecitazioni del mercato e la formazione è uno degli strumenti più validi per farlo, sia che si svolga in aula che *on the job*. L'obiettivo finale del corso di formazione è stato quello di fornire ai manager gli strumenti necessari per migliorare le capacità di relazionarsi e comunicare - a partire dai propri colleghi - comunicando in maniera efficace e rendendo i processi più snelli ed efficienti e contribuendo a migliorare le performance dei propri dipendenti e permettendo quindi il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati.

La formazione erogata ha coinvolto attivamente anche le parti sociali con attività di monitoraggio e partecipazione agli stessi con relazioni con l'azienda all'insegna della massima trasparenza. Il coinvolgimento delle RSU avviene di frequente e con essi si condividono idee, e la metodologia da adottare.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Il percorso formativo è stato dedicato ai dipendenti che intendevano approfondire ed implementare le analisi dei processi aziendali e relativi *reinforcement* al fine di ottenere risultati veloci e duraturi man mano che il corso avesse prodotto effetti quantificabili sullo svolgimento del lavoro quotidiano.

L'intervento formativo inizialmente ha previsto 5 edizioni dalla durata di 8 ore ciascuno ed esteso, successivamente, fino a 12 edizioni, con massimo tre partecipanti per ognuna, per un totale di 96 ore complessive e si è posto l'ambizioso obiettivo di snellire i processi aziendali, eliminare i colli di

bottiglia e aumentare efficienza ed efficacia delle attività operative attraverso l'implementazione di processi aziendali descritti nei paragrafi precedenti.

L'Istituto Biochimico Italiano produce sia farmaci per il settore ospedaliero, sia i farmaci generici, è un aspetto importantissimo e strategico è l'attenzione al costo; pertanto, la semplificazione e l'efficientamento dei processi assume un ruolo determinante, in quanto i prezzi dei farmaci tendenzialmente diminuiscono, dovendo anche partecipare a bandi di gara come nel caso dei farmaci ospedalieri.

Il corso di formazione ha avuto un approccio pratico, preferito a quello teorico, con analisi dei casi di studio, simulazioni, action learning, affiancamento sulle attività lavorative, dimostrazioni e discussioni guidate tra docente e discenti.

Questa modalità ha permesso di avere una maggiore chiarezza e linearità del corso e di raggiungere gli obiettivi formativi preposti.

Terminato il corso, i partecipanti hanno avuto immediatamente riscontri favorevoli, con una percezione condivisa che i cambiamenti nei processi aziendali siano dovuti alla formazione erogata.

I discenti attraverso questionari di valutazioni hanno dichiarato di aver acquisito competenze maggiori, una migliore padronanza comunicativa, migliori capacità nella pianificazione del lavoro, e nell'assegnare le priorità alle attività lavorative.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L'Istituto Biochimico Italiano di Aprilia è un sito produttivo e che in piena emergenza sanitaria ha utilizzato lo smart working per circa il 35% dei propri dipendenti, percentuale calata nel periodo estivo e attualmente ritornata ai livelli di inizio pandemia, ed ha continuato ad erogare la formazione utilizzando canali differenti rispetto alla formazione in aula. La formazione effettuata da remoto ha comunque prodotto risultati migliori di quelli attesi (aspetto positivo visto il perdurare della crisi sanitaria in atto che impone ed imporrà all'azienda di ricercare le soluzioni più efficaci per erogare formazione mantenendo il distanziamento sociale).

Si può parlare infatti di un processo interno di resilienza trasformativa, facendo così fronte, in maniera positiva, ad eventi traumatici riorganizzando la vita dell'azienda e la vita stessa dei dipendenti coinvolti.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'Istituto Biochimico Italiano ha deciso di attuare il piano formativo in esame, con la modalità formative in aula e in affiancamento, progettando una formazione con un forte orientamento pratico e ha permesso ad ogni singolo discente di portare a termine il percorso intrapreso, grazie anche all'impegno del formatore che ha cercato di andare incontro a tutte le esigenze organizzative che si sono presentate.

La necessità di innalzare il livello e le competenze sull'analisi dei processi e i relativi efficientamenti per meglio rispondere alle nuove sfide che il mercato e la competizione impone, ha reso necessario questo intervento formativo, che ha raggiunto tutti gli obiettivi formativi fissati.

La sempre più rapida evoluzione tecnologica e digitale, e la contestuale pandemia mondiale in corso spinge sempre di più l'azienda ad attuare corsi formativi in remoto, dimostrando una resilienza trasformativa.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

In Istituto Biochimico Italiano per fare una puntuale analisi dei fabbisogni formativi si raccolgono le maggior esigenze che emergono dalle singole funzioni e dove queste convergono con l'utilità aziendale e i fabbisogni dei propri dipendenti, selezionando attentamente i dipendenti che parteciperanno alle formazioni pianificate.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano ha visto il coinvolgimento di trentasei lavoratori con mansioni impiegatizie.

La formazione è stata strutturata su dodici edizioni dalla durata di otto ore cadauna, per un totale di novantasei ore.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Effettuata l'analisi dei fabbisogni formativi, raccogliendo le diverse esigenze esplicitate da ogni risorsa in azienda, come descritto nei paragrafi precedenti, vengono effettuate valutazioni, cercando di rispondere al meglio a tutte le esigenze dei dipendenti e dell'azienda. Già dall'analisi del

fabbisogno emerge una solida collaborazione tra l'azienda e l'ente erogatore dei percorsi formativi. La gestione del processo formativo coinvolge anche le parti sociali, con un approccio sempre positivo e in pieno spirito di collaborazione in cui si condivide la presentazione delle idee, la metodologia e con l'obiettivo di erogare i piani formativi a tutti i dipendenti.

3.4 Considerazione riepilogative

Dalle considerazioni effettuate finora emerge ancora una volta l'importanza strategica della formazione in Azienda, che deve rispondere alle esigenze aziendali e personali di ogni singolo dipendente, programmando ciclicamente analisi dei fabbisogni e mettendo a disposizione un'adeguata e diversificata offerta formativa, sia nei contenuti che nelle modalità (corsi in aula, training on the job, e-learning) che permetta di raggiungere gli obiettivi aziendali prestabiliti e di superare le difficoltà e gli impedimenti di qualsiasi genere che frequentemente si presentano.

4. CONCLUSIONI

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

Il piano formativo erogato è risultato estremamente efficace ed ha dotato i discenti di quegli strumenti e tecniche che sin da subito hanno portato benefici e miglioramenti nella quotidianità del lavoro, dove occorre misurarsi sempre più frequentemente con le nuove sfide che il mercato impone al settore farmaceutico e la costante ricerca dell'efficienza dei sistemi produttivi al fine di essere competitivi in ogni ambito, dal prodotto al suo costo, che è uno dei motivi che ha portato alla emersione della necessità del fabbisogno.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Spinti da una grande concorrenza e un mercato in continua evoluzione, in Istituto Biochimico Italiano la formazione assume un ruolo fondamentale, perché è uno strumento attraverso il quale ogni dipendente potrà accrescere le proprie competenze e rispondere al meglio alle nuove e frequenti esigenze che si paleseranno, sia a livello personale che aziendale, partecipando attivamente al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per rispondere al meglio alle esigenze di crescita dei propri dipendenti e

dell'azienda, si è strutturata l'offerta formativa in modo da renderla ripetibile e che stimoli e faccia accrescere anche il senso di appartenenza e coesione aziendale.

Una formazione dinamica e partecipata, che ha permesso a tutti i dipendenti che ne hanno usufruito di apprendere e applicare immediatamente le competenze acquisite, tornate ancor più utili in questo periodo pandemico dove è stato fondamentale cercare di ottimizzare la pianificazione e la gestione del business e dei processi, attraverso un approccio più strutturato ed efficiente.

4.3 Conclusioni

In IBI ogni piano formativo che viene progettato e messo a disposizione dei propri dipendenti ha l'obiettivo di favorire la loro crescita personale e professionale e favorire la crescita dell'azienda, migliorando la gestione di tutti i processi aziendali e i risultati sia operativi che economici, per rimanere altamente competitivi sul mercato in cui si opera e comunque avere le capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti e alle sfide future.

La capacità di risposta ai bisogni e soluzioni di problemi; la qualità interna; la continuità del suo esercizio; la riproducibilità e trasferibilità in altri ambiti e contesti sono tutti validi motivi per evidenziare la buona pratica formativa in Istituto Biochimico Italiano.

La buona prassi può anche essere definita efficace perché rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi ha generato risultati adeguati.

Di seguito un giudizio sulla qualità strategica, della qualità attuativa, della riproducibilità e della trasferibilità della buona pratica rilevata.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica ha consentito, di risolvere problemi strategici per l'azienda, come la gestione della comunicazione e della gestione dei processi aziendali.
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con feedback ampiamente positivi dei discenti che hanno appreso metodi e

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
		strumenti utili al raggiungimento degli obiettivi.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in contesti formativi simili, con la possibilità che sia erogata in altri progetti.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con la possibilità di apportare modifiche.

PHOENIX ELECTRONIC SYSTEM

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA DI PROCESSO, DI PRODOTTO E DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare l'azienda Phoenix Electronic System, poiché realtà estremamente interessante dal punto di vista della capacità di crescita e di presenza indiscussa sul mercato, nel settore dell'elettronica professionale.

Azienda nata nel 1987 come start-up di 5 persone in un locale in affitto di 100 mq, nell'anno 2019 ha raggiunto un volume di affari superiore a 8 milioni di euro

In occasione dell'intervista tenutasi in data 10 novembre 2020.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Sistema, è il AVT/159/17I dal titolo "ComplLa - Competitività per le Imprese del Lazio", che ha coinvolto in formazione, per quanto riguarda l'impresa oggetto di indagine, quattro persone, con la singola azione formativa ID 2052492, dal titolo "La salute nell'organizzazione". Il periodo di svolgimento delle attività dell'intero progetto formativo ha riguardato un arco temporale dal 09/06/2018 al 05/06/2019.

Il piano formativo indirizzato all'azienda Phoenix, di durata complessiva pari a 16 ore, è articolato in quattro filoni: la promozione del benessere organizzativo nei contesti aziendali; fattori oggettivi e percezione soggettiva del benessere; gestire le persone attraverso politiche di benessere organizzativo; la diffusione in azienda del benessere organizzativo.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda Phoenix Electronic System S.r.l. opera dal 1987 nel settore dell'elettronica professionale, orientandosi sin dall'inizio su alcune linee di attività distinte:

- Produzione con collaudo finale conto terzi e conto vendita di apparati elettronici o elettromeccanici su progetto fornito o non dal Cliente finale;

- Esecuzioni di studi e progetti per conto terzi;
- Produzione e commercializzazione di cablaggi industriali;
- Quadri Elettrici Ac e Dc per fotovoltaico;
- Cavi elettrici per fotovoltaico.

Nel campo della cavetteria e dei cablaggi, Phoenix è in grado di fornire ogni tipo di prodotto usando le più avanzate tecnologie. La capacità produttiva, dinamica e flessibile, riesce a soddisfare al meglio le esigenze e le necessità di piccole, medie e grandi industrie.

La Phoenix organizza i processi aziendali secondo i principi della produzione "Just in Time", privilegiando una costante interazione con i fornitori, riuscendo a rispondere in tempo reale alle esigenze dei clienti.

Grazie al continuo aggiornamento tecnologico, all'ottimizzazione e al controllo del processo produttivo, nonché alla continua ricerca della qualità, la Phoenix ha raggiunto un livello competitivo e qualitativo ottimale, da anni fornitore qualificato di importanti aziende, si colloca oggi tra i leaders del mercato.

Dall'anno 2000 l'azienda ha costituito un settore commerciale, al fine di creare un contatto diretto con i produttori di componenti per essere competitivi ma soprattutto aggiornati sulle continue evoluzioni del mercato, e per soddisfare al pieno le richieste dei propri clienti.

Per questo oggi l'azienda è in grado di fornire aggiornamenti in tempo reale e adeguate soluzioni alle più svariate richieste. Cavi di qualsiasi genere, connettori e componentistica attiva e passiva.

Prodotti di alto livello qualitativo forniti da produttori di indiscusso valore fanno della Phoenix un 'Partners in Quality'.

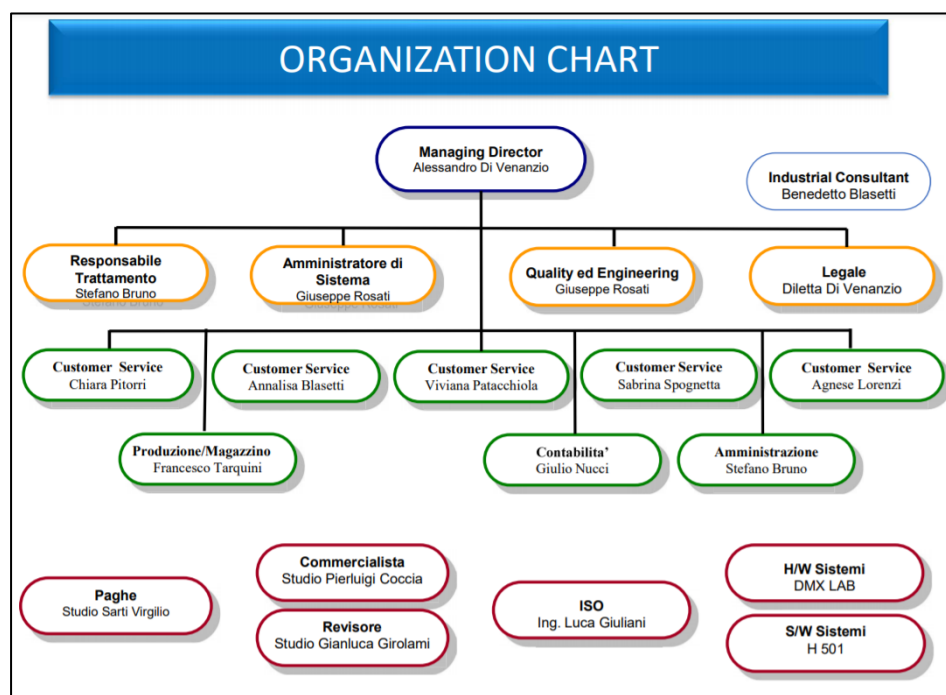
Figura 3. Principali tappe dello sviluppo aziendale

1987 Fondazione della Phoenix Electronic System, start-up 5 persone e 100 mq in affitto.
1988 Assemblaggio di svariati prodotti elettronici (calcolatrici, computers, smtboards).
1989 Fornitore di aziende con cultura multinazionale (Texas Instruments, Telettra, Schneidere Seko).
1992 Identificato Core Business nella attività di servizi di cablaggio.
2004 Certificazione ISO 9001

2007 Stabilimento di proprietà di 1.300 mq.
2016 Fornitore Partner di Multinazionale Giapponese per forniture in Europa
2017 Certificazione ISO 14001
2018 Acquisizione nuovo sito industriale di 900mq ed identificazione piano industriale 2019/2021.
2019 Start-up nuovo sito in gennaio e significativo relay out aziendale.
2019 Alltime record di fatturato con 8,122 M€.

L'evoluzione dell'azienda è descritta nella figura sopra riportata e può essere implementata con le informazioni riportate in occasione dell'intervista svolta, nella quale Phoenix ha offerto all'attenzione di ricercatori ulteriori numeri a conferma della forte capacità competitiva aziendale. La società, infatti conta oggi su 42 persone, con una proprietà immobiliare di 2.200 mq. Il personale in capo all'azienda è giovane e flessibile, di alto potenziale per potersi proporre come Partner di Riferimento per il Cliente.

Figura 4. Organization Chart – Phoenix Electronic System



La compagnia oggi opera in tre differenti siti produttivi i, dislocati nell'area industriale di Città Ducale (a 4 Km dalla città di Rieti) differenziando la propria attività su una area coperta di 2.600 mq totali (tra proprietà ed affitto). Per quanto riguarda il sito in affitto, questo viene dedicato ad attività sporadiche quali immagazzinamento dei materiali voluminosi e preparazione degli accessori.

Per quanto invece attiene il nuovo sito, per un totale di 900 mq, esso è dedicato per la sua interezza all'assemblaggio dei cavi (ovvero taglio, aggraffatura), nonché come magazzino principale. Il sito principale (1300 mq) ospita la direzione e gli uffici amministrativi ed è inoltre sede dedicata all'assemblaggio dei quadri elettrici.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'acquisizione di nuovi clienti ed il consolidamento di quelli esistenti ha permesso alla Compagnia di incrementare sistematicamente il fatturato negli ultimi 5 anni.

Nonostante l'impatto generale dato dalla pandemia da virus COVID-19, il bilancio previsionale al 30 settembre é assolutamente confortante.

L'azienda ha negli anni sviluppato differenti capacità operative, tale da permettere una crescita e un successivo consolidamento nel proprio settore di mercato. Il personale attraverso la formazione ha raggiunto una forte capacità di flessibilità unito ad alti livelli performanti. Un forte investimento sui macchinari, anche in ottica dell'industry 4.0 ha permesso di raggiungere una interessante capacità di ingegnerizzazione dei processi, ad esempio, l'utilizzo esteso di strumenti spc per tracciare e ridurre la difettosità interna, così come l'introduzione della metodologia 8D per identificare la *root cause* dei problemi e per implementare le adeguate azioni correttive. È stato inoltre adottato l'uso del Control plan per ogni linea di prodotto.

Questo forte investimento sia sui macchinari e sulle metodologie innovative, sia sulla formazione in tal senso del personale, ha permesso un consolidamento dei maggiori clienti nel 2019.

Il piano di espansione aziendale in EU, in anticipo con l'acquisizione a fine 2019 di un cliente austriaco, prevede inoltre l'acquisizione di un ulteriore cliente in Ungheria, entro il 2020.

L'azienda ha adottato da diversi anni una *Green policy*, avviata a Giugno 2014, con la scelta di dotarsi di un proprio *Environmental Management System*. Il sistema include l'analisi degli aspetti ambientali dell'azienda e le procedure per la gestione dei rischi. Inoltre, l'azienda ha ottenuto nel 2017 la certificazione ISO 14001.

L'azienda è in *compliance* con le leggi correnti e le normative ROHse REACH. I prodotti chimici usati sono elencati e gestiti seguendo il *Safety Data Sheet* riportato nel sistema qualità. Inoltre, si occupa della conservazione dell'energia tracciando i propri consumi e mettendo in campo azioni per la riduzione degli stessi, quali la sostituzione delle lampade a incandescenza con lampade a LED;

la dotazione di un impianto fotovoltaico a terra di 20KW e la pianificazione per un altro impianto sul tetto del nuovo stabilimento da ulteriori 20KW.

Attenzione particolare viene posta nella linearità delle spedizioni per ridurre il numero delle stesse e conseguentemente il consumo di carburante. Per quanto attiene le spedizioni, l'azienda ha scelto di utilizzare per l'imballaggio dei contenitori di plastica a rendere, quindi riutilizzabili dalla stessa, ciò al fine anche di diminuire al massimo la restituzione dei prodotti a seguito di danneggiamenti. Il processo di reso è in fase di organizzazione attraverso la definizione di un sistema di controllo e tracciamento tramite bare code.

Il confronto del fatturato gennaio-settembre 2019/2020 mostra come l'inevitabile impatto Covid-19 è stato fortemente minimizzato. Il confronto attuale con il 2019 (anno del record di fatturato della Phoenix) mostra una perdita di circa 200K€ nei primi 9 mesi.

Il picco negativo di aprile è stato gradualmente recuperato nei mesi successivi fino a tornare in positivo nel mese di agosto.

Tutto ciò grazie alla evitata chiusura delle attività, alla massimizzazione della produzione dei clienti "others" cioè al di fuori dei top 10 e per due nuovi clienti entrati nella classifica dei primi dieci.

La proiezione da settembre a dicembre 2020, supportata da un piano appositamente elaborato, dovrebbe portare al recupero totale verso il 2019 del fatturato. Il mese di settembre è assolutamente in linea con l'obiettivo.

Figura 5. Proiezione fatturato anni 2019-2020 (peso crisi causa Covid -19) - Phoenix Electronic System



In questo periodo le attività formative si sono completamente fermate. L'obiettivo prioritario è stato quello di rispettare le tempistiche di consegna degli ordini.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Phoenix è un'azienda fortemente rivolta al futuro, sia in termini di progetti di crescita sul mercato internazionale, sia di strumentazione e modelli di utilizzo offerti dalla digitalizzazione.

La formazione che l'azienda eroga attraverso l'utilizzo del Fondo interprofessionale Fondimpresa in conto sistema, è mirata allo sviluppo delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi sia di posizionamento sul mercato, che di utilizzo dei macchinari e modelli di sviluppo scelti.

L'azienda ritiene che il ruolo del sindacato non sia in alcun modo inerente all'argomento, ritenendo la formazione un dovere dell'azienda prima ancora che un diritto del lavoratore. Per formare i dipendenti in maniera attinente alle attività interne, la progettazione e lo stimolo devono partire dall'azienda, anche in base alle disponibilità di budget ed alle opportunità offerte dal Fondo interprofessionale.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Come precedentemente descritto, il forte investimento aziendale si sviluppa su piani di azione definiti: internazionalizzazione (ovvero capacità di aggredire il mercato estero), innovazione (sia in tema di macchinari atti alla produzione, che all'utilizzo di metodologie all'avanguardia anche per posizionare l'azienda su piani di applicazione volti a ridurre l'impatto ambientale), sviluppo (capacità di investire e sviluppare metodologie e processi in grado di porre l'azienda come forte competitor, innovativo e attendibile sul mercato).

Ulteriore necessità è quella di confermare le diverse partnership in atto con grandi aziende, attività che richiede una costante formazione del personale tutto, al fine di mantenere costante, ovvero di migliorare, la qualità dell'offerta proposta.

In tutto ciò la formazione gioca dunque un ruolo di grande rilevanza, al fine di formare il personale sia tecnico che amministrativo, rendendolo autonomo nella gestione delle proprie mansioni e competenze.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

La capacità della formazione erogata di influire positivamente, anche se non è oggetto di un processo di valutazione ex post, viene valutata da Phoenix attraverso una analisi doppia, ovvero sia valutando il livello di gradimento dei discenti, sia la capacità del team di raggiungere l'obiettivo per il quale la formazione era stata pensata.

Ad oggi l'azienda ritiene di avere partecipato a progettazioni di piani formativi di successo. Un esempio è dato proprio dal progetto formativo oggetto di indagine, sviluppato al fine di mettere nelle condizioni i quattro discenti formati di gestire al meglio i rapporti con i clienti esteri. Il risultato raggiunto dall'azienda è stato quello descritto nei precedenti paragrafi, ovvero l'acquisizione di quattro nuovi clienti internazionali, motivo per cui Phoenix ritiene di avere sicuramente offerto ai propri dipendenti strumentazioni aggiuntive, al fine di raggiungere l'obiettivo posto. Tutto ciò grazie anche alla formazione svolta.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L'azienda durante le restrizioni imposte dalla pandemia ha continuato ad operare, facendo parte di filiere che operano nel settore elettro medicale.

Phoenix ha reagito immediatamente e conformemente alle disposizioni dei vari DPCM emessi dall'inizio della pandemia, attuando tutte le misure necessarie per assicurare la sicurezza del personale (sanificazione sistematica locali, utilizzo tassativo dei DPI, distanziamento aree individuali di lavoro).

Ha inoltre programmato una doppia turnazione per ridurre al massimo il numero di addetti contemporaneamente presenti nelle aree produttive, utilizzando lo strumento dello *smartworking* per l'80% del proprio staff.

Come precedentemente anticipato, l'azienda ha subito richiesto ed ottenuto la dichiarazione, da parte dei maggiori clienti, di azienda necessaria e funzionale ad assicurare la continuità del loro business.

Ha inoltre provveduto all'espletamento di tutte le pratiche burocratiche necessarie a mantenere aperta l'attività.

In tal modo è riuscita ad evitare il fermo produttivo e minimizzare al massimo il rallentamento delle attività, dovendo tuttavia fare ricorso allo strumento di Cassa integrazione per una parte dei dipendenti.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'azienda Phoenix ha raggiunto negli anni un interessante processo di espansione sul mercato italiano ed estero, che le ha permesso di ampliare la propria attività, investendo sul sito industriale (nel 2007 realizza uno stabilimento di proprietà di 1.300 mq., per poi procedere ad un ulteriore ampliamento nel 2018 con l'acquisizione di un nuovo sito industriale di 900mq); sul personale dipendente (partita come start up di cinque persone, oggi conta più di 40 dipendenti); sia sui macchinari che sui processi di gestione (Certificazioni e sviluppo di metodologie a minimo impatto e di economia circolare – utilizzo imballaggi di plastica con formula di reso tracciabile).

Un'azienda giovane che guarda al futuro e che ha saputo prontamente reagire agli effetti, purtroppo in molti campi devastanti, causati dalla pandemia da Covid-19.

Nel 2020 Phoenix prevede infatti di raggiungere il fatturato del precedente anno, nel quale l'azienda ha superato gli 8 milioni di euro.

La formazione gioca un ruolo importante per l'azienda, che utilizza Fondimpresa come unico canale di finanziamento a tal fine.

I corsi sono progettati sempre in un'ottica di raggiungimento degli obiettivi aziendali posti e vengono pensati e realizzati senza la ricerca di un coinvolgimento dei sindacati, ritenendo l'azienda prettamente un proprio dovere quello di realizzare la formazione dei propri dipendenti.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'azienda è stata coinvolta direttamente nella progettazione del Piano dal soggetto attuatore, infatti le tematiche affrontate nell'avviso sono quelle che maggiormente l'azienda sta cercando di aggredire. Il SA ha accompagnato l'impresa nella realizzazione del progetto e delle strategie dichiarate in sede di analisi dei fabbisogni, traducendo tali strategie in obiettivi e proposte formative. In particolar modo il tema dell'internazionalizzazione è uno degli ambiti che maggiormente interessa Phoenix oggi.

Infatti, obiettivo generale del Piano era quello di promuovere la realizzazione di percorsi di formazione flessibili e mirati, in grado di sostenere progetti e strategie aziendali per far fronte ai cambiamenti del mercato ed alle esigenze di sviluppo delle risorse umane e delle imprese coinvolte, e così facendo migliorare il loro sviluppo e competitività.

Tra gli obiettivi generali del Piano si riscontra anche quello di promuovere una mentalità ed una cultura aziendale in grado di accelerare lo sviluppo; diffondere strategie efficaci di gestione del cambiamento e di aumento della competitività; formare il personale tale da garantire la possibilità di sfruttare al meglio le innovazioni tecnologiche e non, introdotte.

L'attività di progettazione, secondo quanto previsto dagli obiettivi e dalle finalità del Piano, è stata coerente e funzionale alla predisposizione delle attività preparatorie e di accompagnamento, e contemporaneamente alle attività formative.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

I lavoratori/ici coinvolti nel piano formativo in oggetto sono quattro, come ricordato, e rappresentano figure professionali chiavi all'interno dell'azienda nel rapporto con il cliente internazionale. Sicuramente il corso ha positivamente influito sul rendimento aziendale, visti i risultati raggiunti nel 2019, con l'acquisizione di quattro clienti esteri, e la buona tenuta del 2020 come indicato nei paragrafi precedenti.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Si ritiene che il Piano formativo oggetto della presente relazione abbia portato a risultati soddisfacenti rispetto agli obiettivi prefissati.

I risultati ottenuti sono infatti stati frutto di scelte strategiche per la progettazione del piano, quindi una diretta conseguenza dei risultati dell'analisi dei fabbisogni e delle priorità evidenziate e della loro validazione "sul campo" da parte di Phoenix.

Il corso si è posto il macro-obiettivo di permettere di acquisire sistemi e modelli operativi per standardizzare il processo produttivo e di erogazione dei servizi favorendo sia l'efficienza interna, sia il miglioramento continuo e la qualità del prodotto/servizio. Obiettivo che Phoenix ritiene di avere pienamente raggiunto, fornendo ai propri dipendenti in formazione quella strumentazione che ha aiutato al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali prefissati nel 2019. Obiettivi che hanno inoltre permesso all'azienda di affrontare la crisi prodotta dalla pandemia da Covid-19 e dalle forme di lockdown, recuperando con velocità un andamento positivo delle entrate.

Purtroppo, il forte focus imposto sul rispetto delle tempistiche nelle consegne, reso difficile da quanto avvenuto, non ha permesso all'azienda di mantenere una linearità nei processi formativi interni. Phoenix mantiene

comunque la propria visione in tale ambito e ad oggi è già attiva con la partecipazione ad ulteriori piani formativi futuri, sempre attraverso i bandi di conto sistema di Fondimpresa.

3.4 Considerazione riepilogative

L'azienda Phoenix ha partecipato per l'anno 2019 ad un piano formativo a valere sul Conto di sistema di Fondimpresa, il cui soggetto proponente è E-work. Il Piano dal titolo "CompILa - Competitività per le Imprese del Lazio", ha coinvolto 4 persone dell'azienda oggetto di indagine, con la singola azione formativa ID 2052492, dal titolo "La salute nell'organizzazione". L'azienda e i partecipanti intervistati valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere gli obiettivi fissati in tema di acquisizione di clienti esteri.

Per quanto riguarda le procedure di definizione dei fabbisogni formativi aziendali, l'indagine svolta dal SA ha consentito di approfondire il contesto organizzativo, produttivo e umano dell'azienda, gli obiettivi strategici a breve e medio termine, le carenze presenti, i fabbisogni formativi. A tal fine il Proponente si è avvalso di un questionario strutturato e di significativi momenti di confronto con Phoenix.

La rilevazione svolta a livello aziendale, ha quindi permesso di delineare una cornice entro la quale circoscrivere il fabbisogno professionale e formativo cui il piano deve rispondere, nonché di creare una proposta di lavoro coerente con le strategie di competitività e con il gap di competenze individuato. Tale analisi ha reso possibile delimitare il fabbisogno formativo, le competenze critiche e i profili da formare, favorendo la formulazione di un'offerta formativa in grado di farvi fronte.

4. CONCLUSIONI

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

Il corso ha fornito un *know how* indispensabile al fine di instradare le pratiche comportamentali e gestionali nel rapporto con i clienti esteri in piena coerenza con la strategia dell'azienda volta ad integrare e diversificare il portafoglio clienti. Le conoscenze acquisite durante il corso sono state ritenute utili dai discenti, nello specifico impegnati nel lavoro di collegamento dell'ufficio con la produzione. Il corso è risultato essere

totalmente in linea con le necessità aziendali. Nel complesso è stato ben gestito e la proposta avanzata oggi è quella di riprodurlo e di abbinarne uno avanzato per continuare il percorso, anche in forma webinar.

Sicuramente un fattore positivo che con le nuove necessità comportamentali è emerso, è stato la possibilità (ancora ritenuta “normalità”) di effettuarlo in presenza. In occasione dell’intervista i partecipanti si sono interrogati su quanto oggi è cambiato e sui fattori che oggi avrebbero maggiormente influito in forma positiva, non potendo svolgere l’attività formativa in presenza. Indubbiamente è emersa la capacità del corso in esame di fornire metodologie immediatamente spendibili, così come gli ottimi risultati aziendali raggiunti, ai quali, a pare degli intervistati, ha contribuito efficacemente anche il corso in esame.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

L’azienda ha ritenuto, in un confronto strutturato con il SA, di poter implementare la qualità e capacità produttiva dei propri dipendenti che si interfacciano con il mercato estero, attraverso un corso volto alla innovazione dell’organizzazione. Il corso ha previsto una prova pratica di ingresso ed un test di verifica finale, ed è stato percepito come fortemente funzionale ai compiti aziendali svolti dai discenti. In occasione dell’intervista lo stesso corso è stato definito una buona pratica formativa, poiché indirizzato al personale che direttamente si confronta con i clienti esteri (sia dal punto di vista amministrativo che di organizzazione del magazzino), ha indubbiamente fornito quella strumentazione che ha facilitato il raggiungimento di un importante obiettivo aziendale (l’acquisizione di una nuova fetta di mercato estero con la definizione di rapporti commerciali con quattro nuovi clienti), obiettivo che si è poi rivelato indispensabile al raggiungimento di obiettivi di ricrescita aziendale post lockdown nazionale della primavera passata.

4.3 Conclusioni

Phoenix è un’azienda fortemente attenta alle innovazioni ed alle loro possibili ricadute positive sulla capacità produttiva aziendale, non solo in termini di aumento del fatturato ma anche in termini di migliori performance qualitative e di impatto ambientale. Phoenix, infatti, sin dal 2014 ha avviato un percorso di politica volta alla sostenibilità ambientale, che la porta ancora oggi a sviluppare processi volti ad ampliare le politiche di sostenibilità aziendale. Ciò anche in un’ottica di espansione a livello europeo, che anche grazie alle politiche di sviluppo attuate, le ha permesso

di ampliare il portafoglio clienti e di reagire positivamente alle difficoltà sopraggiunte con l'espandersi ed il perdurare della pandemia da Covid- 19. In questa cornice si iscrive la formazione svolta in azienda nell'anno 2019, nel quale Phoenix ha partecipato ad un piano formativo a valere sul Conto di sistema di Fondimpresa, il cui soggetto proponente è E-work. Il Piano dal titolo "ComplLa - Competitività per le Imprese del Lazio", ha coinvolto 4 persone dell'azienda oggetto di indagine, con la singola azione formativa ID 2052492, dal titolo "La salute nell'organizzazione". L'azienda e i partecipanti intervistati valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere pienamente gli obiettivi fissati in tema di acquisizione di clienti esteri.

Di seguito un giudizio sulla qualità strategica, della qualità attuativa, della riproducibilità e della trasferibilità della buona pratica rilevata.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica ha consentito di risolvere problemi strategici per l'azienda, ovvero fornire la strumentazione necessaria ad approcciarsi in modo efficiente con i clienti (in questo caso esteri).
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei beneficiari che hanno appreso una metodologia di gestione delle relazioni ritenuta ottimale per la tipologia di mansione svolta.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in modo automatico in contesti simili, trattandosi di soft skills.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con eventuali rimodulazioni nel contenuto, trattandosi di soft skills.

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare Save the Children Italia perché l'azienda ha una storia molto importante legata al lavoro svolto nel nostro paese e nel mondo, oltre che a una rete di rapporti altamente sviluppata, sia di tipo formale che informale. Inoltre, la capacità di sviluppo della mission aziendale si basa unicamente sulla capacità di allacciare rapporti, a partire da soggetti singoli (donatori) sia a livello complesso con le altre organizzazioni e con le Istituzioni dei diversi Paesi in cui opera.

Le buone pratiche messe in atto dalla Ong sono diverse e vanno dallo sviluppo organizzativo alla realizzazione e gestione dei progetti. Lo sviluppo di queste capacità richiede una formazione costante di tutto il capitale umano che gravita attorno all'organizzazione, partendo dai dipendenti per arrivare ai consulenti ed ai volontari, localizzati in tutto il pianeta e coinvolti nei progetti di Save the Children

Ulteriore aspetto che rende questa organizzazione di grande interesse come caso studio, è la necessità di gestire il lavoro delle persone in territori oggetto di guerre e/o di catastrofi ambientali, in situazioni di estrema povertà e con condizioni climatiche difficili. Ciò richiede una capacità di organizzazione della formazione, di controllo, di mediazione (solo per citarne alcune), tali da rendere particolarmente interessante un focus sull'operato della Ong oggetto di indagine e sulle modalità di programmazione e realizzazione della formazione interna.

In occasione dell'intervista, tenutasi in data 29 ottobre, è stato possibile confrontarsi con l'Ong.

Save the Children ha partecipato al Piano formativo interaziendale M.A.R.T.E. *Miglioramento aziendale e reinforcement sul territorio*, AVT/135B/17I, Avviso 4/2017 prima scadenza, ed è stata coinvolta: a) nell'azione formativa di *Project management*, per un totale di 37 lavoratori/ici coinvolti/e sei edizioni della durata di 12 ore ciascuna; b) nell'azione di *Gestione dei conflitti in modo cooperativo*, per un totale di 19 partecipanti e due edizioni della durata di 8 ore ciascuna, c) nell'azione *Lavorare in Team*, per un totale di 9 partecipanti, per 8 ore di corso, e) nell'azione *Team building*, per un totale di 6 partecipanti per 8 ore;; f) nell'azione *MS Excel base ed MS Excel avanzato*, con 9 partecipanti per corso ed un totale di 40 ore di formazione, g)

nell'azione *Extensive speaking*, per un totale di 5 partecipanti e 1 edizione della durata di 12.

Le azioni formative sopra elencate interessano principalmente l'area della Innovazione dell'organizzazione, quindi della Qualificazione dei processi produttivi ed infine dell'Internazionalizzazione.

Il periodo di svolgimento delle attività del Piano, nel suo complesso, ha riguardato un arco temporale che è andato dal 09 luglio 2018 al 05 giugno 2019 (termine delle attività formative).

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Save the Children Italia è stata costituita alla fine del 1998 come Onlus ed ha iniziato le sue attività nel 1999. Oggi è una Ong (Organizzazione non governativa) riconosciuta dal Ministero degli Affari Esteri. La mission aziendale è quella di portare avanti attività e progetti rivolti sia ai bambini e alle bambine dei cosiddetti paesi in via di sviluppo che a quelli che vivono sul territorio italiano. Anche se costituitasi formalmente nel 1998, già dagli anni Quaranta l'Associazione opera nel territorio italiano, inizialmente per supportare i bambini che nelle varie regioni di Italia affrontano la crisi dell'immediato dopoguerra. Ciò attraverso progetti quali un centro per sfollati a Firenze, di distribuzione del cibo ed indumenti a Taranto e Brindisi, un centro di soccorso per bambini ad Ortona. Ed è proprio ad Ortona che viene edificato un asilo, che diverrà poi negli anni uno dei più importanti centri di formazione per gli operatori delle scuole materne.

Negli anni, l'associazione ha continuato ad operare pionieristicamente nel territorio, fino alla costituzione come Ong alla fine degli anni Novanta. Da quel momento, le azioni di intervento che si sono succedute, hanno interessato i bambini di tutto il mondo. Con l'attivazione nel 2000 del programma Child Link, Save the Children Italia ha avviato progetti volti a supportare i bambini e le loro comunità di appartenenza. Gli eventi climatici catastrofici succedutisi negli anni, la hanno vista operativa attraverso la fornitura di cibo e kit per la sopravvivenza agli sfollati, costruzioni di ripari e spazi sicuri anche al fine di permettere lo svolgimento delle attività scolastiche nonché ludiche dei bambini.

In questi ultimi venti anni le attività si sono amplificate, interessando sia interventi nel territorio italiano sia nel mondo attraverso progetti volti a

garantire la salute e la nutrizione, l'educazione, la protezione, la sicurezza alimentare e la tutela e la promozione dei diritti dei minori.

Save the Children sviluppa inoltre iniziative specifiche per promuovere questi diritti facendo pressione su governi e istituzioni in tema di politiche dell'infanzia e dell'adolescenza.

Queste sono alcune delle attività in essere aziendali, che anche se non esaustive del lavoro svolto, aiutano a definire quanto l'Ong operi giornalmente.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Save the Children è una organizzazione che fonda la sua attività sullo sviluppo di azioni di aiuto e sostegno rivolte ai bambini ed alle bambine sia presenti nel territorio nazionale che estero e lo fa attraverso il supporto di donatori privati; in tale contesto gli obiettivi strategici sui quali opera la propria attività interessano diversi campi, alcuni dei quali vengono da sé, quali l'internazionalizzazione, l'innovazione organizzativa e di processo, nonché l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso a nuovi mercati. La tipologia di attività e la struttura della Ong sono tali da necessitare un continuo aggiornamento in termini di tecnologie innovative, si pensi semplicemente all'aspetto legato alla comunicazione. Non solo, ulteriore elemento è quello legato alla gestione delle differenti attività avviate da Save the Children nel mondo, le quali richiedono una cornice organizzativa e gestionale solida e nello stesso tempo agile in termini di strumentazione a supporto. Le cinque aree di intervento della Ong (povertà, salute e nutrizione, educazione, protezione, diritti e partecipazione), si declinano all'interno di progetti di sviluppo ed emergenza. Nel solo anno 2019, Save the Children Italia ha risposto a 90 emergenze umanitarie in 46 Paesi, destinando 10,3 M€ di fondi e raggiungendo quasi 500 mila persone (di cui oltre 283 mila bambini).

A dicembre 2018, il Consiglio Direttivo di Save the Children Italia ha approvato la strategia triennale 2019-21. Nello specifico, il lavoro di pianificazione strategica si è sviluppato su tre pilastri per contribuire, in modo integrato e coerente, alla strategia globale dell'organizzazione:

- Aumentare l'impatto e la qualità programmatica del lavoro in Italia e nel mondo per essere agente di cambiamento ovunque la Ong lavora;
- Mobilitare e coinvolgere la società civile ad agire in solidarietà con i bambini in Italia e nel mondo;
- Sviluppare lo staff e l'Organizzazione, rafforzando la cultura e il senso di appartenenza e supportando lo staff attraverso il continuo improvement di processi, tecnologie e sistemi.

Nel dettaglio, il *framework* degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) di Agenda 2030 è il riferimento per “leggere” i programmi della Ong che si pone appunto l’obiettivo di intensificare le attività di *advocacy*; consolidare il proprio focus di intervento sui bambini più marginalizzati e deprivati e in particolare bambini che vivono in contesti di conflitto, vittime di disuguaglianze di genere, con disabilità e coinvolti in fenomeni migratori, oltre ai bambini che vivono in condizioni di povertà estrema.

Ulteriori obiettivi del triennio sono quelli di garantire l’*accountability* in tutti i processi e sistemi gestionali interni e, allo stesso tempo, rafforzare i sistemi di tutela e protezione dei minori, vittime di violenza presso altre realtà nazionali, regionali e locali, attraverso la promozione della policy di Child Safeguarding ispirata da Save the Children Italia.

Per quanto attiene la *governance*, gli obiettivi che Save the Children Italia si prefigge sono quelli di ottimizzare la gestione dei fondi istituzionali con particolare riferimento all’Unione Europea; identificare approcci nei programmi che possano diventare un modello di lavoro per l’organizzazione a livello globale; rafforzare le competenze tecniche e gestionali direttamente nei paesi in cui l’Ong interviene.

Ulteriore punto di estremo interesse riguarda la trasformazione digitale, ovvero quei cambiamenti tecnologici, culturali, organizzativi e manageriali, associati con le applicazioni di tecnologia digitale, in tutti gli aspetti della vita organizzativa. In tal senso i macro-obiettivi sono tre, ovvero:

- 1) revisione del modello organizzativo legato allo sviluppo delle competenze e della leadership; sull’attivazione di politiche di welfare e di benessere dello staff; sul rafforzamento della cultura organizzativa e del senso di appartenenza anche attraverso una migliore comunicazione interna.
- 2) miglioramento continuo di tutti i processi, garantendo fluida interazione con tutti i dipartimenti dell’organizzazione e l’informatizzazione di tutte le aree dell’organizzazione.
- 3) piena adozione nell’organizzazione di un modello strutturato e integrato di Risk Management, sia negli aspetti organizzativi che di processo, che permetta di valutare i rischi e il loro grado di probabilità, implementare e monitorare le azioni di mitigazione e garantire un corretto monitoraggio.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

In tale contesto la formazione assume un ruolo di primaria importanza e l’Ong ad essa ha dedicato, nel solo anno 2019, attraverso la gestione del Dipartimento risorse umane e comunicazione interna, che dipende

direttamente dalla Direzione generale, oltre 7.500 ore totali di formazione. Queste sono state integralmente finanziate attraverso i Fondi di formazione interprofessionale (Fondimpresa e Fondirigenti).

Le tematiche per lo scorso anno hanno interessato materie trasversali come la comunicazione efficace, l'intelligenza emotiva, lo *storytelling*, il *design thinking*, la gestione dei meeting, le tecniche di presentazione, la gestione del tempo e delle attività, etc. oltre che su competenze tecniche e sui principali processi in ambito risorse umane.

Al contempo, per coinvolgere tutte le risorse sul territorio, sono stati offerti percorsi di formazione in modalità webinar su temi come l'ascolto attivo, la gestione dei conflitti quotidiani, la comunicazione efficace. Nell'ambito del programma di sviluppo delle competenze manageriali, per rafforzare la leadership organizzativa, è stato sviluppato il programma *Leader as a Coach* per condividere uno stile di leadership aperto ed incentrato sulla fiducia attraverso sessioni di formazione in aula sulle tecniche del coaching, percorsi individuali di coaching ed attività di *team building*.

Utilizzando la metodologia di Save the Children international, è stato inoltre implementato il programma *Accelerating Delivery and Improvement* (ADI) che ha permesso a numerosi manager dell'organizzazione di certificarsi sui sei pilastri fondamentali del programma (*Meetings Effectiveness, Problem Solving, Planning & Implementation, Voice of Stakeholder, Managing Change, Visual Management*).

Attraverso la collaborazione con la Scuola italiana di Mentoring, lo scorso dicembre è stato inaugurato il programma. Un mentor per Save the Children. Tale progetto ha visto la costituzione di 11 coppie di mentor e mentee che hanno continuato ad incontrarsi durante tutto il 2020 e a confrontarsi su tematiche personali e professionali, proseguendo in un'esperienza gratificante e favorendo un trasferimento di conoscenze reciproco.

Per la realizzazione dei progetti formativi l'Ong si avvale di Fondimpresa, alla quale aderisce dal 2018, con la presentazione iniziale di un piano sul Conto Formazione e quindi sul Conto aggiuntivo, per poi aggiungere la propria partecipazione a diversi Avvisi; a ciò si aggiunge l'utilizzo di risorse interne.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

L'Ong ha vissuto una forte crescita negli ultimi dieci anni, sia dal punto di vista dei progetti da seguire che del personale impiegato.

Il tema dello sviluppo delle competenze diventa dunque cruciale, considerando anche che lo Staff della Ong è relativamente giovane (età media 39 anni, per un totale di 300 persone, 219 donne e 86 uomini, di cui

la metà personale dipendente e l'altra metà collaborazioni) e pronto a ricevere nuove competenze. A questi si affianca il nucleo storico della organizzazione, anagraficamente in avanti con l'età, più innesti di lavoratori che provengono dal profit; da ciò è derivata presenza di figure senior più adulte anagraficamente.

L'organizzazione crede fermamente che il personale debba essere formato sulle competenze dell'oggi e ancor più su quelle del domani.

La formazione e la formazione finanziata si confermano quindi essere una grande opportunità anche in virtù del fatto che la Ong, che vive del supporto di Enti istituzionali, aziende e privati donatori, utilizza per Statuto la quasi totalità dei propri ricavi per la propria mission.

Save the Children Italia intende gestire le proprie attività secondo una logica di *project management*. Il valore del project management è riconducibile ad un insieme di benefici per le organizzazioni che lo adottano, per i project manager che lo applicano, per i clienti che ne sperimentano i risultati, per i team di progetto che si trovano ad operare in un clima di certezza organizzativa.

Tutto questo naturalmente si verifica quando le organizzazioni hanno ben compreso e adattato i processi di project management alle loro esigenze e supportano la qualificazione professionale dei project manager e la formazione di tutto il personale coinvolto nei progetti.

Il valore del project management risiede non solo nell'infrastruttura metodologica ed organizzativa, ma soprattutto nelle competenze delle persone che partecipano ai progetti e negli strumenti che vengono messi a loro disposizione. Disporre di queste competenze non significa che i rischi e le sorprese spiacevoli vengono eliminati. Ma in questo modo alcuni compiti ottimizzati diventano abituali consentendo di risparmiare tempo e di dedicare quindi le energie migliori agli aspetti realmente innovativi di un progetto.

Il valore consiste, infatti, nel disporre di processi standard che, riducendo l'improvvisazione ed evitando di partire ogni volta da zero, consentono di rendere esplicite e di consolidare nel tempo le prassi migliori.

Potere contare su una buona metodologia, significa anche averla calata nella propria realtà e averne personalizzato i processi in modo che riflettano il settore in cui si opera ed il linguaggio e la cultura presenti nell'organizzazione e nella pratica operativa. In questa prospettiva, il valore del *project management* dipende dal livello di allineamento tra la metodologia e le caratteristiche di un'organizzazione e delle persone che sono chiamate ad adottarla.

Dunque, aspettative molto concrete e di medio lungo termine quelle espresse dalla Ong nella definizione della propria strategia formativa, in

merito alla quale si confronta continuamente con il rappresentante dei lavoratori interno ai fini di una pianificazione e condivisione dei progetti formativi.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

In linea generale Save the Children ha definito alcuni ambiti di maggiore interesse per l'offerta formativa, concentrandosi sulle competenze trasversali, nello specifico sulle competenze manageriali (competenze di gestione quindi). Come spesso accade a organizzazioni che crescono velocemente, appunto il principale gap formativo ha riguardato le competenze manageriali in capo ai responsabili.

Ulteriore ambito formativo rilevante interessa la strutturazione di processi di interazione interna per il team HR (valutazione e sviluppo e performance dello staff, comunicazione interna, engagement e motivazione dello staff, welfare dello staff). Questo ha un risvolto dal punto di vista formativo nell'utilizzo di strumenti digitali per la realizzazione ed una cultura relativa al presidio degli stessi processi.

Per quanto riguarda processi prettamente legati all'innovazione, la misura volta ad accompagnare l'azienda in questa fase è principalmente la digitalizzazione della parte amministrativa/burocratica.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

A seguito dell'esplosione della pandemia da Covid-19 Save the Children Italia ha individuato soluzioni organizzative attraverso modalità webinar, gestite con risorse interne, su tematiche quali gestione del lavoro da remoto, il collegamento delle risorse resilienza.

La pandemia ha indubbiamente accelerato la transizione verso un modello di formazione più digitale. Durante il lockdown Save the Children è rimasta aperta sempre, essendo struttura che opera in prima linea soprattutto nei momenti di crisi.

L'azienda ha comunque preservato la salute del proprio staff, dando la possibilità di decidere se lavorare in modalità *smartworking* in maniera esclusiva (smartworking è un progetto aziendale avviato già da tre anni). Per coloro i quali hanno espresso il desiderio di andare in ufficio, sono stati organizzati appositi rientri.

Dopo l'estate, la popolazione aziendale è stata suddivisa in due blocchi, dividendo la settimana in due gruppi e lasciando il venerdì come giornata

lavorativa di *smartworking* per tutti. Oggi è stata reintrodotta la facoltà di scelta circa la modalità di lavoro

Oggi l'Ong sta lavorando su modelli di formazione blended, con utilizzo di piattaforme interne tra cui Microsoft Teams, così da permettere una tipologia di apprendimento sia sincrona che asincrona.

Ulteriore strumento innovativo, in termini di formazione, è stata la realizzazione di pillole video formative, da utilizzare attraverso canali *smart*. A seguito del *lockdown* imposto a livello nazionale, il bisogno interno di fruire la formazione è mutato e le risorse economiche sono diminuite. In un periodo in cui il residuo budget sulla formazione si va ulteriormente a ridurre, si è deciso di spostare il peso sul sistema interno di progettazione. Il *lockdown* ha infatti insegnato che i lavoratori/ici apprezzano, oltre al fatto di entrare in contatto con i propri colleghi, anche di ricevere formazione attraverso testimoni interni.

Questa è solo una parte. L'Ong oggi pensa di utilizzare molti webinar avvalendosi anche di formatori esterni, attingendo a tutte le forme di finanziamento accessibili da unire a modalità allargate.

2.5 Considerazioni riepilogative

Save the Children è una Ong che fonda la sua attività sullo sviluppo di azioni di aiuto e sostegno rivolte ai bambini ed alle bambine sia presenti nel territorio nazionale; in tale contesto gli obiettivi strategici sui quali opera la propria attività interessano diversi campi, quali l'internazionalizzazione, l'innovazione organizzativa e di processo, nonché l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso a nuovi mercati.

L'Ong ha vissuto una forte crescita facendole raggiungere il numero di 300 persone, operanti giornalmente per e con l'organizzazione. Una tale espansione ha comportato la necessità di acquisire nuove metodologie legate agli aspetti organizzativi interni, all'acquisizione di metodi standardizzati e quindi da tutti compresi e operati, alla costante formazione finalizzata a ridurre e colmare tutti i gap formativi ai fini del lavoro giornaliero (dalla informatizzazione alla conoscenza delle lingue straniere).

Necessità che Save the Children ben conosce e che definisce annualmente all'interno del proprio piano strategico e che deve poi soddisfare tenendo conto anche dei propri vincoli statutari ovvero di budget, motivo per cui ben utilizza i Fondi interprofessionali (Fondimpresa a Fondirigenti), affiancandoli ad attività autofinanziate ed a modalità formative che possono massimizzare l'utilizzo di tecnologie *smart*.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Save the Children progetta la propria formazione attraverso un confronto costante con l'Ente di formazione che con essa lavora a partire dal 2018, anno di iscrizione al Fondo interprofessionale Fondimpresa.

Per quanto attiene lo specifico percorso formativo oggetto di indagine, Save the Children ha preso parte sin dalle prime fasi della progettazione, al Piano formativo interaziendale M.A.R.T.E. Miglioramento aziendale e *reinforcement* sul territorio citato nell'introduzione, usufruendo delle azioni formative precedentemente elencate e volte all'implementazione di una cultura dello sviluppo e gestione del progetto, approccio pragmatico e strategico. Dunque, una pianificazione iniziale volta a permettere all'organizzazione di gestire le proprie attività nell'ottica del modello di *project management*. Attraverso l'utilizzo di una metodologia condivisa e standardizzata. Il lavoro sull'innovazione si è invece sviluppato e concretizzato successivamente. Il totale delle ore di formazione erogate è stato di 168, con una partecipazione di circa 90 persone, con una percentuale di raggiungimento delle ore di corso necessarie per ritenerlo concluso, pari al 90 per cento. Questo alto tasso di partecipazione è dovuto oltre che dalla necessità di formazione anche dall'elevato gradimento verso le tematiche proposte. L'Ong valuta come estremamente proficua tutta la fase di progettazione e contatto avvenuta con l'Ente formatore.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

L'Ong è voluta partire da un aspetto pragmatico/strategico per la definizione dei temi di formazione. Obiettivo è stato quello di creare una cultura della progettazione, in una realtà che come già detto, vive di realizzazione e gestione dei progetti. La definizione e selezioni dei lavoratori coinvolti ai piani formativi è stata attuata al fine di coprire i gap legati ai vari aspetti delle tematiche introdotte anche successivamente la programmazione iniziale. Va da sé che la tipologia di discenti ben si distingue a seconda della formazione erogata, dove, come già indicato, la formazione di project management ha coinvolto principalmente figure gestionali, proprio al fine di fornire in primis la strumentazione in capo a coloro che gestiscono il lavoro del gruppo, per poi calarsi all'interno del team ed andare ad interessare tutto il personale coinvolto nella progettazione. La scelta è stata inoltre di creare classi miste, ovvero permettendo, in un'ottica di inclusività, di creare opportunità di

formazione anche a chi indirettamente opera con la materia oggetto di formazione. Oggi grazie alla digitalizzazione, eventuali vincoli legati alla possibilità di partecipare ai corsi vengono a cadere.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Il processo formativo, come precedentemente indicato, ha subito delle variazioni, ovvero ha visto un'implementazione delle tematiche formative, con la possibilità di guardare anche alle altre macro-tematiche identificate nel progetto formativo generale.

Save the Children ha potuto usufruire di una maggiore offerta formativa, che ha permesso di aiutare l'organizzazione a colmare alcuni gap dati da una non soddisfacente conoscenza dello strumento Excel di MS, così come della formazione più legata al pilastro della innovazione.

L'organizzazione, anche grazie ad un rapporto strutturato con l'Ente formativo, ha potuto calibrare le ore di formazione sfruttando al meglio quanto offerto dal Piano formativo generale, così da soddisfare la quasi totalità delle necessità formative individuate per l'anno in oggetto. La metodologia scelta per i corsi è stata quella frontale in aula, con affiancamento e svolgimento di verifiche in corso ed a chiusura dell'attività formativa.

Non è stato difficile individuare la buona pratica tra i moduli corsuali effettuati, in quello dedicato al *project management*, che presenta una totale aderenza rispetto alla strategia aziendale sopra descritta. Le persone devono fare formazione perché ne avvertono il bisogno e ciò è quello che è avvenuto nella definizione del processo formativo.

3.4 Considerazione riepilogative

L'Ong crede fortemente nelle capacità dello staff e nella sua formazione. La necessità è quella di definire nuove modalità formative che si incastrino al meglio con i nuovi modelli di lavoro. La formazione ricevuta è stata pianificata al fine principale di permettere all'azienda di gestire le proprie attività nell'ottica del modello di *project management*. In linea generale gli strumenti pratici offerti, con una composizione delle classi mista, hanno permesso di realizzare moduli formativi in grado di fornire gli strumenti utili, con impatti positive riportati dai discenti. Tra questi quello dedicato al *project management* rappresenta senz'altro una buona pratica

4. CONCLUSIONI

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

La formazione in Save the Children viene svolta allorché le persone ne sentono realmente il bisogno. Questo è il punto di partenza per la progettazione, sia a livello di visione di insieme e di obiettivo annuale, sia poi di progettazione nel dettaglio attraverso le modalità precedentemente definite. Si tratta di aspetto importante, anche al fine dell'ottenimento di risultati positivi sia durante il processo formativo che a chiusura delle attività.

L'azienda ha recentemente acquisito una prassi formativa, motivo per cui i discenti si avvicinano ai corsi formativi con entusiasmo. In un'organizzazione che ha visto inoltre una crescita molto importante negli ultimi dieci anni, con un aumento quindi dei progetti realizzati e gestiti, nonché del personale dipendente o che collabora con essa, la formazione si rende necessaria e sentita anche al fine di allineare le modalità operative di tutti così da identificare un *modus operandi* comune e di conseguenza di facile comprensione e gestione.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Nello specifico come anticipato tra le azioni formative la buona prassi, perfettamente in linea con le necessità aziendali, è rappresentata dal modulo "Project management" della durata di 12 ore, che ha dato l'opportunità di acquisire gli strumenti utili ad affrontare situazioni inerenti alla gestione di un progetto, trattando sia aspetti metodologici che situazioni concrete.

Il modulo aveva l'obiettivo di fornire uno schema metodologico utile ad impostare, organizzare e monitorare la gestione dei progetti, dalla gestione multi-progetto al project charter, dal *work breakdown structure* alla pianificazione delle risorse, affrontando sia aspetti teorici che casi concreti di utilizzo.

Indubbiamente la partecipazione al corso ha consentito di acquisire metodologie improntate all'acquisizione di uno schema utile ed applicabile all'ambito lavorativo e non solo.

Strutturare un piano di progetto è diventato in Save the Children uno schema standard dal quale partire per: Definire gli obiettivi; Analizzare i

rischi; Descrivere le fasi (milestones) del processo; Pianificare le attività di progetto; Stimare i costi; Consuntivare le attività.

Inoltre, il corso di formazione ha previsto la condivisione con il gruppo di lavoro, creando le basi per l'applicazione di una metodologia comune di intervento, prevedendo in fase iniziale una dettagliata articolazione delle varie fasi del progetto, dei tempi e delle persone coinvolte avendo come focus il raggiungimento del risultato. In termini di condivisione e tempistiche il corso è stato utile ad abbattere tempi morti, arrivando all'obiettivo con maggiore consapevolezza e determinazione.

4.3 Conclusioni

La formazione per l'organizzazione costituisce a prescindere uno strumento importante al fine di implementare nuove competenze e conoscenze, favorire un approccio più consapevole su determinate tematiche e colmare gap che durante la routine lavorativa non si ha modo di migliorare.

Save the Children ha avviato un importante processo di formazione volto allineare la mission aziendale con le capacità delle persone che vi lavorano. Quindi il perfetto allineamento tra l'attività formativa pianificata e svolta, sostenuta da una sentita partecipazione da parte dei lavoratori coinvolti, permette di ben identificarlo come la buona pratica aziendale. Nello specifico, il project management è uno strumento che offre una nuova dimensione nell'ambito della gestione dei progetti qualsiasi sia l'obiettivo da raggiungere, si tratta di una strategia efficace al fine di applicare un modus operandi che segua uno schema che tenga in considerazione un iter ben preciso di aspetti concatenati tra di loro, volti al controllo dei vari fattori e dei diversi attori coinvolti con l'obiettivo di aumentare la probabilità di efficacia.

L'apprendimento e l'applicazione di queste metodologie sono indispensabili per una realtà come Save the Children, che basa tutta la sua attività sulla definizione, realizzazione e gestione di progetti.

Si tratta di un'opportunità per incrementare capacità tecniche e abilità comportamentali che si innestano durante l'attività lavorativa al fine di mettere in discussione la propria comfort zone fatta di routine, familiarità e sicurezza nel sentirsi a proprio agio in assenza di rischi. Molto spesso aiuta a percepire le situazioni ed il gruppo di lavoro in maniera differentemente, creando nuove opportunità di comunicazione e relazione.

In conclusione, di un pacchetto di metodologie essenziali al fine di implementare il lavoro della Ong, allineando al meglio la sua missione con la capacità produttiva e gestionale.

Di seguito un giudizio sulla qualità strategica, qualità attuativa, riproducibilità e della trasferibilità della buona pratica rilevata.

CATEGORIA	PROPRIETA'	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda, quale quello rilevato, relativo al pieno allineamento delle capacità aziendali con la propria missione e le attività svolte per attuarla.
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei beneficiari che hanno appreso una metodologia standardizzata nella progettazione e realizzazione dei progetti, <i>core</i> dell'attività dell'Organizzazione
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica può essere riprodotta in modo automatico in contesti simili, trattandosi di <i>soft skills</i> , la necessità è quella sicuramente di adattare il contenuto al fine di contestualizzarlo al meglio.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con eventuali rimodulazioni nel contenuto, trattandosi di <i>soft skills</i> .