

SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO FONDIMPRESA

La formazione continua leva di sviluppo e innovazione

Rapporto Area Territoriale Lazio

A cura di

Alessandra Feola

Barbara Rainaldi

Francesco D'Amuri

Giampiero Modena

Si ringrazia per la supervisione

Luciano Monti (LUISS Guido Carli)

Ringraziamo per la collaborazione

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

Manuela Riitano (Fondimpresa Lazio)

Sommario

INTRODUZIONE	10
AGC AUTOMOTIVE ITALIA SRL	12
1. INTRODUZIONE	12
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	12
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	12
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	13
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	13
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	14
2.5 Considerazioni riepilogative.....	14
3. IL PIANO FORMATIVO	15
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	15
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	15
3.3 Considerazione riepilogative.....	16
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	17
4.1 L'impatto della formazione	17
4.2 Considerazioni riepilogative.....	18
5. CONCLUSIONI	18
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	18
5.2 Le buone prassi formative aziendali	18
5.3 Conclusioni	19
CEDEL – COOPERATIVA SOCIALE EDUCATIVA ELIS.....	21
1. INTRODUZIONE	21
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	23
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	23

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	23
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	25
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	27
2.5 Considerazioni riepilogative.....	28
3. IL PIANO FORMATIVO	28
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	28
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	28
3.3 Considerazione riepilogative.....	29
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	29
4.1 L'impatto della formazione	29
4.2 Considerazioni riepilogative.....	30
5. CONCLUSIONI.....	30
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	30
5.2 Le buone prassi formative aziendali	30
5.3 Conclusioni	31
Chimec.....	32
1. INTRODUZIONE	32
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	34
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	34
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	35
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	35
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	36
2.5 Considerazioni riepilogative.....	37
3. IL PIANO FORMATIVO	37

3.1 L'analisi del fabbisogno	37
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	38
3.3 Considerazione riepilogative.....	38
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	39
4.1 L'impatto della formazione	39
4.2 Considerazioni riepilogative.....	39
5. CONCLUSIONI.....	39
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	39
5.2 Le buone prassi formative aziendali	40
5.3 Conclusioni	40
FORD ITALIA	41
1. INTRODUZIONE	41
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	41
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	41
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	42
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	43
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	44
2.5 Considerazioni riepilogative.....	44
3. IL PIANO FORMATIVO	45
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	45
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	45
3.3 Considerazione riepilogative.....	46
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	46
4.1 L'impatto della formazione	46
4.2 Considerazioni riepilogative.....	47

5. CONCLUSIONI	48
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	48
5.2 Le buone prassi formative aziendali	48
5.3 Conclusioni	48
HONDA R & D EUROPE ITALIA SRL	50
1. INTRODUZIONE	50
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	50
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	50
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	51
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	52
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	52
2.5 Considerazioni riepilogative.....	52
3. IL PIANO FORMATIVO	53
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	53
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	53
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	54
4.1 L'impatto della formazione	54
4.2 Considerazioni riepilogative.....	55
5. CONCLUSIONI	56
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	56
5.2 Le buone prassi formative aziendali	56
5.3 Conclusioni	56
OPTIKON 2000 S.P.A.....	58
1. INTRODUZIONE	58
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	59

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	59
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	59
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	60
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	61
2.5 Considerazioni riepilogative.....	61
3. IL PIANO FORMATIVO	62
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	62
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	63
3.3 Considerazione riepilogative.....	64
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	64
4.1 L'impatto della formazione	64
4.2 Considerazioni riepilogative.....	64
5. CONCLUSIONI.....	65
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	65
5.2 Le buone prassi formative aziendali	65
5.3 Conclusioni	65
Procter& Gamble Holding	67
1. INTRODUZIONE	67
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	68
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	68
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	68
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	68
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	69
2.5 Considerazioni riepilogative.....	70

3.	IL PIANO FORMATIVO	70
3.1	L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	70
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	71
3.3	Considerazione riepilogative.....	72
4.	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	73
4.1	L'impatto della formazione	73
4.2	Considerazioni riepilogative.....	73
5.	CONCLUSIONI.....	73
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	73
5.2	Le buone prassi formative aziendali	73
5.3	Conclusioni	74
RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA.....		75
1.	INTRODUZIONE	75
2.	STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	75
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	75
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	78
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	78
2.4	La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	78
2.5	Considerazioni riepilogative.....	79
3.	IL PIANO FORMATIVO	80
3.1	L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	80
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	80
4.	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	81
4.1	L'impatto della formazione	81
4.2	Considerazioni riepilogative.....	81

5. CONCLUSIONI	82
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	82
5.2 Le buone prassi formative aziendali	82
5.3 Conclusioni	82
Randstad Italia.....	84
1. INTRODUZIONE RANDSTAD	84
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	86
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	86
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	87
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	88
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	89
2.5 Considerazioni riepilogative.....	90
3. IL PIANO FORMATIVO	90
3.1 L'analisi del fabbisogno	90
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	90
3.3 Considerazione riepilogative.....	91
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	91
4.1 L'impatto della formazione	91
4.2 Considerazioni riepilogative.....	92
5. CONCLUSIONI	92
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	92
5.2 Le buone prassi formative aziendali	92
5.3 Conclusioni	93
UNILEVER ITALY HOLDINGS.....	94
1. INTRODUZIONE	94

2.	STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	94
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	94
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	96
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	97
2.4	La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	97
2.5	Considerazioni riepilogative.....	98
3.	IL PIANO FORMATIVO	98
3.1	L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	98
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	99
3.3	Considerazione riepilogative.....	99
4.	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	100
4.1	L'impatto della formazione	100
4.2	Considerazioni riepilogative.....	100
5.	CONCLUSIONI	100
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	100
5.2	Le buone prassi formative aziendali	101
5.3	Conclusioni	101
	APPENDICE A.....	103

INTRODUZIONE

Il Gruppo di lavoro, responsabile della redazione di questo rapporto, è composto da Alessandra Feola, Barbara Rainaldi, Francesco D'Amuri e Giampiero Modena. Il gruppo, appena ricevuto l'incarico e i dati sulle azioni formative sostenute da Fondimpresa nella regione Lazio per l'anno di riferimento, ha svolto le attività propedeutiche per l'identificazione delle aziende, i piani formativi e le "storie di formazione" da rilevare.

La selezione ha tenuto conto degli ambiti tematici strategici coerenti con le indicazioni prioritarie per l'anno 2021 contenute nel documento del Comitato di Indirizzo Strategico di Fondimpresa del 18/11/2020 e in linea con il Next Generation EU della Commissione Europea e con il Piano Nazionale di Ripresa e resilienza proposto dal Governo italiano e in via di approvazione da parte dell'Unione europea.

Un ulteriore elemento preso in considerazione è stata la coerenza con la settimana "Flagship" europea che riguarda le competenze Reskill and Upskill e si pone l'obiettivo, entro il 2025, di raggiungere la quota del 70% di cittadini di età compresa tra 16 e 74 anni con competenze digitali di base, come indicato nella Comunicazione della Commissione COM (2020) 575 final *Strategia annuale per la crescita sostenibile 2021* del 17 settembre 2020.

Di conseguenza, l'obiettivo che ha orientato la selezione di aziende e piani si è concentrata su tre delle aree indicate nel Programma Operativo O.B.R. della Regione Lazio *Attività di Monitoraggio Valutativo dei Piani Formativi finanziati con il Conto Formazione e con il Conto di Sistema – anno 2021* vale a dire: a). Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo; b) Economia Circolare/sostenibilità; c) Competenze di Base (alfabetizzazione digitale/linguistica).

Da un primo filtro sono emersi 432 piani formativi promossi da 165 imprese. Dal secondo filtro la selezione si è ristretta a 15 aziende, 43 piani formativi (38 CF e 5 CS) con 875 azioni formative.

Preso contatto con tutte le aziende preselezionate e preso atto di alcune indisponibilità, nonché della necessità di assicurare il previsto bilanciamento tra i piani in conto formazione e in conto sistema, si è giunti alla individuazione di undici aziende (una in più rispetto a quanto programmato) e alla definizione di ciascun piano formativo da prendere in esame. Poiché la maggioranza delle imprese selezionate presentava numerosi piani formativi rilevati nel database ed eleggibili per la rilevazione, di concerto con le aziende stesse ci si è concentrati su quello ritenuto maggiormente idoneo a diventare una buona pratica, anche in funzione della sua trasferibilità.

Il coordinamento è stato effettuato, come di consueto, di concerto con le strutture territoriali di Unindustria e la referente Fondimpresa Lazio.

Tra settembre e ottobre 2021 sono state portate a termine tutte le interviste programmate presso le undici aziende rese disponibili. Stanti le attuali restrizioni sanitarie e per non ritardare il programma di lavoro, le interviste alle undici aziende sono state tutte realizzate in modalità smart o ibrida, con la piattaforma WEBEX disponibile presso Unindustria.

A valle delle interviste è stato richiesto alle aziende di fornire ulteriori informazioni e dati atti ad integrare i rapporti e successivamente di validare il rispettivo rapporto finale. Il processo si è perfezionato per dieci delle aziende coinvolte; una azienda è stata, infatti, esclusa in quanto le informazioni aggiuntive fornite a valle dell'intervista non sono state giudicate sufficienti.

Inoltre, a margine di ogni intervista si è proceduto a verificare se l'azienda aveva dato seguito anche all'indagine R.O.L.A in corso, segnalando a Fondimpresa eventuali cambi di indirizzo o difficoltà rappresentate dalle aziende.

Le risultanze delle interviste relative all'attuazione di Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e la coerenza delle azioni formative con obiettivi e target di quest'ultima, sono riportate in un autonomo rapporto (al quale si rimanda) dal titolo: *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*.

AGC AUTOMOTIVE ITALIA SRL

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

Il piano oggetto d'analisi è il 249355, dal titolo "Progetto Q", nasce dall'esigenza di formare il personale addetto al passaggio dalla FMEA AIAG quarta edizione al nuovo AIAG & VDA FMEA Handbook, pubblicato nel 2019, con l'obiettivo di formare i partecipanti ad eseguire una Design FMEA, raggiungendo una comprensione più profonda dei cambiamenti, da quelli più espliciti a quelli meno evidenti e dei benefici che l'organizzazione potrà trarre nel conseguire un robusto design di prodotto.

Il piano ha coinvolto dieci lavoratori in formazione, su un organico nella sede di Frosinone di quasi 300 persone. In particolare, hanno ricevuto la formazione cinque operai e cinque impiegati. Il periodo di riferimento delle attività è stato: ottobre 2019, ottobre 2020.

Il piano riguarda un'azione formativa, erogata attraverso una società esterna. Gli obiettivi perseguiti riguardano la comprensione e analisi di elementi di novità, introdotti in confronto alla metodologia descritta nella precedente versione del manuale AIAG.

Il presente Rapporto è il frutto delle interviste condotte nel corso della giornata dell'11 ottobre 2021. In particolare, sono stati coinvolti per AGC Automotive Italia S.r.l.: Antonella De Cristofaro HR Manager Italy, Maria Di Benedetto, Italo Pasquazzi come partecipante alla formazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La AGC Automotive è stata fondata nel 1907 da Toshiya Iwasaki, figlio del secondo Presidente dell'originale Mitsubishi Corporation. Con la sua direzione l'azienda ha sviluppato la prima produzione giapponese di lastre di vetro. Il suo spirito pionieristico, riassunto nel principio base "Non prendere mai la via facile ma affrontare le difficoltà", è stato il motore che ha spinto AGC Automotive a superare una serie di difficili sfide aziendali e la conseguente crescita dinamica dell'azienda. La sede fu trasferita a Tokyo nel 1917.

Nel 1928, Splintex viene fondata a Gilly, Belgio, con un impianto di laminazione sia per uso automobilistico che architettonico. Impianti di tempra sono stati aggiunti negli anni successivi.

Il 1947 è l'anno in cui AGC Automotive inizia la sua attività per i mercati dei trasporti e dei veicoli industriali (treni, tram, autobus e taxi).

Gli anni 1956-1980 sono caratterizzati da progressivi e rapidi sviluppi. Dalla produzione di vetri per auto in Giappone, alla costruzione nel 1965 di un centro di ricerca costruito a Yokohama, Giappone; nel 1966 inizia la produzione di lastre di vetro con il metodo *float*, fino all'apertura di stabilimenti, in Aichi e a Sagami in Giappone. Fino a investimenti di capitale in Thai Safety Glass in Thailandia e in PT AsahimasFlat Glass in Indonesia.

Gli anni 1980-1990 sono caratterizzati da una globalizzazione, con investimenti in Europa, India, Fondazione di AP Technoglass Co. negli Stati Uniti. Fondazione di RAGC nelle Filippine, fino all'entrata nel settore del vetro nel 1990, per autoveicoli in Repubblica Ceca.

Il processo di espansione a livello globale prosegue negli anni successivi, con investimenti in Cina nel 1995, investimenti di capitale in Russia nel 1997 ed espansione dell'attività nel 1998 in Francia e in Italia.

Nel 2007 è stato realizzato il marchio del gruppo unificato come "AGC" e Alstom batte il record mondiale di velocità (574,8 km/h) con il parabrezza AGC. Nel 2012, AGC Fabritech e AGC Transportation (rispettivamente organizzazione giapponese ed europea per i mercati para-automobilistici) si uniscono ad AGC AUTOMOTIVE che evidenzia l'approccio strategico a lungo termine di AGC per i mercati dei trasporti e dei veicoli industriali.

Il 2020, si è caratterizzato per lo sviluppo di un vetro per il controllo della luce, "WONDERLITE Dx" e nel 2021, AGC Automotive Europe lancia il marchio Pulsart per rafforzare il posizionamento dell'antenna e un vetro di copertura curvo per interni di grandi dimensioni.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il clima economico e commerciale che circonda AGC Automotive è in costante cambiamento dinamico dovuto allo sviluppo dell'attenzione per l'ambiente, la globalizzazione, l'evoluzione dei bisogni e il progresso tecnico. In qualità di fornitore di componenti automobilistici, la missione aziendale è fornire prodotti e servizi uniformi a livello globale di alta qualità che soddisfino le esigenze dei clienti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il settore dell'*automotive* non sta attraversando un buon periodo, né a livello mondiale, né a livello europeo, né a livello italiano. Oltre alla crisi della pandemia da un punto di

vista salutistico, si sono creati altre crisi, come quella dei semi-conduttori. Il mondo dell'*automotive* è interessato anche dal cambio di direzione delle auto verso una produzione più sostenibile, si parla infatti di incentivi verso le auto elettriche, senza emissioni di anidride carbonica. Il settore ha registrato perdite importanti, tant'è che si stima che prima del 2026 il settore non riuscirà ad uscire dalla crisi creata in questo ultimo anno e mezzo di pandemia.

L'AGC Automotive Italia S.r.l. fa parte del settore automotive e della rispettiva filiera. I maggiori produttori di automobili sono fermi perché mancano componentistiche quali ad esempio i semi-conduttori. Questo fenomeno ha costretto l'azienda ad attivare la cassa integrazione dei reparti, per cui spesso non è facile parlare di formazione in tempi di crisi. Nonostante questo, l'azienda la sta comunque erogando.

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

Fino al 31/12/2021 l'attività lavorativa continuerà ad essere svolta parzialmente in *smart working*, su un organico di circa 300 persone, un 15% della popolazione lavorativa ha la possibilità di usufruire dello *smart-working*, lavorando 1 / 2 giorni da casa.

Ad inizio pandemia, l'azienda è stata chiusa; dopo questo primo periodo, è ripresa l'attività lavorativa e la formazione è stata prioritariamente focalizzato sui temi della sicurezza, con corsi in presenza quando ammesso dalla legge e DPCM e sui temi della qualità con percorsi da remoto.

La formazione da remoto continuerà ad essere erogata anche per il prossimo anno (il 2022), viste le opportunità che questo tipo di formazione garantisce e permette di sfruttare.

Sono stati già attivati piani di formazione da remoto, con fondi finanziati, tramite Fondimpresa, per agevolare la formazione, in particolare tre piani formativi: 302517, il 302496 e 302636. Questi progetti sono stati messi a punto per rafforzare e migliorare le conoscenze sulla qualità e sulla manutenzione e ottenere anche la certificazione relativa e coinvolgeranno principalmente ingegneri e tecnici della qualità.

2.5 Considerazioni riepilogative

Come si è detto nei paragrafi precedenti, l'industria automotive di cui AGC Automotive Italia S.r.l. fa parte, non sta attraversando un buon momento ma per ovviare a queste problematiche l'azienda comunque investe sulla formazione dei propri dipendenti.

La formazione erogata durante la pandemia è stata soprattutto una formazione di tipo obbligatorio, con un occhio tuttavia alla qualità. Infatti, sono stati attivati i tre piani formativi di cui due rivolti alla qualità e uno di tipo tecnico che coinvolgerà ingegneri.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano Formativo dal titolo "Progetto Q" nasce dall'esigenza di formare il personale addetto al passaggio dalla FMEA AIAG -quarta edizione al nuovo AIAG & VDA FMEA Handbook, pubblicato nel 2019-, con l'obiettivo di formare i partecipanti ad eseguire una Percorso FMEA, raggiungendo una comprensione più profonda dei cambiamenti, da quelli più espliciti a quelli meno evidenti e dei benefici che l'organizzazione potrà trarre nel conseguire un robusto design di prodotto.

Come ricordato nell'introduzione, il piano ha coinvolto dieci lavoratori in formazione, cioè circa il 3% del personale impiegato nella sede di Roccasecca e ha riguardato la qualità del processo. Come è stato evidenziato precedentemente, l'azienda è legata ad alcuni schemi, regole e leggi per raggiungere determinati livelli di qualità del prodotto e dei processi, e le certificazioni IATF ed è legata inoltre ad audit interni ed esterni per essere certificata,

Il piano in oggetto si è concentrato sui processi produttivi, quindi ha coinvolto ingegneri, tecnici di processo, persone dello sviluppo, della produzione, della qualità, articolando il piano in varie aree.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo in esame scaturisce da un piano di formazione che viene redatto ad inizio anno, coinvolgendo il management aziendale. In tale occasione si prendono in considerazione quelle che sono le necessità dell'azienda, non solo in tema di sicurezza ma anche di qualità, di produzione e qualsiasi elemento conoscitivo/competenza possa servire agli operai, e al personale tecnico (ad esempio nel momento in cui vengono cambiati dei macchinari e quindi c'è bisogno di nuova formazione). Il processo di pianificazione si traduce poi nell'attuazione di piani di formazione.

Per la formazione ci si affida a società certificate a livello nazionale che hanno già dei corsi specifici e certificati a catalogo. L'anno precedente al Covid-19 i corsi erano stati realizzati in presenza, proprio per coinvolgere una platea più ampia, come tecnici o operatori addetti alla qualità. Tutto questo per rafforzare le competenze all'interno del gruppo. I docenti possono essere richiesti a seconda delle esigenze dell'azienda e sulla base delle conoscenze richieste.

L'AGC Automotive Italia S.r.l., ha un'*academy* che sviluppa la formazione su alcune tematiche fondamentali dal punto di vista tecnico produttivo, attraverso la piattaforma *online*. Vi è poi la possibilità di seguire corsi manageriali che possono essere sviluppati sia a livello di corporate, che a livello locale. Quindi si decide di fare il corso, si decide quali sono i contenuti, qual è la modalità di fruizione (*online*) e si creano i moduli sulla piattaforma. Attraverso la piattaforma vengono erogati corsi obbligatori per l'azienda,

come la *privacy*, l'etica, l'informatica. Il corso sull'etica in particolare riguarda lo sviluppo sostenibile, il rispetto dell'ambiente e il rispetto delle diversità. È, infatti, partita una campagna relativa al concetto di *diversity*, come affrontarla e come gestirla, quali sono gli aspetti di cui tener conto, sia a livello di manager che a livello di collaboratore ed è stato un corso obbligatorio per tutta la popolazione provvista di e-mail aziendale. Il corso si è tenuto in tutti gli stabilimenti AGC AUTOMOTIVE.

Sempre tramite piattaforma, si organizzano a livello locale dei corsi legati per esempio alla certificazione IATF. È stata, infatti, lanciata la campagna sulla consapevolezza. Coloro che sono provvisti di e-mail faranno il corso tramite la piattaforma, sul concetto di consapevolezza, che vuol dire sapere cosa si fa e qual è l'impatto della propria attività lavorativa, sulla qualità del prodotto consegnato al cliente e sulla soddisfazione del cliente stesso. Ognuno è un tassello importante in quella che è la soddisfazione del cliente, lavorando in sicurezza, rispettando la qualità le procedure, la normativa e le regole.

Questa campagna sarà seguita dai corsi in presenza per coloro che non dispongono di e-mail aziendale, fatta internamente e non rientra nella formazione finanziata.

Benché la formazione obbligatoria preveda dei contenuti già stabiliti, essendo spesso corsi a catalogo che possono però essere ampliati con degli approfondimenti richiesti. nel piano in oggetto, un ruolo importante lo hanno avuto anche le parti sociali

I corsi obbligatori e quelli tenuti attraverso società esterne prevedono la consegna di una certificazione rilasciata sulla base di test. Sono inoltre effettuati dei test per valutare la docenza. I corsi obbligatori sono soggetti, ad *audit* e questo permette di avere una conoscenza su quella che è l'efficienza operativa, perché se il processo è ben compreso l'attività viene svolta come stabilito. Quindi l'*audit* consente di far comprendere l'efficacia della formazione.

3.3 Considerazione riepilogative

L'azienda attraverso l'*academy* fornisce una grande opportunità ai lavoratori, offrendo la possibilità di usufruire di una formazione *o line*.

L'*academy* elaborando corsi che coinvolgono tutto il mondo lavorativo di AGC, offre una formazione trasversale rispetto a quella che agisce direttamente sui comparti produttivi essendo focalizzata su varie tematiche manageriali, qualità, informatica, di processo e di prodotto. La formazione gestita a livello locale e non centrale programmata dall'*academy* è progettata trimestralmente, avvisando i lavoratori sulle date relative alla formazione, alla società coinvolta e può essere fatta in presenza o da remoto. Gli imprevisti vengono gestiti facilmente grazie a questa modalità di programmazione.

Questo tipo di formazione, offerta a livello centrale, ha previsto lo svolgimento corsi sulla *privacy*, sull'informatica ma anche sull'etica e la *diversity* e questo fa capire quanto

l'azienda sia attenta non solo alle esigenze proprie di produzione e vendita ma anche all'ambiente esterno.

Infine, si rimarca come la sostenibilità sia un asset sempre più importante per le aziende e il loro impegno in questo ambito si traduce poi ai fini pratici in una maggiore reputazione presso i consumatori, clienti e investitori (per approfondimento vedi *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*)

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Ogni anno ci sono due momenti fondamentali nell'attività lavorativa della AGC AUTOMOTIVE ITALIA SRL; il primo è quello in cui si stabiliscono gli obiettivi relativi alle esigenze di formazione e di sviluppo che sarà erogata, per raggiungere gli obiettivi, definiti in accordo tra capo e collaboratore, attraverso la *performance review* annuale. Viene realizzata una prima analisi di quelli che sono i fabbisogni di formazione di tutta la popolazione aziendale, in modo tale che tramite questo strumento, vengano raccolti tutti i fabbisogni formativi. Possono emergere fabbisogni formativi che richiamano non solo aspetti tecnici ma anche manageriali, piuttosto che comportamentali o l'apprendimento della lingua inglese, o ancora, conoscenze informatiche.

Il secondo momento è quello in cui si va a rivedere come sta progredendo l'attività e gli obiettivi prefissati relativamente alla formazione e se emerge la necessità di integrare o modificare il piano. Questo confronto è fatto tra responsabile e collaboratore coinvolgendo naturalmente la figura che si occupa delle risorse umane. Questo modo di progettare la formazione ha un ruolo importante anche su quello che è l'impatto della formazione stessa sull'azienda, attraverso un'attenzione puntuale ad ogni dettaglio.

Attraverso la formazione erogata da Fondimpresa, i partecipanti al corso in esame hanno acquisito la conoscenza necessaria all'implementazione di questa nuova edizione richiesta dai clienti, apportando un cambiamento nel modo di lavorare, perché il nuovo approccio della FMEA, va alla ricerca delle cause che portano alle modalità di guasto. Questo cambiamento ha introdotto un nuovo approccio più strutturato e sistematico, rispetto alla modalità precedente in cui si andavano ad elencare le possibili modalità di guasto.

Il materiale è stato consultato ed utilizzato dai partecipanti al corso anche dopo la conclusione dello stesso, risultando quindi utile per la loro attività lavorativa quotidiana, perché i clienti richiedono il passaggio a questa nuova edizione e ha cambiato il modo di ragionare sulle modalità di guasto del processo, permettendo di affrontare nel migliore dei modi le difficoltà che si possono verificare a livello lavorativo sui vari processi.

La formazione ha contribuito anche alla crescita professionale perché il nuovo modo di ragionare può essere applicato a tutti gli ambiti lavorativi e per qualsiasi modalità di risoluzione dei problemi.

Il corso era in presenza e questa modalità è preferita dai partecipanti rispetto a quella erogata *online*, perché permette di avere un'immersione e una maggiore focalizzazione sul corso. Secondo quanto riportato dai partecipanti alla formazione, la modalità *online*, se non bene gestita, fa perdere il contatto diretto con il docente, anche se vi sono aspetti positivi, come la possibilità di utilizzare la tecnologia per prendere appunti.

4.2 Considerazioni riepilogative

La valutazione del momento formativo è un momento importante per comprendere l'impatto che la formazione ha sui lavoratori. Il processo di valutazione consente all'Azienda di capire cosa ha funzionato e cosa è da migliorare, cosa è stato apprezzato dai lavoratori e cosa è da cambiare.

Nel caso specifico, il piano formativo 249355 era relativo ad una formazione sulla qualità e la valutazione sulla bontà della formazione stessa è stata possibile grazie al rilascio di una certificazione di qualità. La certificazione è l'atto mediante il quale un organismo di terza parte dichiara che un prodotto, un processo, un servizio, una performance, risulta conforme ad una specifica normativa o standard che ha fissato precisi requisiti.

5. CONCLUSIONI

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

Come si è detto nei paragrafi precedenti, il piano formativo, relativo al Progetto Q, ha permesso ai partecipanti di acquisire la conoscenza necessaria per implementare una nuova edizione relativa alla qualità, richiesta dai clienti, portando ad un cambiamento nel modo di lavorare, basato sulla ricerca delle cause che generano i guasti, rispetto alla semplice elencazione di questi ultimi fatta in precedenza.

In questo caso, il materiale consegnato e utilizzato durante la formazione è stato utile anche dopo il termine della formazione stessa, aiutando i lavoratori a ragionare in un'ottica diversa, più strutturata e sistemica, andando a comprendere come e perché si verifica il danno invece di soffermarsi solo su una semplice elencazione.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il piano Progetto Q, è nato per far in modo che i partecipanti raggiungessero una comprensione più profonda dei cambiamenti, da quelli più espliciti a quelli meno evidenti e dei benefici che l'organizzazione poteva trarre nel conseguire un design di

prodotto. Questo è stato possibile grazie ad una puntuale redazione dell'azione e ad una formazione affidata a formatori specializzati.

Il piano è quindi incentrato sul cambiamento e sulla capacità di andare verso una trasformazione del contesto organizzativo in atto, rafforzando la propensione individuale all'adattamento.

La formazione suddetta rientra nel campo della formazione obbligatoria ma fa parte, comunque, di un processo formativo più ampio a cui l'azienda ricorre, grazie alla programmazione di una formazione annuale centralizzata, erogata attraverso un'*academy*, formazione che si affianca a quella elaborata e progettata a livello locale.

L'erogazione di corsi obbligatori per tutti i lavoratori su tematiche quali l'etica e la *diversity*, rappresentano sicuramente un punto di forza per l'azienda, anche per quanto riguarda l'immagine dell'azienda stessa. Partendo dal concetto di diversità e inclusione, l'azienda cerca di diffondere valori, quali, accettazione, rispetto e ricchezza delle differenze e unicità di ogni individuo, in modo che queste differenze non diventino fonte di discriminazione.

Questa erogazione di corsi non specifici per la produzione ma attenti al contesto ambientale e sociale in cui l'azienda opera in un'ottica di inclusione, può sicuramente essere considerata una buona pratica da prendere come esempio in altri contesti aziendali e lavorativi.

5.3 Conclusioni

È ormai evidente che la formazione rappresenta uno strumento fondamentale per la crescita di un'azienda, sia che si parli di formazione erogata liberamente secondo le scelte aziendali, sia che venga erogata sulla base di obblighi legislativi.

L'AGC AUTOMOTIVE ITALIA SRL, con il piano in esame ha assolto a degli obblighi formativi relativi alla qualità, qualità che comunque deve essere necessariamente garantita in un'ottica di salvaguardia dei consumatori.

La formazione ha prodotto effetti positivi nel contesto aziendale, stimolando i partecipanti a mettere in pratica e ad utilizzare il materiale rilasciato durante il corso. Questo grazie anche all'aiuto di un'*academy* che, come detto nei paragrafi precedenti, consente la erogazione di corsi che coinvolgono tutti i lavoratori sia per i corsi obbligatori per legge che quelli legati alla qualità, al processo, agli aspetti manageriali. Un'Academy aziendale permette di condividere saperi, valori, comportamenti, strategie per la crescita dei propri dipendenti, pratiche e idee innovative per garantire la crescita futura dell'azienda, è inoltre utile per la gestione efficace della complessità del contesto operativo.

Avere una “scuola” dedicata alla formazione dei propri lavoratori, sarà sicuramente un costo ma avere personale non esperto ha un prezzo maggiore, inoltre attraverso una struttura dedicata non solo si aumentano le conoscenze e le competenze del personale ma si riesce anche a rafforzare l’attaccamento e la cultura aziendale.

CEDEL – COOPERATIVA SOCIALE EDUCATIVA ELIS

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

La cooperativa sociale educativa ELIS il cui motto è “formiamo le persone al lavoro” intende offrire a ciascuno la possibilità di costruire il proprio progetto di vita. Si impegna per questo ad annullare le distanze che separano giovani e disoccupati da una formazione di alta specializzazione, le periferie sociali dai centri dello sviluppo, le start-up dalle grandi aziende, i sistemi della formazione dal mondo del lavoro.

Attua programmi di formazione in assetto lavorativo, per trasmettere competenze adeguate all’evolversi delle professioni. Promuove le virtù umane e le attitudini relazionali della persona, proponendo un ideale di lavoro che sia opportunità di crescita, al servizio degli altri e per il bene comune.

CEDEL è una cooperativa sociale fondata il 5 novembre 1985 con l’obiettivo di *“realizzare attività e iniziative educative, sociali e di formazione professionale a favore di tutte le persone e principalmente dei giovani, delle donne, dei lavoratori”* (Statuto, art. 1). Promossa dall’Associazione Centro ELIS, ne condivide la *Mission*, alla quale concorre con specifici compiti.

Gestisce gli spazi residenziali dedicati a studenti e ospiti presso il campus di Roma e il centro per convegni e formazione “Casali delle Rocche” a Ovindoli (AQ), nonché le attività educative, di orientamento e culturali in esse organizzate. Supporta con le proprie competenze e con dotazioni tecnologiche le attività di formazione, di ricollocamento professionale di giovani e adulti nonché i progetti d’innovazione e sviluppo condotti in collaborazione con il mondo delle imprese e della ricerca e promossi insieme agli altri Enti ELIS. In ambito didattico, coordina in particolare le attività dell’Istituto Alberghiero SAFI e i corsi professionalizzanti e di formazione continua di ELIS Academy.

Realizza le proprie attività con attenzione a persone che si trovano in situazioni di disagio sociale o familiare, a rischio di disoccupazione, esclusione o emarginazione, per offrire loro valori positivi di professionalità, stile di vita e cultura del lavoro, che li supportino nella realizzazione del proprio progetto di vita.

1963 – Nasce l’Istituto Professionale Paritario Servizi per l’Enogastronomia e l’Ospitalità Alberghiera. Il percorso d’istruzione si articola in due bienni e un quinto anno di accesso all’Esame di Stato, con conseguimento di Diploma;

1965 – Nel quartiere di Casal Bruciato a Roma nasce ELIS, centro di formazione professionale chiamato a promuovere l’inserimento sociale e lavorativo dei giovani. Oggi, forma oltre 7000 persone ogni anno in Italia e nei Paesi in Via di Sviluppo;

1967 – La Scuola Alberghiera Mediterranea inaugura a Palermo i corsi di formazione professionale nel settore turistico. Grazie ai finanziamenti della Regione Sicilia e di altri fondi pubblici, l’accesso per gli studenti è gratuito;

1987 – È istituita ONG ELIS, per porre al servizio dei Paesi in Via di Sviluppo il modello di formazione e promozione della persona maturato nei primi vent’anni di attività in Italia. Ad oggi ha realizzato progetti in 21 paesi tra Africa, Asia e America Latina;

1992 – Nasce CONSEL, il consorzio che unisce oggi ELIS a oltre 100 grandi aziende e piccole e medie imprese in progetti comuni per la promozione di occupazione, sviluppo e responsabilità sociale. Tra queste 30 società quotate in borsa per una capitalizzazione complessiva di oltre 2 mila miliardi;

1996 – Viene istituita l’Associazione Amici e Volontari ELIS (AVEL). Vi partecipano ex allievi e sostenitori, impegnati in iniziative di solidarietà sociale e di promozione della Mission di ELIS. L’Associazione assegna, inoltre, Prestiti d’Onore e altre forme di sostegno allo studio;

2004 – Dal primo Gruppo Sportivo, attivo fin dagli anni ’60, nasce la Scuola Sportiva ELIS. Dispone di strutture sportive all’interno del campus di Roma. Le sue attività sono parte integrante dei percorsi formativi di ELIS ma sono aperte anche ai giovani del quartiere;

2020 – Nasce Elis Innovation Hub. Realizza progetti di consulenza e innovazione tecnologica commissionati dalle aziende, coinvolgendo nei gruppi di lavoro giovani altamente specializzati per favorire la loro crescita professionale. È inoltre acceleratore d’impresa con servizi alle start-up.

Questo rapporto è stato redatto grazie alle interviste condotte il 14 ottobre 2021, coinvolgendo in particolare per Cedel – Cooperativa sociale educativa Elis Paolo Meloni, Responsabile Progetti Formativi; Massimiliano Riccardi, HR Learning & Development ed Ermelinda Brandi, HR Professional.

Il piano formativo oggetto d’analisi, in Conto Formazione, è il 237443, dal titolo “Talent Management” che ha visto la partecipazione di quattro dipendenti in quattro distinte azioni formative *voucher* dalla durata di 19 ore ciascuna.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

ELIS si impegna a generare relazioni di valore, promuovendo l'incontro tra persone e organizzazioni che necessitano di supporto perché giovani o in condizioni di fragilità, e soggetti esperti e affermati, che possono garantire loro opportunità di crescita professionale e inclusione sociale.

La didattica delle attività di istruzione e formazione ELIS è svolta sempre in assetto lavorativo: gli studenti imparano facendo, grazie alle numerose ore di laboratorio con docenti e professori del settore.

Elis crede che in ciascuna persona ci sia almeno un talento da far fruttare e si impegna a creare opportunità di crescita accessibili a tutti, in particolare ai giovani e alle persone con meno possibilità.

Il modello di insegnamento pratico è uno dei punti di forza di ELIS, anche perché è ciò che le aziende prediligono nel momento in cui si trovano ad assumere nuove risorse. Gli allievi in ELIS hanno la possibilità di lavorare su progetti reali, spesso commissionati dalle stesse aziende del Consorzio, imparando ad applicare un metodo di lavoro e a rispettare gli obiettivi.

Supporta le aziende nel raggiungimento dei loro obiettivi d'innovazione proponendo azioni capaci allo stesso tempo di offrire un futuro ai più deboli e promuovere lo sviluppo sociale.

Il bilancio previsionale Cedel 20/21 ha registrato un congruo aumento sia di fatturato che di utile; Cedel che ha usufruito in minima parte degli ammortizzatori sociali previsti nel periodo Covid-19, anticipando i pagamenti ai propri dipendenti. Cedel non ha risentito degli impatti della crisi economica in termini di sostenibilità e pagamenti degli stipendi, con un aumento del personale di circa 30 unità nell'ultimo anno con una tendenza in continua forte crescita.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In tutte le sue attività, ELIS ricerca trasversalmente l'innovazione sostenibile dei metodi formativi, del lavoro e delle tecnologie, con l'obiettivo di valorizzare al meglio le risorse presenti, generando valore condiviso. Innovare significa abbattere le barriere, condividere le risorse, unire persone e culture in un dialogo costruito sul bene reciproco. Per questo ELIS si impegna a creare pari opportunità per tutti, a favorire il dialogo tra persone, comunità e territori, a contribuire attraverso educazione, lavoro, istruzione e sport alla crescita dei giovani (per approfondimenti vedi *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*)

ELIS propone diverse opportunità di formazione, prevedendo sempre il giusto equilibrio tra teoria e pratica. I percorsi vengono progettati in collaborazione con le aziende del Consorzio con l'obiettivo di trasferire le competenze tecnico-professionali utili per un qualificato inserimento in azienda e di sviluppare sul campo le *life skills* fondamentali per il lavoro.

Tutto questo è possibile grazie al supporto di centinaia di professionisti, aziende e realtà no profit con cui ELIS collabora ogni giorno nella definizione dei perimetri professionali e sociali su cui investire.

La formazione d'aula è integrata con attività sportive, testimonianze di professionisti di livello, incontri di *tutoring* e *mentorship*. Anche per questo, più del 95% dei 2.500 studenti annui lavora già a tre mesi dal termine della formazione. ELIS si rivolge anche a dipendenti e manager di piccole e grandi aziende, con percorsi orientati alla crescita personale globale.

ELIS persegue la missione di Formare Persone al Lavoro affiancando all'attività didattica e al supporto ai giovani nell'inserimento professionale, l'impegno a promuovere la collaborazione tra tutti i soggetti che contribuiscono allo sviluppo economico del Paese. Rispondere ai loro bisogni con progetti di innovazione è il compito specifico di ELIS Innovation Hub.

A tale scopo, ELIS Innovation Hub realizza progetti di consulenza che coinvolgono università, centri di ricerca e start-up, favorendo l'incontro tra il loro potenziale innovativo e le esigenze del mondo produttivo. Promuove in questo modo il dialogo e l'interazione tra differenti organizzazioni per un approccio integrale all'ecosistema.

Costruisce gruppi di lavoro multidisciplinari, disegnati sui bisogni dei clienti, affiancando profili junior a professionisti di esperienza, coerentemente con il principio ELIS della "formazione in assetto lavorativo". I progetti di consulenza divengono così anche opportunità d'inserimento professionale per giovani ad alto potenziale.

L'attività di consulenza di ELIS Innovation Hub offre così a tutti i partner coinvolti, insieme al raggiungimento degli obiettivi di progetto, l'opportunità di partecipare alla costruzione del bene comune generato da innovazione e sviluppo.

Sono quattro gli elementi distintivi alla base di ogni attività che viene sviluppata:

ASCOLTO: Il punto di partenza nel design di ogni soluzione. Partiamo direttamente dall'analisi dei *business needs* dei nostri clienti, identificando insieme a loro le metodologie e le tecnologie abilitanti più adatte al contesto del progetto.

CO-PROGETTAZIONE: Lo strumento principe con cui ingaggiamo i nostri clienti, che vengono coinvolti attivamente durante tutto il percorso progettuale in un clima di piena collaborazione, condivisione e dialogo.

CO-INNOVAZIONE: Si sviluppano progetti ecosistema con Corporate, Startup, Università e Centri di ricerca per affrontare e risolvere le sfide complesse del mondo di oggi.

FORMAZIONE: Si forma la persona a 360° attraverso esperienze che espandano i suoi orizzonti, gli permettano di acquisire a fianco di competenze tecniche la consapevolezza di sé e degli altri.

ELIS Innovation Hub affianca i propri clienti in progetti innovativi migliorando prodotti e servizi, efficientando processi di business e di produzione, sperimentando e facilitando l'adozione di tecnologie digitali avanzate nei seguenti ambiti:

- **Customer**, Concept Design | Business Modelling | Marketing Analysis | Product management.
- **Process**, Process optimization | Performance measurement & Data visualization | Robotic Process Automation.
- **Project Management**, Project Management | Project Management Office | Business Analysis.
- **Big Data, Analytics & AI**, Advanced Analytics & BI | Data Engineering | Artificial Intelligence & Image Analytics.
- **Software Development**, Front-end & back-end development.
- **Open Innovation**, Business need identification | Startup scouting and matching | PoC & Business planning | Corporate Innovation.
- **People & Organization**, si supportano le aziende nell'acquisire le competenze utili per trasformarsi in organizzazioni sempre più agili e veloci nell'adeguarsi ai cambiamenti richiesti dai mercati;
- **Change Management**, si supportano le aziende nel loro percorso verso l'adozione e la realizzazione del cambiamento;
- **Food & Care**, si cerca di rispondere alle sfide della ristorazione del futuro, unendo in un'unica competenza le direttrici legate alla redditività, alla sana alimentazione e alla centralità della persona.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Con l'obiettivo di preparare l'intero organico e adeguare le competenze possedute alle richieste del mercato, attraverso una mappatura delle competenze tecniche e selezione di *assessment* in Cedel la media delle ore di formazione per ognuno dei circa 350 dipendenti è stata di trenta nell'anno, con un numero medio di corsi per dipendente superiore ai quattro osservando il seguente approccio:

- Mettersi in ascolto dei dipendenti con un'interazione continua con i RUO e con la raccolta del bisogno diretta in alcuni momenti (*survey* dell'anno scorso per preparare il piano 2020-2021);
- Progettare percorsi che avessero un target dedicato (soprattutto in termini di famiglie professionali);
- Ottimizzare al massimo l'investimento tra i fondi interprofessionali e il finanziamento diretto;
- Valorizzare le docenze interne in un'ottica di trasferimento del sapere;
- Collegare l'apprendimento durante i corsi con l'esperienza lavorativa quotidiana per un completo learning on the job.

I contenuti del piano formativo in esame sono stati incentrati sui seguenti capisaldi:

On Boarding: 1.728 ore dedicate ai neoassunti al fine di:

- garantire una prima consapevolezza della finalità, dell'organizzazione e dei Valori ELIS;
- fornire alcune informative di base utili per la gestione delle attività quotidiane (ad esempio il tool ADP, la procedura per gli acquisti, la procedura prenotazione/gestione delle aule di formazione, le lettere d'incarico ai docenti);
- assicurare la formazione obbligatoria in termini di sicurezza;

Sicurezza Informatica: 1.400 ore dedicate al tema attuale della Cybersecurity in partnership con CyberGuru (attività su base mensile ancora in corso);

Il *worklife balance* nel lavoro da remoto: l'importanza di allenare l'ascolto attivo e la consapevolezza sia dello spirito sia del proprio corpo:

- 225 ore di coaching digitale individuale sulle competenze per gestire il cambiamento in partnership con Lifeed.

La comunicazione: porsi efficacemente ai nostri interlocutori nella comunicazione e cooperazione quotidiana con i nostri colleghi e clienti.

- Formazione su Teams e One Drive per 50 dipendenti (200 ore).
- Formazione su Comunicazione virtuale: *public speaking* da remoto per 20 dipendenti (50 ore).

Il pensiero prospettico: un'attenzione alla capacità di saper anticipare il cambiamento con la progettazione ed erogazione di un corso di formazione in partnership con Idea

Management e l'Università di Trento (due edizioni già completate e una terza in erogazione per un totale di 30 partecipanti).

Le competenze tecnico-professionali:

- Inglese individuale e di gruppo a distanza con il coinvolgimento di oltre 30 colleghi (ancora in corso alcune sessioni individuali e una di gruppo).
- I mestieri del futuro: 20 certificazioni come Data Analyst, UX Designer, Project Manager & IT Support Specialist con la certificazione Google (alcune ancora in corso).
- La metodologia agile per il Line Management: un percorso di consapevolezza sulle modalità di lavoro agile per i RUO (10 partecipanti).
- Le professionalità in ELIS: una serie di percorsi dedicati ad alcune famiglie professionali come occasione di sviluppo e crescita individuale, e al contempo, di restituzione efficace verso le persone che formiamo.
- Due percorsi distinti di formazione e sviluppo hanno riguardato il corpo docente del CFP e della SAME e ha avuto come focus rispettivo:
- La gestione delle emozioni nell'interazioni con i giovani, le famiglie e tra docenti nella scuola di oggi nel CFP (20 partecipanti).
- Metodologie innovative per la progettazione/erogazione della docenza e per la gestione dell'aula nella SAME (10 partecipanti).

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

La formazione per i dipendenti e per gli utenti si è completamente trasferita su piattaforma *online* generando un aumento dei carichi di lavoro rispetto al lavorare in presenza vista la possibilità di avere fino a quattro sessioni in parallelo che superavano i vincoli fisici (dato dal numero di aule disponibili) presenti nel periodo pre-pandemico, con le aziende che hanno comunque richiesto e investito sulla formazione nonostante il calo di produttività dovuto al Covid-19.

La modalità formativa *online* ha dato la possibilità alle aziende di poter coinvolgere tutto il personale, anche fuorisede, come nel caso del progetto Fondimpresa n. piano 23744, dando dimostrazione di come le aziende siano state propositive e fiduciose nel periodo pandemico, aderendo in massa ai bandi formativi della Cedel.

I risultati della formazione effettuata da remoto hanno comunque prodotto risultati migliori di quelli attesi, -aspetto positivo questo-, 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 parlar, 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

Cedel Cooperativa Sociale Educativa Elis 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 esterno che ha cercato di andare incontro a tutte le esigenze organizzative che si sono presentate.

Hogan in ogni paese ha una società che è licenziataria unica del servizio; quindi, i docenti sono stati tutti esterni; i corsi sono standard e non si è contribuito alla micro-progettazione del corso, anche se vengono richiesti continui *feedback* per migliorare il servizio stesso, anche attraverso coaching individuali utili a rendere più aderente la formazione stessa.

I corsi aziendali finanziati da Fondimpresa, si prestano meglio alla customizzazione e alla progettazione su misura dei progetti formativi stessi.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'obiettivo che Cedel si pone è quello di preparare l'intero organico aumentandone le competenze e adeguare le stesse alle richieste del mercato. In azienda si persegue tale obiettivo attraverso una mappatura delle competenze tecniche, una selezione di *assessment* e con *survey* interna per verificare le competenze e le certificazioni presenti in azienda. La certificazione al modello Hogan ha rappresentato un bisogno comune espresso sia dall'azienda che dai dipendenti stessi, oltre che essere richiesta sempre più frequentemente dal mercato. Pertanto, si è deciso di formare il personale in due sessioni differenti per arricchire offerta commerciale all'esterno (test utilizzabili per i discenti nei corsi, e alle aziende).

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come ricordato Il piano ha visto il coinvolgimento di quattro lavoratori con mansioni impiegatizie e quadri e la formazione è stata strutturata su quattro azioni con un monte ore complessivo di 76 ore.

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. 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.

3.3 Considerazione riepilogative

Dalle considerazioni effettuate finora emerge ancora una volta l'importanza strategica della formazione in Cedel, 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 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. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Cedel è consapevole che il vero valore aggiunto è la sinergia tra le attitudini personali e la predisposizione alla formazione, portando 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 formazione, ha deciso per il 2019 di presentare un piano a Fondimpresa che, in continuità rispetto ai piani precedenti, nell'ottica di crescita del proprio personale, avvia un percorso formativo denominato "Talent Management", attraverso il quale quattro risorse hanno avuto la possibilità di frequentare il corso "Hogan Certification Program " finalizzato all'acquisizione di competenze necessarie per supportare l'organizzazione nella scelta delle persone giuste, sviluppare i talenti migliori e valutare il potenziale di *leadership* con un impatto accertato sull'incremento dell'engagement e della produttività. Attraverso lo strumento Hogan è possibile valutare accuratamente la prestazione professionale considerando diversi aspetti: la personalità normale, i fattori di rischio, il profilo valoriale e lo stile decisionale.

Il percorso formativo è stato finalizzato 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 quattro azioni formative voucher (rivolte sia ai dipendenti interni che esterni a Cedel) dalla durata complessiva di 76 ore, 19 ore per discente così suddivise: aula corsi interna di 16 ore, 90 minuti di coaching e 90 minuti con formazione a distanza. Il percorso formativo si è sviluppato dal 19/03/2019 al 16/03/2020.

Il materiale didattico è stato messo a disposizione su cloud e con accesso alla piattaforma, includendo casi di studio, utili nel lavoro quotidiano e la possibilità di

usufruire e interagire con la *community* in merito agli aggiornamenti dei test e di come gli stessi si evolvano, e dove si descrivono i progetti (test utilizzati da assessor, coach, selezionatori) e casi di utilizzo pratico. Successivamente alla certificazione sono stati creati strumenti di selezione successivamente utilizzati in alcune commesse aziendali, riuscendo, volta per volta, ad utilizzare il prodotto più consono alle esigenze del cliente, sia interno (direzione risorse umane Elis) che esterno per supporto in attività per ricerca e selezione o di assesment e sviluppo dei propri collaboratori.

Terminato il corso i partecipanti hanno registrato immediatamente riscontri favorevoli, avendo acquisito strumenti, competenze e la certificazione da subito utili sia ai partecipanti quanto all'azienda stessa

La valutazione del gradimento al corso è stata realizzata alla fine del corso attraverso dei *form* forniti direttamente da chi ha erogato il servizio; stesso approccio è stato seguito sull'utilizzo della piattaforma, sulla quale è possibile definire modelli di competenze specifiche da utilizzare di volta in volta in maniera personalizzata.

4.2 Considerazioni riepilogative

Nell'ottica di crescita del proprio personale, la CEDEL ha deciso di avviare un percorso formativo denominato "Talent Management", attraverso il quale quattro risorse hanno avuto la possibilità di frequentare il corso "Hogan Certification Program". Il materiale didattico è stato messo a disposizione su cloud e con accesso alla piattaforma, comprendendo casi di studio e offerta la possibilità di usufruire e interagire con la *community*. La valutazione del gradimento al corso è stata fatta attraverso dei form alla fine del corso direttamente da chi ha erogato il servizio

5. CONCLUSIONI

5.1 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 della certificazione Hogan e degli strumenti e relative tecniche che sin da subito hanno portato benefici e miglioramenti nella quotidianità del lavoro.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Spinti da una missione impegnativa e un mercato in continua evoluzione, in Cedel 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 ai 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

5.3 Conclusioni

In Cedel 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 Cedel che ha saputo contestualizzare e sfruttare nella propria dimensione aziendale un approccio estremamente standardizzato a livello internazionale quel il modello Hogan. La buona prassi può anche essere definita efficace perché rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi ha generato risultati adeguati.

Chimec

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

CHIMEC è una società italiana, fondata nel 1971, attualmente attiva in oltre 65 nazioni, direttamente o attraverso le società controllate.

La sede amministrativa è a Roma. L'impianto di produzione, gli uffici, i laboratori e la logistica sono situati a Santa Palomba, nella zona industriale di Roma. Ulteriori uffici commerciali sono presenti in Italia, Europa, Russia, Africa, Asia e Medio Oriente.

CHIMEC è specializzata nello sviluppo ed applicazione di additivi e tecnologie innovative per l'Oil&Gas, upstream e downstream, ed altri settori industriali (Metal Working, Farmaceutico, etc.).

Le principali business line aziendali sono dedicate ai seguenti settori: Oilfield, Processi di Raffinazione e Petrolchimici, Additivi per Carburanti e Combustibili, Trattamento delle Acque Industriali e Decontaminazione di impianti industriali.

Il fine primario delle attività di consulenza aziendale è l'ottimizzazione dei processi industriali mirata alla massimizzazione del profitto e alla riduzione dell'impatto ambientale.

L'intensa attività svolta sul campo per oltre 45 anni è la base dell'esperienza e dell'abilità di risolvere anche le problematiche più particolari con soluzioni efficienti ed innovative.

Il successo di Chimec si basa sulla giusta integrazione nella realtà operativa dei propri clienti, sulla costruzione di un rapporto di fiducia e sulla condivisione di obiettivi e necessità. In questo modo l'azienda è stata in grado di costruire collaborazioni efficaci e durature, alcune delle quali sono proseguite per oltre 45 anni.

L'holding CHIMEC include quattro società interamente controllate. La *parent company*, Chimec S.p.A., ha sede a Roma dove operano Produzione, Ricerca e Sviluppo e Marketing.

Le attività commerciali a livello mondiale sono seguite dalle controllate CHIMEC GmbH (Germania), OOO KIMEK (Russia), CHIMEC Asia Pacific Pte Ltd (Singapore) e CHIMEC Gulf Fze (Emirati Arabi Uniti) e da una sub controllata: CHIMEC (Thailand) Chimec (Thailand) Company Limited (Thailandia).

Ulteriori uffici commerciali sono presenti nelle aree geografiche dove operiamo quotidianamente.

La struttura commerciale della CHIMEC, organizzata geograficamente, è supportata dalla divisione Development & Marketing, che include un reparto per ognuna delle nostre Business Line:

- OILFIELD
- PROCESS
- FUEL ADDITIVES
- WATER TREATMENTS
- DECONTAMINATION

Nel 1992 Chimec stati fra le prime aziende a aderire al sistema di certificazione volontario.

Attualmente la certificazione UNI EN ISO 9001:2008 include le attività di Ricerca e Sviluppo, la Produzione, il Marketing e l'Assistenza Tecnica sul campo.

A livello internazionale le attività sono state certificate anche in conformità al MASE (Francia), Achilles (Norvegia e Danimarca) e VCA (Belgio).

PROGETTO FORMATIVO DAMA

Il piano formativo "DAMA: Formarsi: la mossa decisiva per aumentare le competitività" - AVT/089N/17II" è stato progettato tenendo conto dell'attuale congiuntura economica della regione Lazio e delle dinamiche previsionali, entro cui le imprese beneficiarie si trovano ad operare nel breve e medio periodo.

Gli obiettivi qualitativi specifici del Piano DAMA sono i seguenti:

- a) Fornire alle imprese le conoscenze necessarie a qualificare i processi produttivi/di erogazione del servizio in base a specifici standard qualitativi che consentono loro di effettuare un monitoraggio più accurato dell'output offerto, con un conseguente aumento della qualità media, e di incrementare l'attività innovativa che migliora il posizionamento competitivo;
- b) Incrementare le competenze trasversali dei dipendenti per creare, coerentemente con i propri obiettivi di business, le condizioni affinché si generi una rete di relazioni di valore, capace di incubare e realizzare idee, e di trasformarle in processi e prodotti innovativi;
- c) Sviluppare nelle imprese le competenze necessarie ad effettuare analisi che consentano loro di valutare la coerenza dell'assetto organizzativo adottato con

la strategia perseguita ed eventualmente di implementare azioni di riallineamento strategico e/o organizzativo;

- d) Dotare le imprese delle conoscenze e delle abilità che le aiutino a costruire soluzioni complete per il cyber security al fine di proteggere le applicazioni, i dati ed i processi web critici attraverso tutto il loro ciclo di vita.

Qui di seguito ID AZIONE e il TITOLO AZIONE che ha visto i dipendenti Chimec coinvolti:

- 2008876 L'analisi dei dati di produzione: Excel - Ed. 3 24 ore;
- 2008837 Migliorare i comportamenti organizzativi: il problem solving, il decision making e il time management - Ed. 3, 16 ore;
- 2008850 *Leadership* e gestione dei collaboratori - Ed. 2, 24 ore;
- 2008843 La gestione del cambiamento, 16 ore;

Questo rapporto è stato redatto grazie alle interviste condotte il 19 ottobre 2021, coinvolgendo Viviana Vecchietti, *Human Resources Administration & Management Coordinator presso Chimec*, Mauro Berardi destinatario del percorso formativo in descrizione, Massimo Arduini, Quadro presso Chimec e Monia Massacci *Learning & Development Account Large Enterprise presso Manpower*, soggetto attuatore del piano formativo "DAMA: formarsi: la mossa decisiva per aumentare la competitività".

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

CHIMEC è un'azienda chimica internazionale che opera in ambienti economici, politici e socioculturali in costante e rapida evoluzione.

Tutte le attività di CHIMEC devono essere svolte nel pieno rispetto delle leggi e dei principi di concorrenza leale, con onestà, integrità e buona fede e anche nel perseguimento del legittimo interesse di clienti, dipendenti, azionisti e partner commerciali e finanziari.

Tutte le persone che lavorano per CHIMEC, senza alcuna distinzione, né eccezione, si impegnano a rispettare tali principi nell'espletamento dei propri incarichi e responsabilità e ad accertarsi che gli altri facciano altrettanto. Questo Codice Etico è stato elaborato con lo scopo di definire con chiarezza i valori adottati, definiti e condivisi da CHIMEC, come anche le responsabilità assunte dalla stessa sia internamente che esternamente.

L'osservanza di questo Codice da parte di ogni dipendente CHIMEC è di fondamentale importanza per il successo, la credibilità e la buona reputazione di CHIMEC ed è oggetto di formazione in azienda.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Lo scenario complesso e fortemente competitivo in cui opera Chimec, caratterizzato dalle trasformazioni in chiave sostenibile e dalla contingenza dell'emergenza sanitaria, ha richiesto un approccio "sistemico" che tenga in considerazione tutti i processi che entrano in gioco nel settore (per approfondimenti vedi *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*).

Chimec fornisce assistenza e manutenzione in ogni sito con ingegneri altamente qualificati locali ed ha continuato ad operare secondo le disposizioni attuate nei singoli stati, anche nel periodo pandemico e la principale difficoltà è stata quella di far rientrare il personale trasfertista.

Le spedizioni hanno subito ritardi, però l'azienda in alcuni casi è riuscita ad approvvigionarsi, e poter operare senza grossi disagi. Il 2020 è stato un anno positivo dal punto di vista del fatturato, perché i vari impianti e raffinerie, superato il primo periodo di difficoltà, hanno iniziato a fare approvvigionamenti ordinando più del fabbisogno reale per evitare la mancanza di materie prime in caso di ulteriori lockdown.

Il costo del barile è aumentato andando ad impattare sul costo finale e sul costo di alcuni additivi che l'azienda fornisce, però l'aumento del costo delle materie prima sta influenzando poco per quanto riguarda le scelte strategiche e di processo.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Gli obiettivi guida aziendali sono i seguenti:

- Assicurare una competitiva profittabilità dell'azienda rispetto ad altri investimenti alternativi;
- Generare nuove risorse richieste dal mercato;
- Assicurare un'adeguata crescita del fatturato;
- Assicurare un continuo adeguamento dell'organizzazione e del top management dell'azienda;
- Adesione alla carta valori aziendale.

Nel corso del 2020 Chimec ha supportato i propri dipendenti da un punto di vista personale e professionale investendo *in primis* sul consolidamento e miglioramento delle proprie.

Inoltre, si è proceduto a investire sull'acquisizione di *skills* che permettessero di essere efficaci nel proprio lavoro anche quando, necessariamente, si è dovuto svolgere in *smart working*.

Si è altresì continuato con i percorsi formativi in ottica "continuous learning" dando opportunità di formazione principalmente a distanza.

Un piano formativo aziendale è generalmente strutturato su tre fasi:

- Formazione *On boarding* per il personale neoassunto e prevede l'inserimento nei principali reparti e descrizioni delle responsabilità; una formazione generica, Training on the job per formare le risorse e formazione più tecnica;
- Formazione tecnica specifica attraverso unità tecnologiche con divisioni marketing e tecniche nelle quali si va a formare il personale sui processi e applicazioni aziendali e le varie tecniche di analisi; questa formazione viene tenuta sfruttando le competenze acquisite dal personale interno presente in azienda;
- Formazione fatta col supporto di Fondimpresa su competenze trasversali, fatta su tutto il personale in maniera diffusa.

I Lavoratori coinvolti nel piano 2018-2019 in esame sono stati circa una cinquantina.

Un'attività formativa del progetto Dama ha riguardato il corso di Business Communication; il livello di ingresso dei partecipanti era compreso tra il livello B2 e C1, differenze e difficoltà comunque superate dalle buone capacità del docente.

Attraverso la lingua, si sono sviluppate e approfondite varie dinamiche funzionali come i temi della comunicazione, lo sviluppo della capacità di *problem solving* e dell'intelligenza emozionale, la gestione dei feedback e la capacità di creare workshop monotematici.

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

Nel corso dell'anno 2020 il personale Chimec si è concentrato soprattutto sulla gestione delle emergenze generate dall'avvento della pandemia globale, e di conseguenza la formazione si è orientata in progetti di consolidamento delle *skills* in possesso dei propri dipendenti e all'implementazione di quelle competenze utili ad affrontare la riorganizzazione dei processi produttivi e del modo di lavorare e comunicare all'interno della stessa azienda e tra le proprie divisioni.

Per quanto concerne il piano di formazione in oggetto, quest'ultimo ha avuto anche il merito di essere stato utile ad aumentare il livello di conoscenza tra i lavoratori, livello di conoscenza fermo al mero scambio di mail o brevi chiamate telefoniche. L'approfondimento di alcune tematiche affrontate durante il corso ha fatto sì che in

seguito si siano potute conoscere le loro paure, i difetti e le difficoltà nell’approcciarsi giornalmente con i propri “clienti interni” e soprattutto conoscere meglio il loro carattere.

La pandemia iniziata dopo pochi mesi dall’inizio del corso e tutto quello che ne è conseguito, ha fatto in modo che emergessero caratteristiche dei lavoratori e del proprio modo di essere in maniera più amplificata. Il ricorso massivo e improvviso all’utilizzo dello *smart working* ha determinato la forte necessità di avere la capacità di approcciarsi direttamente e senza fronzoli con i propri colleghi, affrontando in modo diverso le problematiche che ne sono conseguite, con il conseguente sforzo per risolvere le inevitabili criticità, dovendo riorganizzare i processi aziendali e le modalità di comunicazione di ogni dipendente con pieno spirito costruttivo e grande volontà dimostrata dagli stessi.

2.5 Considerazioni riepilogative

Chimec, seguendo le indicazioni del Progetto Dama, ha attuato il piano formativo in esame, con la modalità sia in aula che da remoto, consentendo una formazione con un forte orientamento pratico che ha permesso ad ogni singolo discente di portare a termine il percorso intrapreso, grazie anche all’impegno del formatore esterno che ha cercato di andare incontro a tutte le esigenze organizzative presentatesi.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L’analisi del fabbisogno

Preparare e aumentare le competenze del proprio organico adeguandole alle nuove sfide che il competitivo mercato in cui si opera è uno dei principali obiettivi che Chimec si pone.

In coerenza con le aspettative emergenti dai contesti organizzativi, si sono determinate le linee strategiche degli interventi formativi, focalizzate le esigenze da soddisfare, i vincoli e le opportunità da considerare nel processo formativo.

In questa fase è stato analizzato l’insieme delle esigenze di supporto e sviluppo delle capacità organizzative aziendali, stabilite alla luce della strategia dell’impresa. Oggetto d’indagine dell’analisi sono state pertanto le capacità organizzative definite come patrimonio di conoscenza dell’organizzazione, derivante dalla relazione tra risorse umane, tecnologiche e organizzative.

Tali capacità assumono rilevanza ai fini della creazione del valore economico nell’ambito del campo d’azione aziendale. Infatti, la creazione di valore economico dipende dall’efficacia con cui l’azienda riesce a mettere in opera le proprie capacità organizzative all’interno del campo d’azione, in relazione con l’ambiente di riferimento.

Gli obiettivi della fase di analisi della domanda sono stati i seguenti: descrivere il contesto organizzativo dell'azienda, individuare gli ambiti strategici di questa ed individuare le aree di gestione aziendale soggette a maggiore sviluppo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano formativo ha coinvolto una cinquantina di lavoratori, figure professionali di diverse funzioni operative, per lo più di livello gerarchico medio basse, come assistenti, specialisti, staff e tecnici.

Effettuata l'analisi dei fabbisogni formativi e raccolte le diverse esigenze esplicitate da ogni risorsa in azienda, come descritto nei paragrafi precedenti, sono state effettuate le valutazioni, cercando di rispondere al meglio a tutte le esigenze dei dipendenti e dell'azienda. 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. Il piano formativo in esame è stato dunque condiviso e l'accordo sottoscritto con le Relazioni sindacali territoriali non essendoci rappresentanza diretta all'interno dell'azienda.

La progettazione e il coordinamento degli interventi è stata dettagliata con il supporto e la consulenza di MANPOWER TALENT SOLUTION COMPANY SRL (attraverso il marchio *FuturSkill* è la training company di Manpower Group specializzata nella realizzazione di soluzioni integrate e misurabili).

L'attività di docenza è stata svolta da professionisti con esperienza pluriennale nella gestione delle dinamiche formative e di educazione degli adulti e specializzati nell'area tematica di riferimento. Le attività sono state calendarizzate in modo da conciliare l'efficacia della formazione erogata con gli impegni lavorativi del personale coinvolto e si sono svolte durante l'orario di lavoro.

3.3 Considerazione riepilogative

Dalle considerazioni effettuate finora emerge ancora una volta l'importanza strategica della formazione in Chimec, che deve rispondere alle esigenze aziendali e personali di ogni singolo dipendente, in funzione dello specifico ruolo ricoperto e programmando ciclicamente analisi dei fabbisogni e mettendo a disposizione un'adeguata e diversificata offerta formativa 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. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Per Chimec la sinergia tra le attitudini personali e la predisposizione alla formazione è da considerare un valore aggiunto, portando l'azienda a porre particolare attenzione alla crescita e all'aggiornamento e la specializzazione continua 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 formazione, l'azienda ha deciso per il 2019 di prendere parte del progetto Dama "Formarsi: la mossa decisiva per aumentare le competitività", attraverso il quale i dipendenti coinvolti hanno avuto la possibilità di rafforzare e acquisire le competenze tecnico – professionali per vari settori, come in ambito linguistico, comunicativo e relazionale utili nei vari settori e livelli di processi aziendali.

Il percorso formativo è stato rivolto a figure professionali per lo più medio basse, e sono state coinvolte, diverse funzioni operative, assistenti, specialisti, staff e tecnici su diversi livelli gerarchici con l'obiettivo di rinnovare e accrescere le conoscenze e competenze necessarie a favorire la capacità dell'azienda di essere altamente competitivi in un mercato sempre più complesso al fine di ottenere risultati veloci e duraturi man mano che il corso avesse prodotto effetti quantificabili sullo svolgimento del lavoro quotidiano.

Terminato il corso, i partecipanti hanno avuto immediatamente riscontri favorevoli, avendo appreso strumenti, competenze, conoscenze sui processi lavorativi e quindi da subito utili sia ai partecipanti quanto all'azienda stessa, portando valore aggiunto nel business dell'azienda, come ad esempio *l'Organizational Tools* e alla rinnovata capacità di *Problem Solving*.

4.2 Considerazioni riepilogative

Con l'azione formativa in esame, i dipendenti coinvolti hanno avuto la possibilità di rafforzare e acquisire le competenze tecnico – professionali per vari settori, come in ambito linguistico, comunicativo e relazionale utili nei vari settori e livelli di processi aziendali e, terminato il corso, hanno potuto subito riscontrare l'incremento delle loro competenze nell'ambito lavorativo.

5. CONCLUSIONI

5.1 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 delle conoscenze, competenze e degli strumenti e relative tecniche che sin da subito hanno portato benefici e miglioramenti nella quotidianità del lavoro nel rapportarsi con i clienti e i candidati.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In Chimec, sospinti da una missione impegnativa e un mercato competitivo e in continua evoluzione, la formazione assume un ruolo importantissimo, perché è uno strumento attraverso il quale ogni dipendente potrà accrescere le proprie competenze e rispondere al meglio alle nuove e frequenti esigenze personali ed aziendali che si presenteranno, 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 stimolando e accrescendo anche il senso di appartenenza e coesione aziendale, come le stesse testimonianze raccolte dai dipendenti coinvolti hanno più volte evidenziato.

Una formazione dinamica, che ha permesso a tutti i dipendenti che hanno usufruito del piano formativo in esame, di apprendere e applicare immediatamente le competenze acquisite, tornate ancor più utili in questo periodo pandemico.

Nello specifico possiamo considerare una buona pratica, lo sfruttamento delle competenze acquisite, come un punto di partenza per un upskilling, utilizzandole, quindi, ad un livello superiore e in contesti e processi aziendali differenti. In aula sono stati coinvolti lavoratori appartenenti a divisioni differenti, per migliorare il lavoro di squadra e aumentare il senso di appartenenza aziendale e per superare eventuali attriti e contrasti, per il raggiungimento di obiettivi comuni, costruendo buone relazioni e interazioni tra i dipendenti.

5.3 Conclusioni

Ogni piano formativo che viene progettato in Chimec e messo nelle disponibilità dei propri dipendenti ha l'obiettivo di favorire la loro crescita personale e professionale con l'obiettivo primario di 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 avuta in Chimec.

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

FORD ITALIA

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

Il piano oggetto d'analisi è il 238755 dal titolo "Piano Formativo Ford Italia 2019" e ha coinvolto inizialmente 12 persone in formazione, su un organico di 130, delle quali, 10 hanno concluso il percorso formativo, con la qualifica di quadro. Il periodo di riferimento delle attività è stato: maggio 2019, gennaio 2020.

Si è scelto di intervistare Ford Italia perché azienda importante nel settore automobilistico e nonostante le difficoltà generate dagli eventi pandemici ha continuato ad investire in formazione, dimostrando un'attenzione e una valorizzazione dei talenti, seguendo sia i bisogni dell'azienda ma anche le attitudini e le specificità legate al proprio personale.

Il piano oggetto di analisi è stato sviluppato dall'azienda in risposta e a supporto di un nuovo assetto organizzativo impartito da Ford Europa. Da qui la forte esigenza di far comprendere e rendere condiviso il conseguente cambiamento, definendo le opportunità e il contributo che ognuno può dare a questo cambiamento.

Si è deciso così di intraprendere una tipologia di formazione basata su metodologie esperienziali rivolte ai quadri.

La formazione attuata è sicuramente un modello che può e deve essere intrapreso da altre aziende, perché attraverso questa i *middle management* coinvolti hanno messo in discussione e revisionato il loro modo di interagire in azienda, alcune volte riducendo le rigidità mentali, altre volte sviluppando invece le loro vere capacità manageriali.

Il presente rapporto è il frutto delle interviste condotte nel corso della giornata del 29 settembre 2021. In particolare, è stata coinvolta per Ford Italia, Elisabetta Marinelli Responsabile delle Risorse Umane di Ford Italia S.p.A. e Riccardo Di Costanzo Sphod (*sales planning homologation ordering*) Manager di Ford Italia S.p.A., in veste di partecipante al piano formativo in esame.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia inizia a Springwells Township, Wayne County, Michigan, il 30 luglio 1863, quando Henry nasce da William e Mary Ford, primogenito di sei figli. Cresciuto in una prospera fattoria a conduzione familiare, venne educato in una piccola scuola con una

sola aula, mostrando fin dall'inizio un precoce interesse per la meccanica. Interesse che gli permise di guadagnarsi, nel tempo, il titolo di "uno dei più grandi industriali al mondo".

Henry Ford iniziò ad appassionarsi ai motori da giovanissimo, ha progettato la sua prima linea di montaggio nel 1913, rivoluzionando il processo produttivo del suo modello Ford T. Questa linea di montaggio, inizialmente installata presso la fabbrica di Ford in Highland Park, Michigan, è stata presa come riferimento per i processi di produzione di massa nel resto del mondo.

Nel 1919 Henry e suo figlio Edsel acquisirono le azioni di tutti gli azionisti di minoranza per la somma di oltre 100 milioni di dollari e diventarono proprietari unici della società. Edsel, che in quell'anno era succeduto al padre come Presidente, continuò a occupare la posizione fino alla sua morte nel 1943, quando Henry Ford tornò alla guida della società.

Ford Motor Company è un'azienda globale con sede a Dearborn, Michigan. L'azienda progetta, produce, commercializza e fornisce assistenza a una linea completa di automobili Ford, camion, SUV, veicoli elettrificati e veicoli di lusso Lincoln, fornisce servizi finanziari attraverso Ford Motor Credit Company e sta perseguendo posizioni di *leadership* nell'elettrificazione, veicoli autonomi e soluzioni di mobilità. Ford impiega circa 200.000 persone in tutto il mondo in oltre 125 paesi.

Le entrate del primo trimestre aumentano a 31,14 miliardi di euro, producendo un utile netto di 2,83 miliardi di euro, migliore dal 2011 e un EBIT rettificato record di 4,12 miliardi di euro.¹

Ford Europa è responsabile della produzione, vendita e assistenza dei veicoli a marchio Ford in 50 mercati individuali e impiega circa 53.000 dipendenti nelle sue strutture interamente di proprietà e circa 68.000 persone tra joint venture e attività non consolidate. Oltre a Ford Motor Credit Company, le attività di Ford Europe includono Ford Customer Service Division e 24 stabilimenti di produzione (16 stabilimenti di joint venture interamente posseduti o consolidati e otto stabilimenti di joint venture non consolidate). Le prime auto Ford furono spedite in Europa nel 1903, lo stesso anno in cui fu fondata la Ford Motor Company. La produzione europea è iniziata nel 1911.

Il fatturato di Ford Italia S.p.A. al 2019 risultava di circa 2.261.000 euro. A Roma, nella sede Ford di via Andrea Argoli 50, sono impiegati 130 dipendenti.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il settore automobilistico è quello probabilmente in cui la tecnologia ha un'importanza fondamentale rispetto ad altri settori, abbracciando la produzione, la logistica ma anche

¹ https://s23.q4cdn.com/799033206/files/doc_financials/2021/q1/Ford-1Q2021-Earnings-Press-Release.pdf

la vendita. In tutte le fasi, la digitalizzazione del mercato dell'auto è sempre costantemente in crescita.

Si è passati da una produzione standardizzata della prima storica Ford Modello T, seppur prodotto innovativo quando è nato, ad un assemblaggio dei veicoli in continua trasformazione, alla produzione di modelli ibridi, elettrici, altamente automatizzati, rispondendo così alle sempre maggiori esigenze dei consumatori.

Il futuro va verso una progressiva personalizzazione, essendo spesso l'auto un mezzo di auto-espressione, per questo sono necessarie linee altamente tecnologiche che stanno sempre di più prendendo il posto delle linee di assemblaggio tradizionali e questo è quello che Ford Italia fa, grazie alle direttive impartite dall'headquarter a livello europeo che si trova in Germania, come la gestione di piattaforme di trasporto con processi automatizzati e digitalizzati per il prelievo e la consegna di auto e componenti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il patrimonio delle aziende non risiede solo nella tecnologia sviluppata ma anche e soprattutto nelle capacità di apprendimento continuo delle persone che vi lavorano.

La gestione della qualità, la produzione, la vendita, hanno come centro la partecipazione e la condivisione di tutta l'organizzazione e questo è possibile grazie ad una formazione che tenga conto dei continui cambiamenti ambientali e delle mutevoli esigenze dei consumatori. In tutto ciò la direzione ha delle precise responsabilità, mettendo a disposizione le risorse necessarie.

Vari movimenti culturali manageriali negli Stati Uniti, considerano le risorse umane come un vero e proprio punto di forza, un investimento e questo lo sa bene Ford Italia S.p.A., erogando una formazione attenta ai fabbisogni dell'azienda e dei lavoratori, quindi risorse necessarie per evitare quella che viene definita obsolescenza culturale, perché l'obsolescenza non riguarda solo le macchine, gli impianti, le infrastrutture, per la riqualificazione tecnologica ma appunto anche le persone che se non adeguatamente motivate e addestrate nell'apprendimento continuo, perdono in abilità ed efficienza.

Le formazioni, quindi, ha un ruolo chiave per Ford Italia S.p.A., che eroga corsi di antiriciclaggio, corsi di guida per i lavoratori la cui l'attività si svolge non in una sede fissa, i cosiddetti "lavoratori viaggianti", corsi di coaching per i dirigenti al fine di migliorare le loro capacità motivazionali, corsi di *diversity*, per l'inclusione dei lavoratori.

La *diversity* occupa un posto importante nella scala delle attenzioni dell'azienda. È un approccio alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore all'interno dell'organizzazione. Il riconoscimento delle differenze è necessario per poterle gestire in modo attivo e creare così un ambiente lavorativo che favorisca e valorizzi l'espressione del potenziale e delle capacità individuali, con l'obiettivo di utilizzarle come opportunità di crescita per il

singolo, di innovazione per l'azienda e come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Uno degli obiettivi primari che persegue l'azienda in questo ambito è quello dettato dal goal 5 "Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze" dell'agenda 2030 (per lo sviluppo sostenibile, ed ora le donne rappresentano in azienda la metà della forza lavoro (per approfondimenti vedi *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*)

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

Gli effetti negativi del Covid-19 hanno coinvolto tutto il settore automobilistico a causa della mancata consegna dei componenti delle auto, in particolare da parte di fornitori dalla Cina e Taiwan. Questo ha avuto una ricaduta sulla produzione di tutti i veicoli, anche di quelli elettrici e ha avuto una ricaduta negativa sui tempi di attesa di acquisto degli stessi da parte dei consumatori.

Nel periodo di chiusura dovuto all'emergenza Covid-19, quindi da marzo 2020, periodo in cui è iniziato il *lock-down*, i lavoratori della Ford Italia S.p.A., hanno beneficiato della cassa integrazione del 30% per un periodo di 50 giorni, con una proporzionale contrazione delle attività lavorative. Da maggio dello stesso anno il lavoro è ripreso, tenendo conto delle regole dettate dal Governo italiano ma anche delle regole dettate dalla casa madre situata in America, a Detroit, che per esempio prescrive un distanziamento nei luoghi di lavoro di due metri e non un metro come in Italia. Si è ritornati in parte in presenza e in parte è stata utilizzata la formula dello *smart working*. Attualmente lo *smart working* riguarda un 70% dell'attività lavorativa rispetto ad un 30% svolto in presenza. Durante questo periodo la formazione dei lavoratori è proseguita e si è rivolta soprattutto ai menzionati "lavoratori viaggianti" che hanno subito maggiormente l'impatto Covid-19, essendosi totalmente fermati a differenza degli altri impiegati. Sono stati effettuati per questi lavoratori, dei training specifici per migliorare e modificare le capacità negoziali. Sono stati attivati inoltre corsi d'inglese, essendo la casa madre americana è stato ed è necessario migliorare questa conoscenza.

Durante il lock down, i corsi sono stati erogati in modalità *online* ma la volontà aziendale è quella di far svolgere i corsi in presenza, cosa che si sta facendo con i corsi erogati attualmente. La presenza crea un senso di comunità e appartenenza, necessario per stimolare e incentivare i lavoratori a migliorarsi, per far crescere in questo modo anche l'ambito aziendale.

2.5 Considerazioni riepilogative

Anche Ford Italia S.p.A. come moltissime altre aziende ha avuto difficoltà legate alla pandemia, registrate soprattutto dal mancato arrivo dei pezzi delle auto e quindi ad un ritardo nella consegna ai clienti.

Nonostante questo, la formazione è andata avanti, seppur in modalità *online* e ha coinvolto maggiormente i lavoratori viaggianti quelli che più di tutti hanno subito gli effetti delle restrizioni alla mobilità.

Nel futuro l'azienda auspica di realizzare corsi non tanto *online* ma in presenza, dando la possibilità ad i lavoratori di avere maggiori scambi e di creare un senso di comunità maggiore, quindi in un'ottica di crescita individuale che si riverbera poi a livello aziendale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Nel 2019 la Ford Italia S.p.A. ha beneficiato di una riorganizzazione da parte di Ford Europa, modificando gli organigrammi di Italia, Spagna e Francia e inserendo la sezione marketing sotto le vendite, proprio per questo si è deciso di progettare una formazione efficace per *il middle management* (quadri), si è intervenuti con un obiettivo anche di crescita, nel ruolo e in termini di responsabilità, focalizzandosi su metodologie esperienziali (specie di terapia di gruppo), basate sull'analisi del livello comportamentale e professionale.

La formazione esperienziale si basa su un apprendimento basato sulla sperimentazione di situazioni reali, quindi svolgimento di compiti e azioni da parte del partecipante. In questo caso il formatore ha aiutato i partecipanti al corso a mettere in rilievo e a far emergere le caratteristiche di ognuno, evidenziando così i punti di forza e di debolezza.

Come ricordato nell'introduzione, sono stati Iscritti al corso inizialmente 12 lavoratori con il profilo di quadro, la metà dei quadri presenti in azienda. Hanno terminato la formazione dieci persone.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Ci sono stati diversi moduli, incentrati sull'analisi dell'individuo, finalizzati a promuovere l'emersione della personalità del lavoratore.

Il docente ha focalizzato l'attenzione su ognuno dei discenti, per visualizzare i loro punti di forza e i punti di debolezza, facendo così emergere il loro stile manageriale. Il processo ha visto dei tempi diversi di emersioni per ognuno e questo si è legato alla difficoltà che spesso le persone hanno nel modificare o adeguare il proprio modo di essere al contesto con cui si relazionano ed entrano in contatto. L'età media delle persone formate era di 45 anni.

Il corso si è concluso a gennaio 2020, quindi poco prima della pandemia. Sono stati utilizzati dei docenti esterni, appartenenti a una società di consulenza specializzata sul settore automobilistico che collabora spesso con Ford Italia S.p.A.

Il gradimento dei partecipanti è stato valutato sulla base di incontri effettuati in estate quindi dopo il periodo di lock down.

3.3 Considerazione riepilogative

La formazione esperienziale è ad oggi forse una delle tipologie più utilizzate in azienda, questo perché è una pratica che permette lo sviluppo di una serie di peculiarità del lavoratore non solo in quanto tale ma proprio anche come persona. Rendono le persone pronte ad affrontare le sfide lavorative quotidiane, proattive e capaci di ottenere risultati migliori.

Solitamente, il punto di forza sta proprio nel far in modo che la formazione dei dipendenti sia attiva, dinamica e supportata da feedback continui.

Nel caso in esame il feedback ha avuto un ruolo importante; infatti, l'azienda ha verificato il beneficio non nell'immediato ma a distanza di tempo perché una formazione di questo tipo, può dare un vero beneficio solo in una verifica temporale più lunga. Quindi la bontà è tale solo se quello che si è acquisito può essere riscontrato e messo in pratica nel tempo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il corso ha motivato i lavoratori e li ha aiutati durante la pandemia. La maggiore consapevolezza e spesso minore rigidità mentali, raggiunte grazie alla formazione, li ha aiutati nella gestione del gruppo, anche se con tutte le difficoltà del momento e in una modalità come quella dello *smart working* che in altri tempi e quindi prima del corso, non sarebbe stata accettata facilmente. Talvolta il corso ha aiutato a modificare l'atteggiamento lavorativo e non solo quello di alcuni quadri, migliorando la loro capacità di farsi riconoscere come tali, assumendo un approccio più manageriale.

In particolare, l'atteggiamento assunto prima del corso da alcuni quadri era tale per cui spesso i lavoratori del gruppo sotto la loro responsabilità non davano la giusta attenzione al ruolo del middle management.

La formazione ha permesso di mettersi in gioco, di sviluppare approcci creativi non solo nel lavoro ma anche nella vita di tutti i giorni, si è rilevato un momento di crescita. In questo caso ha modificato l'atteggiamento di alcuni partecipanti, i quali sono riusciti ad andare al di là di quella che è la visione individuale di ognuno, di mettersi nei panni dell'altra persona e cercare quindi di capire il perché si agisce in un determinato modo e riuscire a svolgere poi i propri compiti in modo differente e più impattante.

Si è trattato di un vero percorso, fatto attraverso l'aiuto di uno psicoterapeuta, in cui le persone coinvolte che avevano un retroterra ed esperienze diverse, sono riuscite ad

avere uno scambio reciproco molto utile, volto alla conoscenza dell'altro, permettendo di gestire i rapporti e di porsi di fronte agli altri in maniera più attenta rispetto alle situazioni vissute da ognuno, cercando di capire come vengono vissuti i vari momenti della vita non solo lavorativa ma anche personale. I partecipanti al corso hanno imparato ad ascoltare, mettendo al centro le persone, le loro idee, emozioni, il loro modo di vivere e rapportarsi. La formazione ha dunque cambiato più che il modo di lavorare, la modalità in cui si interagisce con gli altri.

Ogni momento della vita lavorativa ha subito un'influenza importante, grazie, non tanto a delle tecniche o modalità operative ma più attraverso l'apprendimento di tecniche interpersonali nella gestione dei rapporti umani. La vita privata e la vita lavorativa non vengono, infatti, considerate come due realtà parallele ma strettamente interconnesse. Questo approccio ha modificato anche l'analisi e la valutazione fatta nei confronti dei lavoratori che vedeva dei *check point, one to one*, fatti precedentemente per capire l'andamento lavorativo. Dopo il corso questo approccio è stato abbandonato perché il feedback è costante e continuo e in particolare la formalità del check point che riguarda soprattutto il mondo dei ruoli, è stata superata in favore di un approccio che mette al centro la persona.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il modo in cui le persone reagiscono alle condizioni di vita o agli eventi traumatici è fondamentale ed è diventata un'importante area di ricerca e analisi.

Il termine resilienza che in ingegneria, si riferisce alla capacità del materiale di resistere ad urti improvvisi senza spezzarsi; in ecologia e biologia, è la capacità di una specie di auto-ripararsi dopo un danno; in ambito lavorativo ma non solo, può essere vista come la capacità umana di affrontare le avversità della vita, superarle e di uscirne magari trasformati e rinforzati. La pandemia ha creato molti disagi e non solo in termini economici ma anche e soprattutto mentali, ha infranto molte convinzioni e certezze.

Tutto questo per dire che la formazione sostenuta dai lavoratori della Ford Italia S.p.A. attraverso il piano formativo Ford Italia 2019, si è rivelata utile ed efficace nell'aiutare il *middle management* ad affrontare nel miglior modo possibile un momento difficile. Grazie ad un approccio formativo innovativo, realizzato con l'aiuto di uno psicoterapeuta che è riuscito a coinvolgere persone con un retroterra e con esperienze differenti, facendo nascere una capacità comunicativa e di ascolto più attenta alla persona. Approccio che si è riversato nel lavoro e che ha aiutato non solo i lavoratori a livello personale, con una crescita individuale ma tutto il contesto lavorativo, in un'ottica di interconnessione tra la vita privata e la vita lavorativa.

5. CONCLUSIONI

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

La formazione ha permesso di acquisire nuove capacità, capacità di auto-analisi, facendo emergere i punti di forza e di debolezza dei middle management.

Il problema dell'azienda è che spesso le persone vengono considerate attraverso il ruolo che ricoprono, attraverso il percorso intrapreso invece si è andati oltre i ruoli, imparando a vedere le persone al di là dell'etichetta, a conoscere e a sentire le stesse emozioni per poter interagire in un modo migliore.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il piano formativo Ford Italia 2019, era stato pensato in un momento di riorganizzazione interna, non legato quindi al contesto successivo in cui poi i lavoratori si sono ritrovati a metterlo in pratica, ossia al momento pandemico legato al Covid-19, eppure ha avuto un impatto importante sui lavoratori, i quali grazie ai moduli esperienziali sono riusciti, attraverso un'auto-analisi, a gestire il lavoro durante la pandemia, in un modo totalmente inaspettato rispetto alla modalità con cui l'approccio sarebbe stato gestito in periodi precedenti.

La formazione ha rimarcato la capacità di andare verso un cambiamento del contesto organizzativo, rafforzando la propensione individuale al cambiamento e all'adattamento.

Ford Italia S.p.A. in questo caso non si è limitata solo a mettere a disposizione la formazione ma ha seguito poi i lavoratori cercando di capire nel tempo l'impatto, quindi un'attenzione non solo al momento immediatamente dopo la formazione ma a distanza di un tempo più lungo.

Attraverso la formazione esperienziale quindi si è messo al centro l'individuo e il suo rapporto con il mondo circostante, in questo caso quello aziendale. L'esperienza facilita le riflessioni che vengono fuori, trasformandole in apprendimento e quindi in azioni, utili all'individuo perché in questo caso scopre aspetti di sé ma anche all'intera azienda.

5.3 Conclusioni

L'esperienza formativa, avuta dai lavoratori della Ford Italia S.p.A., apre la strada ad un tipo di apprendimento che dovrebbe essere fatto da ogni tipo di azienda.

L'approccio esperienziale è sicuramente importante se si vuole avere e mantenere una crescita aziendale, perché attraverso la conoscenza di quelle che sono le esigenze, le realtà, le emozioni, degli altri è possibile entrare in empatia e creare un contesto meno rigido, un contesto familiare che aiuta le persone e le spinge a fare il proprio lavoro con maggiore attenzione e sensibilità.

Si crea così uno scambio proficuo per tutto il contesto, per i lavoratori e l'azienda stessa. Questo porta a sviluppare un approccio basato su una visione prospettica, di crescita delle persone e quindi di conseguenza ad una crescita e ad uno sviluppo aziendale.

L'esperienza ha permesso di approfondire la conoscenza tra i partecipanti, andando oltre l'ambito lavorativo. Ha insegnato che in ognuno c'è una storia, permettendo di vivere un mondo lavorativo meno freddo e meno razionale, migliorando le relazioni personali.

Sicuramente aiuta nella crescita professionale delle *soft skills* nel momento in cui si va oltre l'aspetto nozionistico.

In una prospettiva futura, sarebbe utile ripetere questo tipo di esperienza, magari allargata a più figure presenti in azienda; quindi, si potrebbe realizzare una formazione esperienziale rivolta ai quadri, ai dirigenti ma anche agli impiegati e agli operai, in modo da far crollare quelle barriere che si creano magari solo a livello mentale ma che rendono più complesso lo svolgimento delle attività lavorative.

A volte basta creare senso di comunità e di appartenenza, attraverso uno scambio, attraverso la comunicazione che si instaura stando nella stessa classe per capire che siamo tutte persone con emozioni ed esigenze molto simili anche se rientranti in ruoli diversi.

HONDA R &D EUROPE ITALIA SRL

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare l'azienda Honda R&D Europe Italia SRL, poiché realtà di indiscussa fama sul mercato, nel settore della produzione di veicoli, in particolar modo per la rinnovata capacità di innovazione.

Azienda nata nel 1948, la Honda Motor Company Ltd è attualmente il quarto produttore di veicoli al mondo. La Honda produce automobili, motociclette, scooter, motori fuoribordo, prodotti *garden-agri-industry* e aeroplani per trasporto privato. L'azienda Honda R&D Europe Italia SRL, si occupa di ricerca e sviluppo per la casa madre.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 12 ottobre è stato possibile confrontarsi con Simone Cilli, HR Manager e Daniela Botticella, coordinatrice della formazione e partecipante al corso di formazione oggetto di analisi.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Sistema, è il AVT/089N/17II dal titolo "DAMA: Formarsi: la mossa decisiva per aumentare le competitività", che ha coinvolto in formazione, per quanto riguarda l'impresa oggetto di indagine, sette persone, con la singola azione formativa ID 2024042, dal titolo "Project Management: Fundamentals (Conoscenze fondamentali di Project Management) - Ed 1", della durata complessiva pari a 16 ore. Il periodo di svolgimento delle attività dell'intero progetto formativo ha riguardato un arco temporale dal 25/10/2019 al 23/12/2019.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Come accennato in introduzione, l'azienda Honda Motor Company Ltd, fondata nel 1948, si posiziona fra i primi costruttori di veicoli a livello globale. La vasta produzione che interessa a partire dalle motociclette, aeroplani per il trasporto privato, si pone l'obiettivo di fornire prodotti di elevata qualità ad un prezzo accessibile, utilizzando le tecnologie più avanzate, per continuare ad essere un'azienda che "la società vuole che esista". Attraverso il robot umanoide Asimo ed altre applicazioni tecnologiche all'avanguardia, Honda è attiva nel settore della robotica ai massimi livelli. Inoltre, è impegnata in forma ufficiale in tutte le principali competizioni motoristiche mondiali, dalla Formula 1 alla Moto GP.

Honda ha la propria sede principale a Tokyo, in Giappone, cui fanno capo 70 fabbriche in 27 Paesi e oltre 180.000 dipendenti, per la soddisfazione di 28 milioni di clienti ogni

anno. L'impegno di Honda per la salvaguardia dell'ambiente prevedeva la riduzione delle emissioni di CO2 del 30% entro il 2020, ispirata alla strategia di lungo periodo "Road to Emission Zero". Honda investe in Ricerca e Sviluppo oltre il 5% del proprio fatturato globale, perseguendo i più alti standard di sicurezza passiva, attiva e formazione, al fine di assicurare il benessere dei clienti e della società e si propone di mettere sul mercato automobilistico europeo veicoli ibridi ed elettrici che riducano l'impatto ambientale.

In Italia Honda è presente con la filiale commerciale di Roma (Honda Motor Europe Ltd. Italia), con i reparti Sales, After-sales, Business Planning e e-Business Communication, e lo stabilimento produttivo di Atesa-Chieti (Honda Italia Industriale S.p.A.). La sede romana ospita anche la divisione italiana della Honda R&D, che si occupa dello studio e sviluppo dei futuri prodotti (moto e scooter) dell'azienda.

Costituita nel 1971 ad Atesa (Chieti) per importare i motoveicoli con marchio Honda sul territorio nazionale, Honda Italia Industriale Spa è oggi la filiale italiana della casa giapponese, a seguito dell'acquisizione avvenuta nel 1981. Segno distintivo dell'azienda a partire dalla sua costituzione è la produzione in loco di alcune famiglie di motoveicoli: già nel 1987 i prodotti "Made in Italy" varcano le frontiere, prima sul mercato europeo e poi addirittura in Giappone, fino a raggiungere nel 2008 il prestigioso traguardo di due milioni di motocicli e di quattro milioni di motori prodotti. Lo stabilimento di Atesa è oggi in grado di produrre oltre 650.000 unità tra maximoto e propulsori (sia *scooter* che *power equipment*).

Il reparto R&D Europe, dislocato nella sede di Roma, già nel 1996 esisteva come *branch* dell'azienda Honda R&D Europe tedesca, per poi divenire nel 2000 azienda del Gruppo, la quale ha sviluppato alcuni dei modelli di maggiore successo sul mercato nazionale ed europeo, come la Hornet 600, la tourer CBF1000, l'intera famiglia degli scooter SH125i/150i/300i e le più recenti CB1000R e X-ADV. L'azienda svolge attività in stretto e diretto contatto con la casa madre giapponese, in particolar modo per lo sviluppo di mezzi su due ruote. L'azienda ha anche uno scambio continuo con le altre consorelle presenti in Europa ed operanti nel campo delle vendite, volto alla definizione di nuovi prodotti, così come con le due corrispettive R&D presenti in Germania ed in Inghilterra. L'azienda, occupandosi principalmente di design, ha maturato negli anni rapporti con le principali università europee ed italiane in materia (IAAD e IED).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda Honda R&D Europe Italia SRL, partecipa direttamente alla estensione del rapporto di sostenibilità della casa madre. Come già sottolineato Honda ha come obiettivo principale, in termini di sostenibilità ambientale, quello di divenire un'azienda che la società vuole che esista. Il suo impegno è quello di avere in Europa, entro il 2022, i principali modelli della gamma auto elettrici o ibridi. Honda è da sempre all'avanguardia nella ricerca e nello sviluppo di tecnologie di sicurezza che permettano di avere una "sicurezza globale per tutti" e favoriscano una società a zero collisioni e destina inoltre

forti investimenti nello sviluppo della guida autonoma (per approfondimenti vedi *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*).

A seguito della chiusura imposta dal lockdown del 2020, l'azienda si è trovata ad affrontare improvvisamente una forte digitalizzazione dei processi, essendo fino ad allora legata fortemente alla produzione di rapporti su carta e di persona (*survey, focus group*). Oggi la ricerca di innovazione anche verso ambiti differenti di progettazione e sviluppo del lavoro ha trovato sedimento all'interno dell'area del Market Research.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'interno del piano annuale di formazione, l'azienda si sviluppa in tre principali ambiti: design di prodotto, attività di ricerca di mercato (essenza della ragione sociale) ed ingegnerizzazione. A queste si affiancano due ulteriori ambiti quali il project management e lo sviluppo delle *soft skills* nonché delle *skills* in ambito informatico. La formazione viene progettata avendo come unico fine quello del vantaggio in termini di innovazione tecnologica. L'azienda, infatti, opera anche nella produzione di proposte rivolte direttamente alla casa madre, proprio in tema di sviluppo tecnologico.

All'interno della formazione ulteriore ambito interessa lo sviluppo della creatività, principalmente abbinata al design.

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

L'azienda, in occasione del *lockdown* dovuto alla emergenza pandemica da Covid-19, ha attivato lo *smart working* per tutto il personale. Dal 15 ottobre 2021 il personale in presenza nell'azienda sarà pari al 50/75 per cento sul totale. La turnazione è lasciata alle esigenze di business dei singoli dipartimenti sulla base delle indicazioni fornite dal Presidente e dal Top Management. Durante questo periodo, l'azienda ha investito fortemente sulla formazione dei propri dipendenti, in modalità prettamente *online*. È emersa, mantenendo ferma la consapevolezza che un rapporto diretto tra i discenti e tra questi e il formatore è difficilmente sostituibile, in particolar modo per attività da svolgersi in gruppo, la necessità di continuare nella progettazione di attività formativa a distanza, visti gli ottimi feed back ottenuti, anche per la semplificazione organizzativa che questa modalità comporta.

2.5 Considerazioni riepilogative

Honda R&D Europe Italia SRL è un'azienda del Gruppo Honda che ha superato i suoi primi venti anni di attività. Dedicata unicamente alla ricerca e sviluppo e fortemente indirizzata alla progettazione di motoveicoli, in diretto contatto con la casa madre in Giappone, l'azienda si è trovata anch'essa ad affrontare direttamente i mutamenti imposti dall'esplosione pandemica in Italia. Ha quindi indirizzato la formazione,

aumentandone anche le ore, aiutata dalla semplificazione organizzativa che lo *smart working* ha introdotto. L'azienda ha inoltre promosso una forte digitalizzazione, aprendosi anche alla ricerca e sviluppo di nuove metodologie di progettazione del lavoro, in capo principalmente all'area del Market Research.

La formazione è fondamentale per Honda R&D, proprio per l'area di produzione aziendale che la coinvolge: l'innovazione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Honda R&D è stata coinvolta direttamente nella progettazione del Piano dal soggetto attuatore, infatti, le tematiche affrontate nell'avviso rientrano tra la rosa di ambiti formativi ritenuti fondamentali dall'azienda. 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 del *Project management* è uno degli ambiti di cui oggi Honda R&D ha bisogno al fine di una implementazione della interconnessione tra i diversi dipartimenti di ricerca, volto alla facilitazione dello scambio di informazioni e quindi alla produzione di maggiori idee creative ed innovative.

Obiettivo generale del Piano era quello di promuovere la razionalizzazione dei processi operativi aziendali nell'ottica dell'efficienza e del controllo manageriale, secondo le tecniche proprie del project management.

Tra gli obiettivi generali del Piano si riscontra anche quello di essere in grado di applicare la metodologia adeguata a perseguire il miglioramento dei processi e conoscere le forme della comunicazione organizzativa per migliorare l'operatività attraverso la creazione, lo scambio e la condivisione di messaggi. 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 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

I lavoratori coinvolti nel piano formativo in oggetto sono, come ricordato, sette e ricoprono figure professionali trasversali all'interno dell'azienda, trattandosi di esperti nel campo della ingegnerizzazione del prodotto, esperti di gestione del progetto e amministrativi. Il corso, svolto in presenza, si è sviluppato in 16 ore distribuite su due giornate, con l'obiettivo, come già descritto, non solo di fornire le *expertise* proprie del metodo del *project management*, quanto anche di mettere in comunicazione esperti di ambiti differenti, all'interno di un'azienda totalmente impegnata sulla ricerca e sviluppo e al contrario, piuttosto agile nella gestione dei progetti. Infatti, in Honda R&D i progetti, di lungo respiro, hanno scadenze annuali, basate sulla realizzazione del prodotto, senza

interventi all'interno di cornici legate alla gestione della progettazione. L'incontro tra dipartimenti differenti, impegnati in attività distinte tra loro, ha indubbiamente aiutato lo sviluppo di nuove idee, finalizzate alla produzione dei progetti per la casa madre.

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 Honda R&D.

L'azienda e i partecipanti intervistati valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere gli obiettivi fissati in tema di progettazione. Unico nodo oggetto di modifiche riguarda la scelta di strutturare il corso su due giornate di otto ore ciascuna, ritenute faticose nella seconda fase della giornata di studi. Tuttavia, la docente scelta ha avuto la capacità di strutturare il corso in modo da concentrare nel mattino la parte di formazione più impegnativa, dedicando invece il pomeriggio ad aspetti pratici e maggiormente coinvolgenti.

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. Tutto ciò attraverso una forte sinergia tra azienda e SA nello svolgimento della micro-progettazione, avvenuta anche prevedendo l'incontro con il docente individuato dal SA. Ciò al fine di dedicare un momento condiviso al setup del corso, attraverso la selezione degli argomenti utili all'azienda e l'individuazione delle sue priorità.

La rilevazione parallelamente svolta a livello aziendale, ha 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 divario 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. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il corso ha fornito un *know how* utile al fine di instradare le abilità comportamentali e gestionali dei progetti. Le conoscenze acquisite durante il corso sono state ritenute utili dai discenti, i quali, come accennato nel paragrafo precedente, provenendo da dipartimenti differenti, con interessi contrapposti, hanno potuto lavorare assieme, producendo idee volte a migliorare i processi aziendali. Il corso è risultato essere totalmente in linea con le necessità aziendali e nel complesso è stato ottimamente

gestito dalla docente del SA, la quale ha dovuto allineare le tematiche formative, trovandosi a dover gestire una classe mista, ovvero composta da discenti che già conoscevano la materia, in parte, ed altri che non avevano mai avuto modo di affrontarla sino ad allora. A seguito della formazione ricevuta, l'azienda ha deciso di rivolgersi alla docente proposta dal SA per ulteriori progetti formativi, apprezzando molto la sua capacità di coinvolgere le persone in aula e di avere contezza delle necessità differenti che si presentano in ogni classe.

Indubbiamente è emersa la capacità dell'azione formativa in esame di fornire metodologie immediatamente spendibili, in una gestione dei processi che pur confermandosi snella, ha la necessità di applicare strutture organizzative in maniera consapevole. La misurazione del valore di un progetto e la realizzazione di *Lessons Learnt* al fine di procedere in modo più efficace a conclusione di un progetto, per la realizzazione di quelli futuri.

4.2 Considerazioni riepilogative

Honda R&D lavora moltissimo con la formazione finanziata, utilizzando non solo Fondimpresa, ma anche Fondirigenti e il Fondo Nuove Competenze.

La formazione ha un ruolo fondamentale per l'azienda che opera in ricerca e sviluppo. Il corso formativo specifico ha coinvolto un gruppo eterogeneo di persone, con la necessità di adattare le materie del corso, al fine di essere utile e mai noioso. Le materie oggetto del corso sono risultate utili a tutta la platea, essendo il project management oggetto di lavoro trasversale.

L'azienda ha partecipato attivamente alla definizione della micro-progettazione del corso, modellando le azioni formative alle necessità aziendali ed al singolo discente. A conclusione del corso l'azienda ha, inoltre, svolto una valutazione degli esiti interna, che varia a seconda del tipo di progetto, mantenendo costante un confronto diretto con l'ufficio risorse umane ed i partecipanti al corso formativo. Ciò in un'ottica dello sviluppo individuale (tenendo fermo il piano di sviluppo individuale a medio e lungo termine).

La gestione dei tempi è stato il focus che ha aiutato i discenti provenienti dall'amministrazione; per quanto riguarda invece i discenti provenienti dal Market Research, essendo due lavoratori junior, avevano la necessità di approfondire i concetti fondamentali del *project management*, così come i discenti provenienti dall'ufficio Design, i quali hanno comunque rappresentato la necessità di confrontarsi con gli altri dipartimenti, ai fini di un buon rendimento aziendale. A seguito del corso alcuni discenti hanno richiesto la programmazione di un corso di *Project Management* avanzato.

5. CONCLUSIONI

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

Dalle interviste svolte con il Responsabile del Personale e con la discente, è emerso come la formazione svolta abbia aiutato lo scambio interno di informazioni tra i dipartimenti dell'azienda. La scelta di portare in formazione, in presenza, figure differenti (dagli amministrativi ai designer) ha prodotto principalmente il risultato di mettere in connessione persone che erano solite lavorare in compartimenti separati e quindi non sempre comunicanti.

Il mettere in rete idee e informazioni, anche se in due giornate di intensa attività, ha permesso di creare un canale comunicativo, attraverso l'approfondimento o la conoscenza di argomenti, a volte praticati giornalmente senza tuttavia averne mai studiato il pensiero teorico dal quale questi sono scaturiti.

Ulteriore elemento di interesse ha riguardato quelle figure puramente artistiche, come i designer, che tuttavia devono avere contezza dei procedimenti dietro alla pianificazione e gestione dei progetti che gli stessi sono chiamati a realizzare.

Indubbiamente è emersa la capacità del docente di creare un ambiente sereno e accattivante, nonostante l'intensità del corso e la fatica percepita.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azienda ha ritenuto, in un confronto strutturato con il SA, di poter affrontare un percorso di *Project management*, rivolto ad una platea di discenti fortemente trasversale rispetto alle mansioni svolte, nonché al retroterra formativo pregresso. Il corso è stato percepito come fortemente funzionale ai fini delle conoscenze di base, volte ad un utilizzo consapevole del project management, largamente utilizzato in un'azienda come la Honda R&D. In occasione dell'incontro lo stesso corso è stato per questo definito dal lavoratore intervistato una buona pratica formativa, all'interno di un'azienda che ha come scopo principale quello di produrre progetti fortemente innovativi in campo tecnologico ed altamente accattivanti a livello estetico.

L'azione formativa può essere considerata una buona pratica per l'inclusività dell'approccio, che ha permesso di avvicinare tra loro lavoratori e lavoratrici tradizionalmente appartenenti a dipartimenti impegnati in attività solitamente non connesse tra loro. Un elemento questo che si è rivelato fondamentale nella successiva gestione del lockdown e del successivo *smart working*.

5.3 Conclusioni

Honda è un'azienda 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. Honda ha avviato

un percorso volto alla sostenibilità ambientale, che la porta ancora oggi a sviluppare processi volti ad ampliare importanti politiche di sostenibilità aziendale, ad esempio la riduzione delle emissioni di CO² del 30% entro il 2020, ispirata alla strategia di lungo periodo “Road to Emission Zero”, così come l’impegno entro il 2025 di avere in Europa, esclusivamente veicoli (automobili) elettrici o ibridi.

In questa cornice si iscrive la formazione svolta in azienda nell’anno 2019, nel quale ha partecipato ad un piano formativo a valere sul Conto di sistema di Fondimpresa, il cui soggetto proponente è Manpower. Il Piano dal titolo “DAMA: Formarsi: la mossa decisiva per aumentare le competitività” ha coinvolto 7 persone dell’azienda oggetto di indagine, con la singola azione formativa ID 2024042, dal titolo “Project Management: Fundamentals (Conoscenze fondamentali di Project Management) - Ed 1”. L’azienda e il partecipante intervistato valutano positivamente l’esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere pienamente gli obiettivi fissati in tema di conoscenza dei processi di Project management, nonché di connessione e condivisione tra i diversi dipartimenti interni, al fine di sviluppare cooperando, idee volte al miglioramento dei processi, così rappresentando una buona pratica.

OPTIKON 2000 S.P.A.

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

Il piano oggetto d'analisi rientra in un conto sistema. In particolare, il piano oggetto di analisi fa parte dell'avviso AVT/089N/17II, dal titolo "DAMA - Formarsi: la mossa decisiva per aumentare le competitività".

Il suddetto avviso ha permesso alla OPTIKON 2000 S.p.A. di intervenire su due aree tematiche, "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti" e "Innovazione dell'organizzazione", al fine di migliorare i processi produttivi e la gestione dell'organizzazione nel suo complesso, per ottimizzare le attività, diminuendo i costi reali ed offrendo ai propri clienti un servizio e un prodotto migliore.

Attraverso la partecipazione al suddetto avviso, l'azienda ha inteso ottimizzare l'organizzazione intervenendo principalmente su una migliore pianificazione delle attività e un loro controllo e monitoraggio dei processi aziendali, volti questi a rendere più efficiente l'impresa sotto numerosi aspetti quali ad esempio migliore gestione delle risorse e del tempo, abbattimento dei costi dovuti ad un processo inefficace e offerta di un servizio o un prodotto migliore e di maggiore qualità ai propri clienti.

I fabbisogni formativi per la OPTIKON 2000 S.p.A. sono rivolti:

- alla programmazione della produzione nell'ottica dell'efficienza: obiettivi e fasi, personale e macchinari, al fine di conoscere le tecniche di produzione più adatte in funzione delle specifiche del prodotto
- Negotiation Skills (in lingua inglese), al fine di saper gestire le relazioni esercitando la propria influenza tramite la capacità negoziale sia all'interno del proprio gruppo o della stessa unità lavorativa, sia con altri gruppi, altre unità organizzative o referenti e clienti esteri.

L'azione formativa ha coinvolto: Impiegati e quadri per quanto riguarda l'azione rivolta alle tecniche di produzione: processi, metodi e strumenti; mentre per l'azione Negotiation Skills (in lingua inglese), hanno partecipato impiegati, operai e quadri.

Il presente rapporto è il frutto delle interviste condotte nel corso della giornata del 19 ottobre 2021. In particolare, è stata coinvolta per Optikon Italia 2000 S.p.A., Giorgia Sali Responsabile delle Risorse Umane e il Soggetto Attuatore (SA) Monia Massacci di ManpowerGroup.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Optikon nasce nel 1966 con la missione di creare strumenti ad altissima tecnologia, fino ad allora non reperibili sul mercato, che consentissero ad oftalmologi ed optometristi di trovare sempre migliori cure e trattamenti per la vista dei propri pazienti.

Nata come azienda padronale, è stata acquisita, da un'azienda belga e poi, recentemente, da un'azienda americana più grande, la BVI –Medical che ha un portafoglio appositamente costruito che copre più di 115 paesi.

Con circa 74 dipendenti, oggi Optikon 2000 S.p.A., la cui sede nel Lazio si trova a Roma in via del Casale di Settebagni 13, persegue la stessa missione, dando ogni giorno risposta a richieste ed esigenze cliniche e chirurgiche.

Competenze ingegneristiche, alta qualità e una consolidata capacità produttiva garantiscono un'offerta costante di prodotti e servizi innovativi.

L'azienda considera ogni richiesta come una sfida per la ricerca di una nuova soluzione.

Optikon ha più di 40 anni di esperienza nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni che integrano le necessità degli oftalmologi con le più avanzate capacità ingegneristiche.

La progettazione e lo sviluppo di strumenti innovativi e al tempo stesso competitivi rappresenta il fattore critico che ha reso possibili tutti i loro successi tecnologici.

Il sistema produttivo Optikon garantisce i più alti standard tecnici e qualitativi in combinazione alla massima affidabilità dei suoi prodotti.

Per realizzare questo obiettivo Optikon investe continuamente negli impianti più innovativi ed avanzati, così come nei più qualificati fornitori di materiali, componenti high-tech e servizi logistici.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Optikon ha consolidato sul mercato l'immagine di azienda in grado di fornire prodotti di alto livello qualitativo a prezzi competitivi.

È un'azienda certificata ISO9001 e CE. Il Servizio Assicurazione Qualità, si occupa di aggiornare le procedure e controllare tutti i processi, dalla progettazione dei prodotti fino all'assistenza post-vendita per garantire la conformità con i più alti standard qualitativi. Il risultato è un alto grado di protezione per il cliente.

La tecnologia abbraccia l'ambito chirurgico, la diagnostica per ultrasuoni e la topografia corneale.

In particolare, nell'ambito del settore chirurgico, viene utilizzata una piattaforma compatta dalle prestazioni eccellenti per la chirurgia della cataratta e della retina, grazie a sintesi di tecnologie innovative, funzionali e affidabili.

La sua Fluidica Predittiva, basata sul Doppio Sistema Avanzato di Infusione, sul Sistema di Controllo Dinamico della IOP e su due pompe (peristaltica e Venturi) ad alta efficienza, garantisce la totale rispondenza alle differenti tecniche chirurgiche assicurando allo stesso tempo una eccellente stabilità di camera e il massimo di sicurezza per il paziente.

In R-Evo smart® è inoltre implementata la tecnologia brevettata Minimal Stress, unico sistema esistente che misura in tempo reale il movimento effettivo della punta faco (elongazione) durante l'intero intervento chirurgico, riducendo al minimo l'energia erogata nell'occhio per una chirurgia più sicura ed efficiente e una riabilitazione più rapida dei pazienti.

È prevista una unità modulare per la chirurgia oftalmica, Pulsar2ESP. Pulsar2ESP ha una fluidica basata su un sistema a doppia pompa (peristaltica e Venturi) gestito mediante la cassetta I/A monouso EasySys. L'utilizzatore può selezionare il tipo di pompa più adeguata alle sue esigenze in qualsiasi fase dell'intervento chirurgico.

Pulsar2ESP è dotato della tecnologia brevettata Minimal Stress che, oltre a controllare in tempo reale l'elongazione della punta "faco", ottimizza al livello minimo possibile la quantità di energia emessa durante l'intervento di rimozione della cataratta, migliorandone la qualità e garantendo il più elevato grado di sicurezza per il paziente.

Pulsar2ESP utilizza uno schermo touch-screen con ampio angolo di visualizzazione. La grafica semplice ed intuitiva permette di gestire l'intervento in tutte le sue fasi e creare programmi personalizzati.

Sempre nell'ambito del settore chirurgico, viene utilizzato Cryo-Line per la criochirurgia oftalmica.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il focus dell'azienda riguarda la chirurgia oftalmica, comprendendo i macchinari per la chirurgia dell'occhio. L'acquisizione menzionata nel par.2.1 ha fatto nascere l'esigenza di ampliare l'offerta formativa, essendo entrati a far parte di una realtà più ampia, il cui svolgimento dell'attività lavorativa, veniva eseguito in maniera differente, magari con processi e tempi di programmazione e produzione lontani dalla modalità realizzata dalla Optikon nata negli anni '60.

Il ruolo della formazione è diventato cruciale, tanto che è stato messo a punto nel periodo considerato, 2018-2019, oltre all'azione formativa in esame in esame, un piano formativo aziendale di conto formazione, erogato sempre attraverso Fondimpresa, con l'obiettivo di: potenziare le competenze per la comprensione dei modelli operativi della

cultura 4.0; acquisire strumenti e tecniche per la comunicazione negoziale; approfondire le funzioni di word per un utilizzo ottimale dello strumento informatico; consolidare le competenze HR, aggiornando le conoscenze in merito alla gestione dei rapporti sindacali. Tutto questo per il mantenimento e aggiornamento delle competenze.

Oltre ai corsi erogati attraverso Fondimpresa, la formazione viene realizzata grazie anche al ricorso di altri Fondi e/o con risorse proprie.

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

Durante il periodo pandemico l'azienda ha continuato a svolgere la sua attività, facendo parte del gruppo BVI- Medical, una delle aziende oftalmiche chirurgiche diversificate e in più rapida crescita al mondo, operando in un settore esentato. La parte produttiva quindi non si è mai fermata, a differenza degli altri lavoratori che si sono fermati nel periodo di lock down, per poi riprendere l'attività in modalità *smart working* nel periodo successivo a quello della chiusura. La tipologia di prodotto offerta ha fatto sì che l'attività non potesse essere bloccata, nonostante il calo degli interventi che si è verificato in quel periodo.

Nel periodo attuale la modalità di svolgimento di lavoro *smart working* è molto diminuita, pur rispettando le restrizioni ancora previste, in termini di condivisione degli spazi, per il ricambio d'aria, per il distanziamento.

La formazione dei lavoratori durante il periodo della pandemia è proseguita in modalità *online*.

Ad oggi è stata ripresa la formazione anche in presenza, si sta svolgendo infatti un corso di lingua inglese, con classi scaglionate, per ridurre ed evitare i rischi collegati alla possibilità di contrarre il Covid-19.

Per il prossimo futuro la formazione *online* sarà comunque preferita a quella in presenza, visti gli aspetti positivi dell'erogazione a distanza che permette di coinvolgere più persone in formazione.

2.5 Considerazioni riepilogative

La Optikon producendo beni per la salute e la cura della persona, è rientrata nell'area delle aziende che hanno continuato a svolgere la propria attività produttiva durante la pandemia, per cui rispetto ad altre realtà che hanno subito maggiormente gli effetti delle restrizioni la Optikon è riuscita a mantenere attivo il comparto produttivo, pur con una diminuzione degli interventi chirurgici.

Il comparto di riferimento rientra in un ambito altamente tecnologico e questo porta ad una costante necessità di migliorare e adeguare la formazione dei propri lavoratori, per rispondere appunto alle esigenze di un mondo sempre più competitivo, formazione che

si è resa necessaria anche al contesto di riferimento in cui l'azienda è rientrata, quello della BVI-medical, organizzazione di classe mondiale nel settore dell'oftalmologia. L'attività produttiva non si è mai arrestata, neanche nel periodo di lockdown e la formazione è continuata a distanza.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il processo formativo e la decisione di quali azioni svolgere, nasce da un confronto tra il responsabile delle risorse umane e i capi settori dell'azienda, tenendo conto di quella che sarà la produzione dei prossimi sei mesi e dei divari formativi da colmare, sulla base delle *skills* che le persone dovrebbero già avere in base al ruolo che svolgono nell'azienda.

Essendo stati acquisiti da gruppo estero, l'esigenza che era nata inizialmente, riguardava soprattutto il perfezionamento e miglioramento della lingua inglese.

La progettazione della formazione in genere viene decisa dai manager di reparto perché conoscono meglio di chiunque altro quelle che sono le esigenze aziendali e dei lavoratori.

In questo piano conto sistema, sono stati coinvolti diversi reparti e la formazione ha riguardato: n. 9 Impiegati e n. 1 quadro per quanto riguarda l'azione rivolta alle tecniche di produzione: processi, metodi e strumenti.

Mentre per l'azione Negotiation Skills (in lingua inglese), hanno partecipato n 7 impiegati, n. 1 operaio e n. 1 quadro

AZIONI FORMATIVE:

ID	TITOLO AZIONE	DURATA AZIONE
2006283	Negotiation Skills (in lingua INGLESE) - Ed 2	32
2006284	Negotiation Skills (in lingua INGLESE) - Ed 3	32
2008883	Le tecniche di produzione: processi, metodi e strumenti	16
2008886	Le tecniche di produzione: processi, metodi e strumenti	16

La formazione si è svolta in presenza. La bontà della formazione ricevuta viene innanzitutto valutata dalla Optikon, attraverso un confronto con gli stessi lavoratori formati o attraverso un indice di gradimento consegnato ai discenti. Il riscontro viene inoltre valutato dai manager e attraverso un test finale somministrato dall'agenzia di formazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come è stato anticipato nell'introduzione, il suddetto avviso ha permesso alla OPTIKON 2000 S.p.A. di intervenire su due aree tematiche, "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti" e "Innovazione dell'organizzazione", al fine di migliorare i processi produttivi e la gestione dell'organizzazione nel suo complesso, per ottimizzare le attività, diminuendo i costi reali ed offrendo ai propri clienti un servizio e un prodotto migliore.

Attraverso la partecipazione al conto sistema, si è voluto ottimizzare l'organizzazione intervenendo principalmente su una migliore pianificazione delle attività e un controllo e monitoraggio dei processi aziendali, volti questi a rendere più efficiente l'impresa sotto numerosi aspetti quali ad esempio migliore gestione delle risorse e del tempo, abbattimento dei costi dovuti ad un processo inefficace e offerta di un servizio o un prodotto migliore e di maggiore qualità ai propri clienti.

I fabbisogni formativi per la OPTIKON 2000 S.p.A. sono rivolti:

- alla programmazione della produzione nell'ottica dell'efficienza: obiettivi e fasi, personale e macchinari, al fine di conoscere le tecniche di produzione più adatte in funzione delle specifiche del prodotto: in un'ottica di customizzazione dell'intervento e di adesione allo scenario temporale effettivo in cui viene erogata la formazione, vi è stato uno specifico modulo di confronto sugli aspetti amministrativi tra l'Italia e la neo casa madre statunitense, in modo da rendere compliance a quanto previsto dalla casa madre circa tali processi.
- Negotiation Skills (in lingua inglese), al fine di saper gestire le relazioni esercitando la propria influenza tramite la capacità negoziale sia all'interno del proprio gruppo o della stessa unità lavorativa, sia con altri gruppi, altre unità organizzative o clienti esteri.

Il bisogno che viene rilevato nel momento in cui l'azienda ha deciso di aderire, con determinati titoli, viene poi sviluppato nel momento in cui il piano viene approvato, contattando i singoli referenti e facendo tutte le call per le progettazioni con i docenti. Viene poi disegnato quello che è il corso ideale che verrà modulato nel tempo; quindi, i corsi possono subire delle modifiche durante la realizzazione o svolgimento.

Infine, la valutazione della formazione viene fatta oltre che in maniera informale o attraverso un indice di gradimento, attraverso un check ad opera dell'ente formativo con i manager dell'azienda e attraverso dei questionari di gradimenti.

3.3 Considerazione riepilogative

L'azione formativa in esame è stata realizzata in un momento fondamentale per l'azienda, quello in cui la stessa ha subito un'acquisizione da parte del gruppo BVI-Medical, colosso americano leader della produzione di prodotti per la chirurgia oftalmica. Grazie al conto sistema la Optikon ha potuto mettere in pratica una formazione per i lavoratori, rispondenei alle successive esigenze nate attraverso questa acquisizione, come i corsi di inglese e corsi sulla contabilità per modificare e seguire quelle che erano le nuove linee direttive della BVI-medical.

La progettazione iniziale delle azioni previste nel conto sistema, sono state modificate per andare incontro alle suddette esigenze, in un'ottica di qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti e Innovazione dell'organizzazione, migliorando i processi produttivi e la gestione dell'organizzazione nel suo complesso, diminuendo i costi reali ed offrendo ai propri clienti un servizio e un prodotto migliore.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La formazione ha contribuito ad un accompagnamento verso una gestione diversa rispetto a quella precedente, visto che il mondo con cui adesso si confronta l'azienda non è quello degli inizi, di tipo padronale ma appunto come descritto in precedenza e determinato dall'acquisizione da parte di un'azienda prima belga e poi un'azienda americana. Tutto ciò ha traghettato il personale verso un modo di operare completamente diverso, basato ad esempio, su un nuovo modo di gestione del magazzino, di gestione degli ordini e di fare contabilità.

I corsi hanno permesso di far acquisire nuove competenze e sono importati per l'attività lavorativa, tanto che si dovrebbe approfondire al di là dei moduli erogati dall'azienda e si dovrebbe integrare con dei corsi interaziendali che permettono di visionare realtà diverse, da cui prendere spunto e con cui è possibile confrontarsi, in un'ottica di miglioramento aziendale.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'ambiente dove si lavora forma le persone anche a livello comportamentale e a livello di approccio nei confronti del lavoro, per cui la formazione di tipo interaziendale, permette di crescere come azienda, di confrontarsi anche con le esperienze avute dai partecipanti in settori diversi dal proprio. L'efficacia di questo tipo di formazione si concretizza nell'opportunità, per l'azienda, di puntare sulla singola risorsa, investendo sulla crescita non solo individuale e quindi professionale della stessa ma rappresenta anche un'occasione di apprendere abilità per reagire in modo differente e dinamico alle diverse situazioni che si presentano in azienda

L'impatto in questo caso è stato importante, anticipando quello che è stato il futuro poi dell'azienda in conseguenza dell'acquisizione da una parte di un gruppo multinazionale.

5. CONCLUSIONI

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

Uno degli elementi positivi della formazione che è stata realizzata attraverso l'avviso oggetto del report è stata sicuramente la capacità di modificare la progettazione iniziale delle azioni formative, sulla base di quelle che erano le esigenze dell'azienda, esigenze nate in corso d'opera, in particolare è stata inserita una parte relativa alla contabilità, per capire come adeguarsi alla nuova realtà internazionale in cui l'azienda si è ritrovata.

La formazione a distanza ha permesso inoltre di allungare i tempi di formazione, realizzando moduli più brevi ma in un arco temporale maggiore e questo permette alle persone di riflettere tra una sessione e l'altra.

Riflessioni che appunto per svilupparsi richiedono un periodo di tempo maggiore, a dispetto della formazione concentrata realizzata in passato che non lo permetteva.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La formazione ha contribuito ad un cambio di modalità delle attività di lavoro, i lavoratori hanno ora un riferimento estero che prima non avevano e si sono dovuti adeguare velocemente a questa nuova realtà.

Attraverso l'avviso si è anticipato il processo di cambiamento dell'azienda verso una visione più globale, quindi più ampia. Si è intervenuti, infatti, in prospettiva di queste acquisizioni che avrebbero poi portato ad una vera rivoluzione organizzativa e di gestione.

Con il menzionato conto sistema si è riusciti comunque, in corso d'opera a cogliere le esigenze dell'azienda e a adattare così la formazione. Questo è stato possibile tenendo conto del fatto che dalla progettazione del corso, all'accettazione del piano fino alla realizzazione, può passare un po' di tempo, durante il quale nell'azienda possono emergere esigenze. L'elemento della buona pratica che si vuole sottolineare in questa sede è proprio quello dell'adattabilità e flessibilità dimostrata dall'azienda che sono stati in grado, grazie alla micro-progettazione e la scelta del target dei lavoratori, di indirizzare un corso progettato precedentemente, alle nuove esigenze emerse a valle della acquisizione.

5.3 Conclusioni

Analizzare i vari contesti aziendali, come l'azienda mette in atto i processi di gestione delle risorse umane, di produzione e realizzazione di un prodotto o di un processo, come

realizza la formazione e come questa va ad influenzare l'intero processo, permette di capire in qualche modo se l'azienda è capace di "anticipare il cambiamento".

Sicuramente la Optikon 2000 S.p.A. è riuscita a fare questo grazie anche ad una formazione che ha colto in tempo l'evoluzione dell'azienda stessa, modificando le azioni formative e adattandole a quelle che erano le nuove esigenze.

Comprendere i cambiamenti della società e del contesto aziendale, riconoscerli, analizzarli, anticipandoli e adattandosi, è una delle chiavi attraverso cui le aziende possono mantenere la loro competitività senza rischiare di trovarsi impreparate di fronte a contesti operativi sempre più mutevoli.

Una volta definiti gli obiettivi da perseguire e le azioni concrete da realizzare, in questo caso, la formazione necessaria, si deve stimare l'impatto, per decidere se sia opportuno investire in questa direzione e poi immaginare i cambiamenti organizzativi necessari per la realizzazione del piano. La sfida non è da poco ma ripensare e ridefinire strategie e processi operativi è necessario per anticipare il cambiamento e non subirlo e la formazione in questo caso è stata importante in tal senso.

Procter& Gamble Holding

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

Il piano oggetto d'analisi è il 216865 dal titolo "P&G piano formativo 20", un piano interaziendale che vede come azienda aggregante la Procter & Gamble Holding s.r.l. e come aziende aggregate le altre società del gruppo ossia Procter & Gamble s.r.l.; Procter & Gamble Italia S.p.A. Il piano ha coinvolto 65 persone in formazione, su un organico complessivo di 1.134 dipendenti. Il periodo di riferimento delle attività è stato: novembre 2018 - marzo 2020.

Si è scelto di intervistare P&G perché è una società leader al mondo nella produzione di beni di consumo e perché la strategia aziendale per la formazione è centrale nelle dinamiche di crescita e sviluppo dell'azienda stessa.

Il piano oggetto di analisi, che si articola in cinque corsi tematici, è stato sviluppato dall'azienda per soddisfare le necessità formative dei propri dipendenti, utilizzando un modello di programmazione degli interventi formativi che potesse supportare il personale nelle esigenze specifiche derivanti dalle mansioni aziendali e da particolari fasi del percorso professionale, avvalendosi sia di formatori interni sia di fornitori di servizi di formazione esterni.

La formazione attuata è sicuramente un modello che può e deve essere intrapreso da altre aziende perché offre un esempio virtuoso di un ciclo di programmazione che parte da una analisi attenta dei fabbisogni formativi, una micro-progettazione puntuale, e uno scrupoloso monitoraggio dei risultati che serve poi alla programmazione della formazione futura. P&G fonda la crescita dei propri quadri apicali quasi esclusivamente dall'interno, avvalendosi prevalentemente di formatori interni seguendo una strategia di trasferimento intergenerazionale molto ben consolidato che da un lato investe molto in formazione e dall'altro produce eccellenti risultati in termini di consolidamento nel tempo dell'azienda stessa.

Il presente rapporto è il frutto delle interviste condotte nel corso della giornata del 14 ottobre 2021. In particolare, sono stati coinvolti per P&G il dott. Renato Sciarillo Direttore delle Relazioni Istituzionali e la dott.ssa Ilaria Ruggia Responsabile della Formazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Procter & Gamble, fondata nel 1837 rappresenta una realtà importante nell'ambito della ricerca, produzione e commercializzazione di beni di largo consumo quali detergenti, cosmetici, fragranze e prodotti farmaceutici. Nel mondo e in Italia, dove è presente dal 1956, dispone in totale di 140 stabilimenti di produzione e 25 centri di ricerca. La squadra P&G è costituita da oltre 100.000 dipendenti complessivi. La politica aziendale si è sempre focalizzata sulla crescita della propria azienda attraverso la crescita costante delle proprie risorse umane puntando sull'eccellenza individuale e organizzativa.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il settore della produzione di beni di consumo su larga scala è strettamente legato ai cambiamenti della società e alle dinamiche di mercato, perché si posiziona su quei prodotti che le persone utilizzano nella vita quotidiana, e che possono risentire anche di micro-cambiamenti nello stile di vita e nei gusti del grande pubblico. Si tratta di un settore chiamato a rinnovarsi continuamente per essere sempre al passo con le esigenze, le aspettative e i gusti dei consumatori, che oggi anche a seguito dell'utilizzo massivo dei social network influenzano notevolmente con le proprie opinioni e valutazioni la buona sorte di un prodotto sul mercato.

P&G da oltre due secoli è una azienda che si fa promotrice di un forte processo di innovazione sia di prodotto che di processo. La ricerca e lo sviluppo divennero presto attività essenziali per P&G: per questo, nello stabilimento di Ivorydale, nacque il primo laboratorio dedicato. Dagli anni '20 la Ricerca e Sviluppo è un vero e proprio reparto dell'azienda, con uno staff composto da centinaia di giovani donne e uomini. Il reparto studia i modi per migliorare i prodotti andando alla ricerca di innovazioni che possano essere utili a risolvere i problemi pratici della vita di milioni di persone e per migliorarne la vita quotidiana, come il famoso pannolino usa e getta per bambini, innovazione rivoluzionaria al tempo in cui fu inventato nel 1961, e oggi imprescindibile prodotto nella vita di milioni di famiglie. Per questo oggi è accreditata come una delle aziende più innovative al mondo.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il tema della formazione è di particolare interesse strategico per l'azienda. P&G, infatti, fonda la crescita dei propri quadri apicali quasi esclusivamente dall'interno. Per questo la politica generale di *recruiting* dell'azienda, ad eccezione per alcune figure di carattere molto tecnico, è orientata alla scelta di giovani alla loro prima o quasi esperienza professionale, con l'obiettivo di avviare un processo di crescita attraverso l'esperienza interna all'azienda. Sono poche le aziende che adottano questo approccio di quasi esclusiva crescita interna. Per questo motivo per P&G la formazione riveste un ruolo

preminente e di conseguenza vengono investite risorse importanti nella formazione. Inoltre, P&G predilige l'utilizzo di formatori interni all'azienda e per questo investe molto anche nella formazione dei formatori. L'azienda in particolare può contare su personale interno preposto alla formazione, che rappresenta il vero valore aggiunto in quanto si tratta di personale che conosce in maniera approfondita la cultura aziendale ed è in grado di offrire una formazione molto personalizzata e legata ad esperienze dirette dell'azienda.

Esiste un programma di formazione *corporate* molto strutturato che beneficia della scala internazionale, per cui molti elementi della formazione, soprattutto quella di base, sono sviluppati dall'azienda facendo leva su una esperienza internazionale, ed eventualmente adattando alcuni contenuti alle esigenze specifiche del territorio, ma altresì le singole esperienze nei diversi paesi alimentano il patrimonio di conoscenza e lo sviluppo di modalità formative o di contenuti di formazione per il livello centrale, cercando di avere circolarità delle idee dalla scala globale a quella locale e viceversa.

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

Durante il periodo di restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria da Covid-19, l'attività formativa aziendale è continuata regolarmente grazie ad un importante lavoro di trasformazione verso le modalità di formazione a distanza. P&G ha inoltre continuato ad assumere nuovo personale anche durante il periodo di quarantena di marzo-maggio 2020, e per questo sono stati fatti inquadramenti e *training on the job* a distanza.

La formazione è stata spostata in modalità di formazione a distanza e si è anche deciso di fare formazione al personale proprio su come affrontare al meglio il lavoro da remoto, al contempo rafforzando le capacità tecniche e organizzative aziendali già presenti in una azienda che muovendosi in un contesto globale era abituata a lavorare con un assetto policentrico.

Per quanto riguarda il finanziamento dei piani formativi, P&G ha continuato ad usare i due fondi interprofessionali di Fondimpresa e Fondirigenti, perché sono stati capaci di adattarsi velocemente al cambiamento in atto e consentire sin da subito la formazione a distanza, che fino a quel momento non poteva costituire il fulcro dell'attività formativa.

Il processo di cambiamento ha richiesto uno sforzo di riprogrammazione dei contenuti di notevole importanza. Infatti, i contenuti dei corsi pensati per essere realizzati in un'aula in presenza non potevano essere semplicemente traslati e riproposti allo stesso modo nell'ambito di un'aula virtuale. Ad esempio, dal punto di vista della durata delle sessioni del corso, la trasformazione dal fisico al virtuale ha diminuito il numero di ore ritenute sostenibili per una sessione *online*, per cui si è passati da corsi intensivi a corsi che si estendono per più tempo ma con sessioni più brevi. Anche dal punto di vista della dinamica del corso la modalità virtuale ha richiesto delle modifiche e un necessario

adattamento alle modalità di lavoro tramite una piattaforma virtuale. Infine, anche per quanto riguarda i formatori è stato condotto un processo di qualificazione e preparazione che consentisse di poter acquisire le competenze necessarie in una modalità di insegnamento a distanza.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'azienda fa della formazione del proprio personale l'essenza stessa della propria prospettiva di crescita a lungo periodo, per questo investe molto in formazione, soprattutto erogata da formatori interni che possano garantire livelli di qualità molto alti. Le necessità di adattare la formazione alle nuove esigenze sorte a seguito della pandemia da Covid-19, ha visto P&G molto attiva e reattiva. Il processo di cambiamento ha richiesto un notevole sforzo di conversione e adeguamento dei contenuti, delle modalità e delle dinamiche formative per il trasferimento dall'aula fisica all'aula virtuale, inclusa la realizzazione di corsi che servissero ai formatori ad imparare come si conduce un'aula virtuale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La raccolta dei fabbisogni formativi viene condotta ogni anno e parte dai risultati e dall'analisi dell'offerta formativa dell'anno precedente, utilizzando un metodo di analisi dei dati rigoroso, che si basa quindi sull'esperienza concreta dell'anno precedente per poi arrivare a redigere il nuovo programma formativo. Ad esempio, viene tenuto in considerazione se per i corsi offerti nell'anno precedente c'erano state liste di attesa non evase, e quindi un fabbisogno formativo non ancora soddisfatto. Uno strumento a supporto dell'analisi del fabbisogno è l'*Impact Plan*, documento nel quale il manager responsabile di un gruppo di lavoro stabilisce gli obiettivi formativi da raggiungere per poter affrontare gli obiettivi di produzione dell'anno. Ogni impiegato è poi chiamato a fare una auto-valutazione dell'adeguatezza delle proprie competenze in relazione alle sfide lavorative dell'anno.

Accanto a questo, vengono costituiti dei gruppi di lavoro con i responsabili delle risorse umane e con i *capability leader* delle varie funzioni aziendali, nei quali si individuano quelle che saranno le direttrici dell'anno.

Il calendario formativo annuale è così il risultato di un processo di analisi dei fabbisogni molto complesso che partendo dall'analisi oggettiva dei risultati ottenuti l'anno precedente, integra vari livelli di analisi, provenienti dal personale, dai rispettivi supervisori, fino alle funzioni prettamente dedicate alle risorse umane.

La proposta formativa è articolata su corsi progettati per rispondere alle esigenze di specifici ruoli aziendali, del percorso di crescita professionale e dell'analisi dei fabbisogni formativi, tale percorso risulta essere fondamentale per mantenere uno standard di

qualità e avanguardia. A supporto di tale attività, vi è una sinergia collaudata tra l'azienda e alcuni fornitori storici, al fine di rispondere a particolari esigenze formative.

Questo piano formativo si articola in cinque corsi di formazione, inseriti poi nell'offerta formativa complessiva dell'azienda per l'anno di riferimento. Si tratta di cinque corsi svolti in presenza. Nello specifico:

- *Emotional intelligence* corso che doveva andare a coprire delle necessità formative di personale elevato di banda 2 o banda 3. L'esigenza era quello di sviluppare l'intelligenza emotiva per il personale di rango elevato;
- *Learn To Lead at YOUR Peak* destinato ai nuovi assunti. Un corso fondamentale per affrontare alcune tematiche molto importanti per P&G relative alla comprensione del concetto di *leadership*;
- *5 Choices of Extraordinary Productivity* riguardava la formazione per il miglioramento della gestione dei tempi di lavoro, individuando le cinque scelte per ottimizzare la produttività e quindi migliorare anche il bilanciamento tra lavoro e vita privata. Anche in questo caso si trattava di un corso per esigenze formative emerse all'epoca;
- *PEAK A&T and Manager Interview* per formare i manager a saper condurre interviste di selezione del personale;
- *Effective Presentation Skills* per migliorare le capacità di presentazione dei contenuti soprattutto relativamente alla parte dell'esposizione al pubblico o al cliente.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'azienda ha al suo interno una propria divisione dedicata alla formazione la *P&G LA Procter& Gamble Leadership Academy*. Il livello centrale identifica un portafoglio di corsi che si possono scegliere per andare a soddisfare le esigenze formative delle divisioni nazionali. Il fine è quello di consentire ai dipendenti dislocati in tutte le parti del mondo di poter accedere alle stesse opportunità formative allo stesso livello di qualità.

Per quanto riguarda la scelta del soggetto formatore, P&G predilige la scelta di formatori interni, e quindi nel caso specifico per i corsi *Learn To Lead at YOUR Peak*, *Effective Presentation Skills* e *PEAK A&T and Manager Interview* sono stati usati formatori interni. Per quanto riguarda invece *Emotional intelligence* e *cinque Choices of Extraordinary Productivity* sono stati scelti due formatori esterni di due diverse agenzie di formazione rispettivamente Six Seconds e Franklin Covey.

Per quanto riguarda i corsi esternalizzati, l'agenzia di formazione condivide con l'azienda i cv dei formatori e viene organizzato un colloquio conoscitivo. L'azienda condivide con i formatori il contesto aziendale in cui si inserisce il corso, le caratteristiche principali dei partecipanti al corso e le proprie aspettative di risultato. L'azienda richiede

l'adattamento dei contenuti soprattutto per quanto riguarda gli esempi pratici, che devono essere ritagliati sulla realtà aziendale.

Per quanto riguarda i corsi gestiti internamente la micro-progettazione è molto più sviluppata e può contare su formatori che sono inseriti appieno nella cultura aziendale e nei processi produttivi.

Per la valutazione degli esiti della formazione viene utilizzata una piattaforma interna che si chiama “*MyLearning*” che dà supporto all'azienda nella gestione della formazione, e attraverso cui è possibile avere un monitoraggio in tempo reale della classe. Tramite la piattaforma al termine del corso i partecipanti compilano un questionario che serve per raccogliere i loro consigli e suggerimenti, incluse le valutazioni del formatore.

In particolare, per il corso *cinque Choices of Extraordinary Productivity* i partecipanti al corso hanno trovato molto utile l'importanza del concetto della pianificazione strategica del lavoro e di avere strumenti concreti che aiutino nella pianificazione, tramite i quali è possibile organizzare la propria agenda, identificare facilmente le mansioni giornaliere da portare avanti e programmare quelle della settimana successiva, ma anche trovare un giusto equilibrio tra vita professionale e privata. Anche il giudizio sul formatore è stato molto positivo, con ottimi commenti relativamente alla professionalità e alla relazione umana costruita durante il corso.

Questo aspetto della valutazione dei formatori è molto importante soprattutto nel caso di formatori interni. Infatti, raggiunto un certo livello di anzianità lavorativa, tra gli obiettivi aziendali del dipendente viene inserito anche quello della formazione delle nuove leve. Per questo per i dipendenti con maggiore anzianità è essenziale ai fini del proprio percorso professionale avere ottimi risultati anche in termini di qualità della formazione erogata ai dipendenti più giovani. Questo crea un circolo virtuoso in termini di miglioramento del trasferimento intergenerazionale delle conoscenze e competenze acquisite in azienda, garantendo da un lato una qualità sempre elevata dei contenuti offerti, dall'altra una più rapida crescita professionale per le nuove leve che possono contare sul supporto interno al proprio sviluppo.

3.3 Considerazione riepilogative

Il piano formativo oggetto di analisi, articolato in cinque corsi tematici, è il risultato di una complessa analisi dei fabbisogni del personale, e per questo è stato progettato prevedendo interventi mirati che andassero a rispondere alle esigenze di specifici ruoli aziendali, o del particolare momento di carriera, come ad esempio la fase di avvio. Risulta inoltre molto interessante l'attività di formazione effettuata da formatori interni che consentono un trasferimento intergenerazionale di conoscenze e competenze.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Per la misurazione dell'impatto della formazione è rilevante il ruolo rivestito dal manager responsabile della persona che ha seguito la formazione. Infatti, dopo qualche tempo dal termine del corso di formazione, il manager responsabile è chiamato a fare una valutazione dell'impatto concreto nell'attività lavorativa della formazione ricevuta dal suo collaboratore. È tramite questa valutazione che l'azienda comprende meglio quali risvolti può aver avuto una specifica formazione nelle capacità e competenze di un proprio dipendente e valuta in che misura la formazione ha avuto buoni esiti in termini di miglioramento dei processi produttivi e organizzativi. Nel caso specifico il corso *Effective participation slliks* ha avuto ottimi risultati, ed è stato considerato un corso molto utile e con impatti molto concreti sulle capacità delle persone formate. Ovviamente in questo caso si trattava di un corso per il quale era possibile vedere sin da subito gli impatti perché offriva delle competenze pratiche. Altri corsi come *Emotional Intelligence*, andando ad influire più sulla sfera comportamentale delle persone formate, presentano maggiori difficoltà in termini di valutazione di impatto, possibile nel lungo periodo.

4.2 Considerazioni riepilogative

Molto interessante è la valutazione che avviene dopo qualche tempo da parte del manager responsabile della persona che ha seguito la formazione, per verificare se i risultati della formazione hanno avuto impatto sulla prassi professionale della persona formata.

5. CONCLUSIONI

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

Dall'analisi del piano formativo emerge che tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione c'è stato in primo luogo un'ottima attività di programmazione del piano formativo, che si è avvalso di una analisi attenta dei fabbisogni formativi avvenuta attraverso gli strumenti descritti. Un secondo elemento che ha rappresentato un valore aggiunto è stato il ruolo dei formatori, che sia nel caso di quelli interni che di quelli esterni, è stata valutata positivamente per aver raggiunto gli obiettivi prefissati. Infine, l'ultimo elemento che risulta rilevante è l'attività di monitoraggio e valutazione del piano formativo che a sua volta ha costituito le basi per la progettazione dei successivi piani formativi.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il piano oggetto d'analisi "P&G piano formativo 20" può essere considerato una buona pratica aziendale nell'ambito della formazione perché in esso sono contenute tutte le

caratteristiche ottimali della gestione di un processo formativo e perché risponde pienamente alla strategia generale dell'azienda in termini di formazione e crescita del personale. I cinque corsi proposti all'interno di questo piano sono poi entrati a far parte dell'offerta formativa annuale anche negli anni successivi e, dopo l'adattamento avvenuto a seguito delle trasformazioni legate all'emergenza sanitaria da Covid-19, vengono erogati direttamente tramite la formazione a distanza. Questo dimostra come la scelta fatta già nel 2018, abbiamo poi consentito all'azienda di sviluppare contenuti che potessero essere all'avanguardia e che oggi fanno parte in maniera consolidata della formazione del personale.

5.3 Conclusioni

L'approccio alla formazione di P&G può essere considerato come un modello virtuoso da seguire per migliorare la formazione anche in altre aziende italiane. Si ritiene che la strategia della crescita del personale dall'interno sia un ottimo esempio di prassi aziendale e che rappresenta un esempio molto lungimirante di sostenibilità nel lungo periodo di una azienda che da oltre due secoli è un punto di riferimento nel mercato della produzione dei beni di consumo su larga scala. L'approccio di cooperazione intergenerazionale è quello che è emerso come il fattore decisivo del successo di questa strategia, che pone l'azienda all'avanguardia delle politiche di sostenibilità sociale e aziendale (per approfondimenti vedi *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*)

RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare l'azienda Rai - Radiotelevisione italiana S.p.A., poiché realtà di importanza storica per il nostro Paese. La Rai – Radiotelevisione italiana S.p.A., è la società concessionaria in esclusiva del servizio governativo in Italia. È il primo polo televisivo in Italia e una delle più grandi aziende di comunicazione d'Europa, il quinto gruppo televisivo del continente.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 21 ottobre 2021 è stato possibile confrontarsi con Roberta Carrer, Referente Piani formativi, Daniela Pomo, Responsabile settore Formazione, Andrea Felici, Massimo Ghiani, Patrizia Corsaro, del settore Grafica della Direzione Produzione TV e partecipanti al corso di formazione oggetto di analisi, Fabrizio Napoli e Giulio Savelli, settore Personale della Direzione Produzione TV, Aldo Pellegrino, Responsabile settore Grafica ed Effetti Speciali della Direzione Produzione TV.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 242014 dal titolo "Substance Designer", che ha coinvolto in formazione dieci persone, per una durata complessiva pari a 40 ore.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il 3 gennaio del 1954 inizia il regolare servizio di televisione e la RAI appare sul piccolo schermo con il suo primo canale. Alla fine del '54 la televisione raggiunge il 58% della popolazione (nel 1961 raggiungerà il 97% degli italiani). Le trasmissioni radiofoniche, invece, sono diffuse ormai regolarmente dai primi anni '20 con tre reti nazionali: il Primo, il Secondo e il Terzo Programma.

Nei primi dieci anni di vita gli abbonamenti crescono costantemente: dai 24.000 del '54 a oltre 6 milioni nel 1965. La televisione, come Servizio Pubblico, viene pensata non solo come occasione di intrattenimento ma anche come strumento di educazione e informazione: si pensa che il mezzo televisivo possa aiutare a combattere il diffuso analfabetismo. In tal senso contribuisce a creare una lingua nazionale molto più di quanto sia stata in grado di fare la scuola.

Inizialmente i programmi durano quasi quattro ore, la pubblicità non esiste. Le trasmissioni iniziano alle 17.30 con La Tv dei ragazzi, s'interrompono per riprendere con il telegiornale alle 20.45 e durano sino alle 23.00.

Nel 1957 una prima svolta: viene introdotta la pubblicità con Carosello, programma simbolo nel quale lo spettacolo prevale sullo spot. La tradizione vuole che dopo Carosello i bambini e i ragazzi vadano a letto.

La Tv è resa presto popolare dall'intrattenimento, ma l'informazione rimane la vetta d'eccellenza della Rai: oltre il 70% dei telespettatori segue il telegiornale. Gli sport più amati sono il ciclismo e il calcio, puntualmente illustrati da RAI. Sul finire del decennio si affermano i sistemi di registrazione.

La Tv non è più ancorata alla diretta ma può registrare, conservare e riproporre. Nel 1962 vede la luce anche il secondo canale televisivo, per la prima volta la Tv italiana si collega via satellite con l'America e pochi mesi dopo iniziano le prime sperimentazioni per le trasmissioni a colori che avranno un avvio ufficiale solo nella seconda metà degli anni '70. Sempre nella seconda metà degli anni '70 esordiscono anche le trasmissioni regionali e il giornalista conduttore sostituisce il lettore del telegiornale.

Nel 1979 viene inaugurata la Terza rete Tv a diffusione sia nazionale che regionale e le prime reti locali commerciali fanno la loro comparsa nel panorama televisivo italiano. Gli anni '80 vedono l'avvio sperimentale del Televideo, della sottotitolazione per i non udenti e della rilevazione degli ascolti dall'Auditel. Sono anche gli anni in cui fanno il loro ingresso sul mercato le emittenti commerciali nazionali.

A febbraio del '96 la Rai fa il suo ingresso ufficiale nella rete inaugurando il sito www.rai.it e a fine '97 lancia i primi tre canali tematici digitali via satellite, la cui sperimentazione era stata avviata all'inizio del '90.

A fine 2003 il CdA della Rai approva la costituzione dell'Associazione italiana per lo sviluppo del digitale terrestre e a gennaio 2004 l'azienda lancia la sua prima offerta sulla nuova piattaforma dando il via a una nuova era per lo sviluppo del mercato televisivo italiano.

A partire dal 31 luglio 2009, Tivù Srl - società costituita insieme a Mediaset e Telecom Italia Media in data 24 settembre 2008 - lancia la piattaforma satellitare gratuita Tivù Sat che replica l'offerta televisiva gratuita in digitale terrestre.

Il 4 luglio 2012 la Rai, così come le altre emittenti italiane, spegne definitivamente tutti i canali analogici risultando disponibile solo sul digitale terrestre, sul satellite (con alcuni canali e programmi visibili solo con il decoder Tivùsat) oltre che in streaming via web. Il 31 dicembre il TG2 è il primo delle tre TV generaliste a essere trasmesso in 16:9. L'anno successivo iniziano i test dello standard DVB-T2. Nel 2014 le trasmissioni televisive della Rai compiono 60 anni e quelle radiofoniche 90.

Il 2019 rappresenta per Rai un anno di svolta, caratterizzato dall'approvazione del Piano Industriale 2019-2021 che introduce processi aziendali innovativi per la strategia d'offerta complessiva, ponendo le basi per orientare i processi produttivi secondo una filiera per "generi", e pone il segmento digital tra i principali asset del nuovo posizionamento sul mercato. Nella seconda parte dell'anno si avvia il progetto di sviluppo della nuova strategia dell'offerta digitale di Rai, che vede RaiPlay proporsi nella veste di editore autonomo. Non più soltanto servizi di streaming live e on demand dei canali televisivi, dunque, ma anche produzione di contenuti originali immaginati specificamente per la tipologia di pubblico e le modalità di fruizione digital. Il 30 ottobre 2019 viene lanciata la nuova piattaforma RAI Play, anticipando di pochi giorni l'inizio della prima produzione originale RAI Play: lo show "Viva RAI Play!", condotto da Fiorello dal 13 novembre al 20 dicembre per tre puntate a settimana, che rappresenta anche il vettore principale della campagna di posizionamento del nuovo prodotto digitale e della nuova strategia d'offerta.

Nel 2020, all'insorgere della pandemia la Rai pone al fianco delle Istituzioni negli ambiti più affini, dalla scuola e l'università, alla cultura. Ad esempio, mette a disposizione del sistema scolastico, delle famiglie e degli studenti di ogni età sui canali e sul portale di Rai Cultura e su Rai Play un'ampia gamma di contenuti di qualità, sempre disponibili e fruibili da ogni dispositivo, così da integrare in modo qualificato, con il contributo di esperti di ogni branca del sapere, la didattica a distanza. Questa attività educativa viene integrata da iniziative realizzate da Rai Ragazzi, attraverso Rai Yoyo e Rai Gulp, per rispondere alle esigenze di distensione e divertimento del pubblico dei bambini e dei ragazzi, soggetti inevitabilmente a una forte tensione.

Rai, tra gli operatori attivi sul mercato, propone sulla piattaforma DTT la più ampia offerta, con quattordici canali a diffusione nazionale: • tre Reti generaliste: Rai 1, Rai 2, Rai 3 disponibili sia in SD che HD; • 11 Reti semi-generaliste o specializzate: Rai 4, Rai 5, Rai Movie, Rai Premium, Rai News 24, Rai Storia, Rai Scuola, Rai Sport, Rai Sport +HD, Rai Gulp e Rai Yoyo. Di queste, Rai 4 e Rai Premium sono disponibili in alcune regioni anche in alta definizione. Il digitale satellitare, complementare rispetto al digitale terrestre, consente di raggiungere fasce di popolazione non raggiunte dal DTT. Sulla piattaforma satellitare gratuita TivùSat, inoltre, sono disponibili tutti i 14 canali Rai, accessibili anche in modalità HD. In aggiunta e a supporto dell'offerta televisiva lineare, Rai propone applicazioni interattive e servizi video on demand via Internet fruibili anche su Tv connettabili (Smart Tv o tramite determinate tipologie di decoder interattivi).

In seguito alla decisione dell'Unione Europea di cedere la banda 700 MHZ alla telefonia mobile, il servizio televisivo si trova nel 2021 a riorganizzare la distribuzione delle frequenze sullo spettro elettromagnetico a sua disposizione.

Per poter trasmettere la stessa quantità di canali nonostante la riduzione delle frequenze, diventa necessaria l'adozione dello standard di trasmissione digitale terrestre

di seconda generazione, DVB-T2, un sistema più efficiente che consente alle emittenti di continuare a trasmettere la stessa quantità di contenuti. Il rilascio della banda 700 MHz comporta inoltre un processo di modifica e ridistribuzione delle frequenze.

Dal 20 ottobre 2021 inizia pertanto la transizione alla cd. nuova TV digitale terrestre.

Nel periodo di transizione, al fine di agevolare il passaggio di un'ampia parte della popolazione verso la nuova tecnologia trasmissiva, viene avviata la dismissione della codifica MPEG-2 a favore della codifica MPEG-4 su standard DVBT.

Reti RAI coinvolte: Rai 4, Rai 5, Rai Movie, Rai Yoyo, Rai Sport+ HD, Rai Storia, Rai Gulp, Rai Premium e Rai Scuola.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nel recente passato, la RAI ha impostato una campagna sulla cittadinanza digitale allo scopo di fornire/consolidare quelle conoscenze e competenze, sia di natura trasversale, sia di natura operativa, utili per accompagnare il proprio personale verso una maggiore consapevolezza dei rischi/opportunità derivanti dal mondo digitale, e per accrescere la capacità di un utilizzo, sempre più avanzato, degli applicativi disponibili. La campagna è stata rivolta a tutta la popolazione aziendale, includendo tutti i dipendenti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'atto di redazione del presente documento (ottobre/novembre 2021) la Rai si sta dirigendo verso un forte cambiamento, sia della sua struttura organizzativa, sia del suo modello di competenze, il cui assetto è stato rivisto in modo sostanziale alla fine del 2020. In particolare, con l'implementazione progressivamente sempre più pervasiva del modello delle competenze nei processi di gestione e sviluppo, sarà possibile avvicinarsi all'obiettivo di individuare puntualmente i divari tra competenze agite e competenze attese, allo scopo di una loro riduzione, per ciascuna figura professionale.

Gli indicatori che si renderanno disponibili saranno utili anche per orientare l'azione del dipartimento Formazione, offrendo la possibilità di ancorare l'analisi dei fabbisogni alla puntuale ricognizione sul campo.

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

Durante il periodo di chiusura imposta a seguito del diffondersi della pandemia da Sars-Covid-19, la Rai è rimasta pienamente operativa, sia nei suoi settori produttivi (in particolare tv e radio), sia contemporaneamente con altri reparti la cui attività è proseguita in modalità a distanza.

Nel 2020 il lavoro agile ha interessato oltre il 50% del personale (dato pubblicato nel "Bilancio Rai 2020" riferito all'incidenza del personale dipendente posto almeno 1 giorno in regime di *smart working*).

Durante il 2020 la Rai ha erogato molte ore di formazione *online* ai propri dipendenti, effettuando una sostituzione quasi immediata tra corsi in aula e corsi on-line. Dapprima la focalizzazione si è indirizzata verso i prodotti di tipo e-learning, rispetto ai quali la Rai ha un proprio catalogo, di circa 150 titoli, aperto a tutti i dipendenti tramite Raiplace, la piattaforma intranet aziendale.

I corsi di cui sopra sono, nella quasi totalità, aperti per una libera fruizione, con l'eccezione di quei corsi che, per la loro specificità, sono rivolti solo a target perimetrati.

Anche la Rai ha registrato una forte spinta nella formazione nel 2020, con un passaggio dalle circa 100 mila ore fruite nel 2019, alle oltre 160 mila, con una media di circa 15 ore di formazione per dipendente, dato mai raggiunto prima.

Con l'accelerazione, lato utente, nell'uso delle tecnologie digitali e venendosi a sfatare il "mito" legato allo stereotipo della qualità della formazione se fatta in presenza, si è potuta apprezzare la formazione erogata in altre modalità, con la possibilità di una sua diffusione capillare. In un momento così difficile quale è stato il 2020, la formazione ha vissuto pertanto un momento di forte espansione e maggiore vicinanza agli utenti. Tutto questo ha consentito al Dipartimento Formazione di concretizzare l'obiettivo, definito già prima del 2020, di mettere al centro la persona attraverso una fruizione "*anywhere, anytime*".

2.5 Considerazioni riepilogative

L'azienda Rai - Radiotelevisione italiana S.p.A., società concessionaria in esclusiva del servizio governativo in Italia, è il primo polo televisivo in Italia e una delle più grandi aziende di comunicazione d'Europa: il quinto gruppo televisivo del continente, per un totale di 11.611 dipendenti (organico RAI riportato nel "Bilancio 2020").

Rai ha negli anni sempre più fortemente indirizzato le proprie politiche sullo sviluppo digitale, attraverso il quale i singoli reparti puntano alla produzione di prodotti innovativi e di alta qualità tecnica. In questo la formazione gioca un ruolo che si è maggiormente rafforzato a seguito delle limitazioni imposte nel 2020 a causa dell'esplosione pandemica da Sars-Covid 19. Tale rafforzamento è emerso da una parte a seguito di un incremento pari a più del 50 per cento delle ore di formazione totali usufruite dai dipendenti, dall'altra invece dalla necessità di raggiungere alcuni obiettivi che sono divenuti essenziali in tempi più veloci rispetto a quanto previsto, proprio a causa della pandemia, quali la digitalizzazione. L'azienda, attraverso la propria Academy, ha quindi sviluppato nuove linee e modalità di intervento volte a soddisfare gli obiettivi fissati prima del 2020 e quindi implementati a seguito del netto stravolgimento storico.

In parallelo con l'Academy aziendale, si muovono le necessità altamente specifiche di alcune Direzioni, le quali hanno la possibilità di muoversi autonomamente in tema di formazione specifica. Ciò al fine di dare, da parte dell'azienda, alle singole realtà

altamente tecniche, la possibilità di realizzare processi formativi e quindi di crescita e sviluppo in maniera snella e fortemente qualificata.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

All'interno della Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Rai, la struttura Rai Academy presidia i processi di reclutamento, selezione, formazione, modellizzazione delle competenze e comunicazione interna.

In particolare, l'area Formazione si occupa di definire le linee guida della formazione a livello corporate, nonché di effettuare l'analisi del fabbisogno formativo ed erogare la formazione per larga parte dell'azienda, con alcune eccezioni.

Vige infatti un sistema di deleghe, rispetto al tema formazione, per alcune Direzioni maggiormente tecnologiche, quali: Direzione Produzione tv; Direzione Radiofonia; Direzione ICT. Le suddette Direzioni hanno un proprio presidio del personale finalizzato anche alla ricognizione dei fabbisogni formativi e, rispetto alle tematiche di specifico loro interesse che non attraversano trasversalmente l'azienda, hanno la delega di attuare in proprio l'erogazione della formazione.

Il corso di formazione oggetto di analisi ha interessato la Direzione Produzione TV, ed è stato finalizzato all'acquisizione ed aggiornamento delle competenze tecnico-specialistiche riguardanti la produzione di contributi grafici tridimensionali in tempo reale. Nello specifico, la Direzione interessata ha direttamente operato al fine di individuare una tipologia di formazione in grado di soddisfare l'acquisizione di conoscenze tecniche ed operative necessarie all'utilizzo del software applicativo "Substance Designer".

Ciò è stato attuato individuando i migliori conoscitori sul campo della tecnica, ovvero gli sviluppatori di videogiochi.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

I lavoratori coinvolti nel piano formativo in oggetto sono, come ricordato, dieci e coprono figure professionali altamente specifiche all'interno del Centro di Produzione TV di Roma (nell'ambito della Direzione Produzione TV), trattandosi di esperti nel campo di grafica 3D. Il corso, svoltosi in presenza, si è sviluppato in 40 ore distribuite su 5 giornate, con l'obiettivo, come già descritto, di fornire le expertise necessarie all'utilizzo del software applicativo "Substance Designer". Si ritiene che il Piano formativo oggetto della presente relazione abbia portato a risultati soddisfacenti rispetto agli obiettivi prefissati. I risultati ottenuti, infatti, sono 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 della Direzione Produzione TV.

L'azienda e i partecipanti intervistati valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere gli obiettivi fissati.

Per quanto riguarda le procedure di definizione dei fabbisogni formativi aziendali, la delega diretta alla Direzione Produzione TV, le ha permesso di gestire tutte le singole fasi del piano, al fine di raggiungere gli obiettivi di innovazione e di ricerca della qualità.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il corso ha fornito spunti molto interessanti e produttivi, avendo imparato i discenti a muoversi in un campo nuovo, ovvero il 3D, e potendolo immediatamente applicare sul proprio lavoro. A seguito della frenata avutasi a causa della pandemia da Covid-19, la quale si è riversata anche su alcune produzioni televisive, quanto appreso in occasione del corso è stato ad ogni modo applicato, poiché quanto appreso ha arricchito la conoscenza di provenienza dei discenti (campo grafico e tecnico), una conoscenza che non è specifica ma va a completare un quadro che abbraccia tante tipologie di discipline.

Infatti, per arrivare a comprendere ambiti quali l'illuminazione e la colorimetria, ad esempio, o la qualità fotografica, si sviluppano ragionamenti di ampio respiro che arricchiscono chi segue il corso tanto da permettere di applicare quanto appreso in lavorazioni non direttamente collegate alle specifiche tematiche trattate.

Il luogo individuato è risultato molto suggestivo, trattandosi dell'Università del videogioco. La scelta di tale luogo è stata dettata essenzialmente da una competenza strettamente specifica propria degli sviluppatori di videogiochi, rispetto a tecniche e tecnologie hardware e software identiche negli impieghi rispetto l'uso dei set virtuali, svolti in Rai.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il corso oggetto di indagine, si è rivolto a un ambito strettamente specialistico in una piccola fetta di produzione aziendale. Lo scopo della progettazione è stato quello di migliorare la qualità nelle rese in campo fotografico, di modelli, materiali, texture, luci etc., in tempo reale, la quale è la parte che congiunge il mondo del videogioco (che lavora esclusivamente in *real time*) con le tecniche utilizzate nei set virtuali Rai.

Il reparto coinvolto nella formazione, si occupa di tutto ciò che è grafica, partendo dal progetto per arrivare alla realizzazione ed alla messa in onda. Nello specifico l'attività che ha provocato la necessità formativa è riferita ad una parte particolare, ovvero, la gestione della scenografia virtuale dello studio virtuale, una scatola verde all'interno della quale vi è il sistema che permette di isolare il soggetto, creando attorno un mondo

puramente virtuale. Nel gestire tale tipologia di lavoro, il reparto ha rilevato l'esigenza di ampliare le proprie conoscenze nel campo della resa in tempo reale dei sistemi grafici.

5. CONCLUSIONI

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

Dalle interviste svolte con i Responsabili della formazione e con i discenti, è emerso come la formazione svolta abbia aiutato fortemente l'acquisizione di nuove metodologie e tecnologie, tali da poter comprendere l'applicabilità a un mondo tridimensionale *real time*, non lontano da quello che potrebbe essere, in un futuro non così lontano, per uno studio virtuale, quindi integrato nelle lavorazioni televisive. Il livello qualitativo è dunque fortemente accresciuto, tanto che, a seguito dell'acquisizione del pacchetto Substance (un anno dopo lo svolgimento del corso), che prevede una serie di ulteriori tool, il Dipartimento sta progettando un ulteriore corso di approfondimento aggiuntivo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azienda ha potuto, attraverso la realizzazione del corso, avviare una accelerazione del processo di lavoro, facendolo avvicinare molto di più al processo utilizzato nei videogiochi, ovvero spostando la tipologia di lavoro, prettamente televisiva, ad una che si avvicina al mondo del gaming, permettendo quindi di essere maggiormente veloci e dinamici nella gestione delle rese.

Il corso è stato la prima applicazione pratica di un concetto che si cerca di introdurre all'interno dello studio virtuale, nel quale convergono anime che normalmente lavorano in modo totalmente separato: lo studio stesso, la scenografia, il reparto della grafica.

Il concetto è quello di condividere alcune specifiche problematiche, attraverso l'introduzione di nuove tecnologie, ovvero di lavorare percependo ciò che vi è prima e ciò che segue, ovvero avere la corretta percezione di tutto il flusso produttivo, al fine di muoversi consapevolmente.

Elemento ulteriore che fa di questa azione formativa una buona pratica è l'essere riusciti a trasporre nell'azienda elementi conoscitivi sviluppati in abiti produttivi molto diversi da quelli in cui operano i discenti.

5.3 Conclusioni

Il Servizio pubblico pone una grande attenzione al tema della qualità e questo corso formativo pienamente ne descrive il processo.

Partendo infatti dalla necessità di realizzare prodotti maggiormente fotorealistici nel reparto di produzione del virtuale, l'azienda (in questo caso specifico la Direzione Produzione settore tv), ha svolto un attento *scouting* volto ad individuare il migliore luogo, inteso in termini di qualità per l'erogazione della formazione.

Il corso, si poneva, infatti, l'obiettivo di apportare un miglioramento qualitativo della resa, in termini di materiali, *texturing* e luci, rispetto alla resa pseudo fotografica, che si

può ottenere con questo tipo di metodologia. Il miglioramento a seguito della chiusura del corso è stato immediatamente tangibile sul campo (resa dei materiali). Per quanto attiene la scelta del luogo, la qualità è stata appunto altissima, sia rispetto alla scelta dei materiali a supporto, sia alla elevata professionalità dei docenti.

Il corso ha permesso inoltre di alleggerire il lavoro in fase di riproduzione e reso più flessibile il lavoro in sede di realizzazione vera e propria.

Randstad Italia

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE RANDSTAD

Attraverso l'uso dell'innovazione tecnologica Randstad si pone l'obiettivo di offrire opportunità e successo ai candidati e clienti, con un impegno costante nel miglioramento dei servizi e dei processi con l'obiettivo globale di toccare la vita lavorativa di 500 milioni di persone entro il 2030 ed essere un partner affidabile per tutti i talenti che lavorano e vivono in un mondo guidato dalla tecnologia.

Randstad ha scelto cinque valori per guidare progetti e comportamenti di impresa. Valori che definiscono la cultura aziendale, validi nel relazionarsi con ogni stakeholder, come indicato all'interno del Codice Etico e di Comportamento di Gruppo.

- *To serve*: offrire un servizio eccellente a clienti e candidati;
- *Simultaneous promotion of all interests*: L'attività Randstad deve sempre giovare alla società nel suo insieme per questo si prende seriamente la responsabilità sociale;
- *To know*: Si vuole avere ogni competenza per conoscere i clienti, le loro aziende, i candidati e l'attività aziendale;
- *To trust*: Dare importanza alle relazioni e dare importanza ai comportamenti aziendali verso tutte le persone;
- *Striving for perfection*: Cercare di migliorare e innovare costantemente, per soddisfare i propri clienti e candidati in tutto ciò che si fa, fino al più piccolo dettaglio.

1997 - con la legge 196/1997, cosiddetta "Pacchetto Treu", viene introdotto per la prima volta in Italia il lavoro "interinale", ovvero viene meno il divieto di intermediazione di manodopera per le aziende che, avendo determinati e specifici requisiti di carattere organizzativo ed economico-finanziario, possano ottenere una apposita Autorizzazione Ministeriale a operare esclusivamente nell'ambito della intermediazione di personale temporaneo.

1999 - nasce Randstad in Italia.

2000 - in applicazione della legge 196/1997 viene costituito un fondo di formazione, "Forma.Temp", per creare e mantenere le competenze attraverso aggiornamenti continui.

2002 - vengono lanciati i servizi “Inhouse Services” e “Randstad Training” per offrire ai candidati e alle aziende prodotti sempre più qualificati.

2003 - grazie al D.lgs. 276/2003 “Legge Biagi” le società di fornitura di lavoro temporaneo diventano agenzie per il lavoro avendo anche la possibilità di effettuare una serie di altri servizi, tra cui la formazione, la ricerca e selezione, l’outplacement. La “Riforma Biagi” introduce la possibilità di effettuare anche somministrazione di lavoratori a tempo indeterminato e non solo esclusivamente a termine. Nascono il concept di Unit e il servizio *permanent placement*.

2007 - nascono le Specialities e Full HR Services per fornire i candidati più rispondenti alle specifiche esigenze aziendali.

2011 - nasce Professionals, la divisione di Randstad dedicata alla ricerca e selezione per profili di middle, senior e top management.

2012 - vengono lanciate le attività di Outplacement, finalizzate alla gestione della transizione di carriera.

2014 - la Legge 183/2014 “Job Acts” attribuisce alle Agenzie per il Lavoro un ruolo importante nell’ambito delle Politiche Attive del Lavoro e della ricollocazione di lavoratori attraverso il supporto dell’autorità centrale. Il contratto di ricollocazione diventa la prima vera e propria misura di Politica Attiva del lavoro a livello nazionale, che prevede strutturalmente il coinvolgimento dei privati sia nell’erogazione dei servizi alla persona sia nella ricollocazione vera e propria. Il Job Acts crea, inoltre, una forte spinta alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro, anche in somministrazione, attraverso un sistema di decontribuzione a favore delle imprese che assumono a tempo indeterminato. Viene, quindi, introdotto Secondment, un dipartimento dedicato alla gestione dei lavoratori somministrati assunti a tempo indeterminato.

2016 - lancio di Randstad Services, la società del Gruppo che si occupa di fornire servizi di appalto ai clienti, confermando la strategia di diversificazione dei vari business, entrando anche nell’area dell’outsourcing. Grazie all’acquisizione di Obiettivo Lavoro, Randstad entra all’interno del mercato della Pubblica Amministrazione.

2018 - il 12 agosto 2018 è entrata in vigore la Legge di conversione del Decreto Dignità (Legge n.96/2018) contenente “Disposizioni urgenti per la dignità dei lavoratori e delle imprese”.

Nasce Randstad With Heart a sostegno del volontariato nazionale e internazionale.

2019 - riconoscimento di Randstad Research come Istituto di Ricerca.

creazione del Dipartimento Education.

2020 - nasce in Italia Randstad RiseSmart per supportare aziende e candidati in percorsi di transizioni di carriera.

Questo rapporto è stato redatto grazie alle interviste condotte il 19 ottobre 2021, coinvolgendo Sabrina Galbiati, Talent & Learning Manager; Lara Brunone, Unit Manager; Elena Sesana, Account manager Specialty Technical. Il piano formativo oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 241216, dal titolo: Training for Randstad Italia, piano aziendale multiregionale, che ha visto la partecipazione di 160 dipendenti con 330 ore di corso e 1.212 ore di monte ore per allievo che ha promosso lo sviluppo organizzativo e le competenze tecnico-professionali;

Randstad Italia S.p.A., agenzia per il lavoro attiva su tutto il territorio nazionale, ha deciso di sviluppare il presente intervento formativo volto sia ad aggiornare le competenze specifiche delle proprie *specialties*, sia a rendere più confidenti i propri lavoratori nell'utilizzo della lingua inglese. Randstad Italia, infatti, è la società di riferimento in Italia per la casa madre di Randstad sita in Olanda; pertanto, è necessario per molti lavoratori la conoscenza della lingua inglese per comunicare efficacemente con i colleghi della casa madre. L'azienda si è infine proposta di fornire ai lavoratori la possibilità di effettuare corsi di orientamento per la propria carriera in seno all'organizzazione. Con il presente intervento formativo saranno rafforzate le competenze tecnico - professionali delle risorse di Randstad Italia S.p.a. per l'ambito specialties, in ambito linguistico e orientamento alla carriera.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Gruppo Randstad Italia è un'Agenzia per il Lavoro specializzata nella ricerca, selezione, formazione e somministrazione di personale. Nel 2020 ha registrato un fatturato di € 1.451 Mln in contrazione del 12% rispetto all'esercizio 2019, potendo contare su una forza lavoro, al 31 dicembre, di 2.271 dipendenti diretti e su una forza di 148.253 contratti attivati per 89.855 lavoratori (-20% rispetto al 2019) Risultati che hanno ovviamente risentito dell'emergenza Coronavirus.

Parte del gruppo multinazionale Randstad NV, fondato ad Amsterdam nel 1960 e presente in 38 Paesi, Randstad, come ricordato nel paragrafo precedente, opera in Italia dal 1999.

Con sede centrale a Milano, è presente in modo capillare su tutto il territorio nazionale grazie ad una fitta rete di 257 filiali.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Lo scenario complesso in cui opera Randstad, caratterizzato dalle trasformazioni in chiave sostenibile e dalla contingenza dell'emergenza sanitaria, ha richiesto un approccio "sistemico" che tenga in considerazione tutte le forze che entrano in gioco nel mondo del lavoro.

Randstad, nel più ampio obiettivo di "dare forma al mercato del lavoro e toccare la vita lavorativa di 500 milioni di persone entro il 2030", costruisce conoscenze e competenze per divenire "leader di pensiero", affrontando cinque forze di frammentazione che impattano tanto sulla vita delle persone quanto sulle questioni proprio "sistemiche" nel mondo del lavoro e, più in generale, nella società e sono:

- malcontento: mancanza di motivazione, stress lavorativo, stili di vita malsani;
- disruption: disastri naturali/climatici, incidenti industriali, crisi del mercato;
- digital divide: mancanza di internet, digital divide, esclusione tecnologica;
- disparità: disuguaglianza di reddito, discriminazione, esclusione economica;
- distruzione: esaurimento delle risorse, perdita di biodiversità, danni agli ecosistemi.

L'impegno profuso verso le persone trova riscontro anche nei comportamenti e nei progetti per le aziende clienti. Randstad supporta i propri clienti a tutti i livelli fornendo una vasta gamma di servizi e cercando i migliori talenti con le giuste competenze. La responsabilità dello sviluppo del potenziale e dell'equilibrio spetta, come detto, a tutti i soggetti in gioco.

Un duplice impegno che, in definitiva, contribuisce alla costituzione di una società sostenibile. Supportando persone e organizzazioni nella realizzazione del potenziale, Randstad contribuisce in maniera concreta a plasmare il mondo del lavoro, creando occupazione e sostenibilità economica (per approfondimenti vedi *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*).

La strategia di Randstad poggia, dunque, su tre pilastri fondamentali, costruiti per rafforzarsi a vicenda: a) eccellenza operativa; b) digitale; c) accelerazione della crescita

Il primo pilastro mira ad individuare nuovi modi per migliorare i processi e, così, fornire ancora più valore a persone, clienti, dipendenti e azionisti. L'eccellenza operativa, peraltro, è intimamente connessa all'eccellenza delle persone: per questo l'azienda investe molto sulla formazione e lo sviluppo dei dipendenti.

Il secondo pilastro si fonda sulla costruzione di una solida base tecnologica capace di sfruttare i dati al fine di “vedere il possibile nelle persone”. L’obiettivo è identificare nuove opportunità per le persone: la combinazione tra tecnologia e tocco umano che connota l’azione di Randstad è la condizione per creare rapporti duraturi con le persone.

Il terzo pilastro infine mira a consentire e supportare il miglioramento delle competenze e la riqualificazione dei talenti è uno dei modi chiave per mantenere le promesse dello Human Forward.

Il combinato delle basi strategiche esposte è la condizione necessaria per garantire quella che Randstad definisce “*Life Long Employability*”, ovvero la somma di progetti, comportamenti e attività capaci di generare il “*perfect match*” tra esigenze delle aziende clienti e talenti disponibili sul mercato e di mantenerne la condizione nel tempo.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Nel corso del 2020 Randstad ha supportato le proprie persone da un punto di vista personale e professionale investendo in primis sul benessere fisico, psichico, emotivo.

Inoltre, si è proceduto a investire sull’acquisizione di *skills* che permettessero di essere efficaci nel proprio lavoro anche quando, necessariamente, si è dovuto svolgere a distanza. Ne sono un esempio le video-visite e la gestione dei gruppi a distanza.

Si è altresì continuato con i percorsi formativi in ottica “*continuous learning*” dando opportunità di formazione principalmente a distanza.

Il processo di gestione della formazione segue un iter specifico sia a livello macro (organizzazione) sia micro (su specifiche richieste):

- analisi dei bisogni;
- progettazione;
- programmazione ed erogazione;
- valutazione dell’apprendimento.

Nel corso del 2020 sono state rinviate le iniziative formative a dopo l’estate, trasformando la formazione da “in presenza” a “a distanza”.

Questo non ha impedito di realizzare diverse iniziative formative, anche se – necessariamente – si è assistito a una diminuzione delle ore complessive erogate.

Il 2020 è stato anche caratterizzato dalla scelta specifica di investire sulle figure di Middle Management per incrementare la capacità di gestire la motivazione delle persone.

L'emersione e la valorizzazione dei talenti sono fattori chiave per:

- attrarre persone di alto livello;
- identificare e sviluppare i talenti interni, far emergere e rafforzare il loro potenziale;
- abbinare talenti e bisogni del mercato.

Lo strumento principale che utilizza Randstad per l'emersione dei talenti è la People Review, un percorso che, anno per anno, tocca tutti i dipendenti e prevede due fasi: una prima fase circoscritta al Gruppo Randstad in Italia in cui si analizzano dipendenti, manager intermedi e figure apicali, e una seconda che coinvolge i referenti della Holding utile ad approfondire le sfide strategiche dell'intera organizzazione nei successivi due anni.

La People Review prevede incontri individuali tra i singoli manager e il proprio referente HR durante i quali ci si confronta sulle persone del proprio gruppo: punti di forza, punti di sviluppo, piani di azione e di successione, inserimento di persone in percorsi di valutazione e di sviluppo del potenziale. Le persone segnalate sono quindi inserite in un processo di mappatura del proprio talento e sono supportate nella creazione di un percorso di sviluppo.

I processi di valutazione tengono altresì conto della parità di genere per l'accesso ai percorsi di valutazione del potenziale e le correlate promozioni.

Un dato significativo riferito al 2020 è relativo alle crescite manageriali che, per l'80%, sono avvenute dall'interno.

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

Le filiali sono rimaste sempre aperte durante il periodo Covid-19, e si è ricorso al regime di cassa. La formazione, soprattutto nei mesi di marzo ed aprile 2020, si è fermata, tranne quella obbligatoria. In seguito, si è ripartiti con iniziative formative. Lo scorso anno sono state somministrate mediamente 11 h di formazione pro capite; 45% di e-learning e il 15% in aula e 40% webinar, e offerti circa 250 corsi formativi mentre quest'anno nei due quadrimestri sono state già erogate nove ore di formazione pro-capite e oltre 256 corsi formativi, la maggior parte di questi ancora a distanza. Per supportare il Business, su quasi tutta la popolazione aziendale, lo scorso anno, principalmente nei mesi di maggio, giugno e luglio si è fatta formazione sulla gestione della video visita, ad esempio, lavorare sulla continuità del business con una nuova modalità. Ci sono state iniziative, per supportare e sostenere il benessere della popolazione aziendale, come ad esempio formazioni *online* sulla gestione della paura e gestione delle emozioni in generale, inoltre, aperti sportelli di *counseling*, tutt'ora attivi,

senza registrazione della partecipazione, e attivando anche corsi di *mindfulness* e di ginnastica posturale.

Per l'utilizzo dello smart working esisteva in azienda già un accordo dell'uso pre-pandemico dello stesso. Con l'avvento della pandemia questa modalità è stata applicata con maggiore intensità, con corsi formativi relativi alla gestione dello stesso, sempre *online*. La percentuale di lavoratori nel 2021 si attesta attorno al 30-50%.

2.5 Considerazioni riepilogative

Randstad ha deciso di attuare il piano formativo in esame, con la modalità sia in aula che in laboratorio, 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 esterno che ha cercato di andare incontro a tutte le esigenze organizzative che si sono presentate.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'obiettivo che Randstad si pone è quello di preparare l'intero organico aumentandone le competenze e adeguare le stesse alle richieste del mercato.

Il processo formativo parte dall'allocazione del budget, i fondi maturati e le relative scadenze; si procede con analisi dei fabbisogni dove il piano strategico è condiviso e si ragiona come supportarlo e attraverso quali attività formative; dopo di che la discussione scende sotto il livello del senior manager, e in base alle competenze che si vogliono sviluppare. Gran parte della formazione è interna, per capitalizzare le competenze possedute nei perimetri dell'azienda. Può capitare anche che l'analisi possa partire dal *middle management*, portando su le istanze che si incrociano col piano strategico e il budget e la valutazione se la formazione debba essere fornita dall'interno o da terzi e dove acquisirla. Nell'analisi del fabbisogno vengono coinvolti partecipanti e i rispettivi Manager a campione.

Alcuni dei fattori più importanti di cui si tiene conto nella progettazione sono la l'affidabilità del fornitore, della partecipazione dei discenti, della possibilità di tener traccia della formazione in maniera snella per poter utilizzare i fondi e per iniziare a progettare il piano.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano ha visto il coinvolgimento di centosessanta lavoratori con mansioni impiegatizie e la formazione è stata strutturata su molteplici azioni dipendenti dalle esigenze delle singole filiali coinvolte con un monte ore complessivo di oltre mille ore.

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. 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.

La formazione erogata ha coinvolto attivamente anche le parti sociali, il piano formativo "Training For Randstad Italia" è stato condiviso con i rappresentanti sindacali presenti in azienda.

3.3 Considerazione riepilogative

La progettazione e il coordinamento degli interventi è stata dettagliata con il supporto e la consulenza di Randstad HR Solutions S.r.l., società facente parte del gruppo Randstad Group Italia. L'attività di docenza è stata svolta da professionisti con esperienza pluriennale nella gestione delle dinamiche formative e di educazione degli adulti e specializzati nell'area tematica di riferimento. Le attività sono state calendarizzate in modo da conciliare l'efficacia della formazione erogata con gli impegni lavorativi del personale coinvolto e si sono svolte durante l'orario di lavoro.

Dalle considerazioni effettuate finora emerge ancora una volta l'importanza strategica della formazione in Randstad, che deve rispondere alle esigenze aziendali e personali di ogni singolo dipendente, in funzione dello specifico ruolo ricoperto e programmando ciclicamente analisi dei fabbisogni e mettendo a disposizione un'adeguata e diversificata offerta formativa 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. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Randstad è consapevole che il vero valore aggiunto è la sinergia tra le attitudini personali e la predisposizione alla formazione, portando l'azienda a porre particolare attenzione alla crescita e all'aggiornamento e la specializzazione continua delle proprie risorse umane, strutturando percorsi di formazione tarati sulle esigenze di sviluppo sia dell'azienda, e di ogni singola filiale, sia dei singoli dipendenti. Ad integrazione degli investimenti dell'azienda nella formazione, ha deciso per il 2019 di presentare un piano a Fondimpresa denominato "Training for Randstad Italia", attraverso il quale centosessanta risorse hanno avuto la possibilità di rafforzare e acquisire le competenze tecnico – professionali per vari settori, come in ambito linguistico, *career orienting* e per l'ambito *specialties*.

Il percorso formativo è stato dedicato ai dipendenti e sono stati orientati a far rinnovare/accrescere le conoscenze e competenze necessarie a favorire la capacità dell'azienda di essere altamente competitivi in un mercato sempre più complesso al fine di ottenere risultati veloci e duraturi man mano che il corso avesse prodotto effetti quantificabili sullo svolgimento del lavoro quotidiano.

Il materiale didattico è stato messo a disposizione e si è rivelato sin da subito utile nel lavoro quotidiano e in ambiti diversi dalla formazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

I partecipanti hanno fatto registrare riscontri favorevoli, avendo appreso strumenti, competenze, conoscenze sui processi lavorativi dei propri clienti e quindi da subito utili sia ai partecipanti quanto all'azienda stessa, portando valore aggiunto nel business dell'azienda.

5. CONCLUSIONI

5.1 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 delle conoscenze, competenze e degli strumenti e relative tecniche che sin da subito hanno portato benefici e miglioramenti nella quotidianità del lavoro nel rapportarsi con i clienti e i candidati.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Spinti da una missione impegnativa e un mercato in continua evoluzione, in Randstad la formazione ha assunto 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, che ha permesso a tutti i dipendenti che hanno usufruito del piano formativo in esame, di apprendere e applicare immediatamente le competenze acquisite, tornate ancor più utili in questo periodo pandemico.

Ad ulteriore conferma della buona prassi ottenuta dal piano formativo in analisi, si nota come lo stesso piano sia servito a Randstad per perseguire una strategia di sviluppo di specializzazione territoriale, erogando formazione e fornendo le competenze specifiche richieste per ogni singolo territorio.

5.3 Conclusioni

In Randstad 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 Randstad.

La buona prassi può anche essere definita efficace perché rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi ha generato risultati adeguati e perché risponde a direttive e strategie nazionali ed europee come la Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI), strategia che individua le priorità di investimento di lungo periodo condivise con le Regioni ed i principali *stakeholder*, assicurando la complementarietà tra le azioni previste a livello centrale e quelle a livello territoriale, così da ridurre i rischi di duplicazione o di sovrapposizione e rafforzarne l'impatto.

UNILEVER ITALY HOLDINGS

AMBITO STRATEGICO: A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare l'azienda Unilever Italy Holdings, poiché realtà di importanza storica nel settore della produzione di beni per il largo consumo.

Azienda nata nel 1883 nel Regno Unito, con la creazione del marchio Sunlight, un sapone pionieristico, innovativo e con uno scopo: rendere l'igiene alla portata di tutte le persone. Nel 1930 l'azienda trova la sua forma definitiva, per poi divenire leader a livello mondiale, con più di 400 marchi acquistati in 190 paesi, suddivisi in *Home Care, Beauty & Personal Care and Foods & Refreshment*.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 14 ottobre è stato possibile confrontarsi con Fabiana Verde, HR SC Country Lead & Industrial Relations e Karen Quezada, HR BP and Learning Lead, in qualità di referente per la formazione aziendale di Unilever e Linda Langella, Talent Advisor Lead e partecipante al corso di formazione oggetto di analisi.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 241862 dal titolo "*Leadership e Safety skills - Holdings*", che ha coinvolto in formazione 80 persone, per una durata complessiva pari a 146 ore. Il periodo di svolgimento delle attività dell'intero progetto formativo ha riguardato un arco temporale dal 25/07/2019 al 23/08/2020.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Gli anni trascorsi tra il 1930 e i giorni nostri hanno visto Unilever protagonista di un'ascesa e un'espansione tale da renderla una tra le maggiori multinazionali sul mercato. Unilever nasce nel 1930 dalla fusione di due società, la britannica fratelli Lever e l'olandese Nederlandsche Margarine Unie. Oggi Unilever può contare su un ventaglio di marche sia globale che locale, molte delle quali dominanti nei loro settori di vendita. Con i suoi marchi è presente in oltre 190 paesi, con un fatturato di 51 miliardi nel 2020. Caratteristica della divisione gelati di Unilever è il logo a forma di cuore adoperato a partire dal 1998 come riconoscimento per i suoi vari brand nel settore in tutto il mondo (tranne per i marchi detenuti nel mercato degli USA) Per questo motivo il comparto gelati di Unilever viene generalmente nominato Heartbrand. I vari prodotti del ramo (quali Carte D'Or, Cornetto, Magnum, Solero, Twister, Viennetta ed altri) vengono quindi commercializzati da Unilever a livello internazionale con lo stesso logo Heartbrand sotto i differenti marchi adoperati a seconda della nazione.

Nel 1963 Unilever forma in Italia una joint venture con Nestlé per la commercializzazione sul mercato italiano dei prodotti a marchio Findus, brand di origine svedese che la multinazionale svizzera aveva rilevato l'anno precedente. Nel 1964 Unilever rileva da Alfred Wiesner la Algida, una fabbrica artigianale di gelati romana. Nel 1976 Unilever compra dalla gelateria artigianale napoletana Spica il brevetto per la commercializzazione del Cornetto, e ne inizia la sua produzione su scala industriale. A ottobre 2015 acquista la società italiana Grom. Nel giugno 2018 rileva il 75% di Equilibra, società torinese che commercializza prodotti dedicati alla cura della persona e al benessere con i marchi Aloe, Karité, Argani; la gestione resterà alla famiglia Bianco.

Dal 2010 Unilever ha lanciato l'Unilever Sustainable Living Plan (USLP), con l'intento di dimostrare il profondo legame tra sostenibilità e-business di successo. Nel 2020, a termine del USLP, Unilever ha individuato nuovi target volti a superare i suoi obiettivi.

Gli impegni di Unilever sul piano della sostenibilità si sviluppano su due programmi portanti: "Future of Work", all'interno del quale Unilever persegue tre obiettivi:

- Riqualificare o migliorare le competenze dei propri collaboratori per assicurare che entro il 2025 essi abbiano una gamma di competenze orientata al futuro
- Aprire la strada a modelli di impiego rivolti a offrire a tutti i propri collaboratori accesso entro il 2030 a opzioni di lavoro flessibile
- Aiutare 10 milioni di giovani a maturare competenze essenziali per prepararli entro il 2030 a nuove opportunità professionali;

Adesione all'obiettivo globale "zero rifiuti", il quale comporterà per Unilever entro il 2025:

- Il dimezzamento dell'utilizzo di plastica vergine, riducendo l'utilizzo di confezioni in plastica di oltre 100.000 tonnellate
- Il supporto nella raccolta e nel trattamento di una quantità di imballaggi in plastica maggiore di quella venduta
- 100% dei nostri imballaggi in plastica progettato per essere al 100% riutilizzabile, riciclabile o compostabile
- L'incremento nell'utilizzo di materiali plastici riciclati post-consumo per arrivare al 25% del totale
- L'obiettivo del programma "Clean Future" è di eliminare totalmente entro il 2030, dai prodotti Unilever per la pulizia e il bucato, le sostanze chimiche derivanti da combustibili fossili sostituendole con fonti di carbonio rinnovabili o riciclate. Ad

esempio, dal 2020 tutte le bottiglie del detersivo per i piatti provengono da plastica riciclata, con un risparmio di 3500 tonnellate di plastica vergine ogni anno.

Oggi ulteriori impegni dell'azienda raggiunti sono, tra gli altri, il raggiungimento del livello di gender balance in management al 50/50, il raggiungimento al 2020, ottenuto, del 100% di utilizzo a livello globale di elettricità da fonti rinnovabili. (per approfondimenti vedi *Rapporto sulla coerenza delle attività formative con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) di Agenda 2030*).

Unilever Italia, è composta da quattro *legal identity*: Unilever Italia Manufacturing S.r.l., che interessa i siti produttivi sul territorio nazionale con una presenza di circa mille dipendenti (principalmente operai); Unilever Italia Mkt. Operations S.r.l. e Unilever Italia Logistics S.r.l., assieme ad Unilever Italy Holdings, coprono invece le attività svolte nell'*headquarter*, dove Unilever Italia Mkt. Operations S.r.l. si occupa del lato marketing e vendite, Unilever Italia Logistics della distribuzione, mentre Unilever Italy Holdings ha le funzioni di *support*, ovvero principalmente *finance* e HR (risulta infatti beneficiaria del Piano in conto formazione in esame in questa sede). In totale i dipendenti coinvolti per queste ultime *legal identity* sono circa 600.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Unilever ha vissuto forti cambiamenti negli ultimi anni, legati agli obiettivi sulla sostenibilità, alla *customer satisfaction*, sia non da ultimo alla innovazione tecnologica (automazione, digitalizzazione).

Un esempio interessa la fabbrica di Pozzilli, la quale attualmente produce detersivi per la pulizia della casa e degli indumenti e che verrà riconvertita in azienda produttrice di plastica riciclata. Il progetto, da realizzarsi assieme all'azienda partner Seri Plast (controllata della Seri Industrial S.p.A., azienda quotata sul listino MTA di Milano) attraverso una joint venture paritetica, realizzato insieme al Governo, alla Regione Molise e di concerto con i sindacati confederali e con il supporto del Ministero per lo Sviluppo Economico, ha l'obiettivo di creare uno stabile e solido futuro per l'intera regione, convertendo il sito esistente e salvaguardando l'occupazione e l'indotto.

Lo stabilimento diverrà uno dei più avanzati siti in Europa per la produzione di plastica riciclata e l'unico nel Sud Italia in grado di recuperare materiale plastico misto da post-consumo, altrimenti destinato a impianti di termovalorizzazione e cementifici. Grazie al suo carattere innovativo, il progetto si candida a ricevere finanziamenti nazionali a supporto di un investimento complessivo stimato di 75 milioni di euro.

Il progetto prevede una prima fase di consultazione sindacale volta a discutere i dettagli del piano di riconversione, e una successiva fase di transizione, in cui si provvederà ad una graduale riconversione del sito. La joint venture proporrà la sottoscrizione di un accordo di sviluppo al fine di richiedere finanziamenti nazionali a parziale copertura delle spese relative a tecnologia e impianti necessari a produrre materiali termoplastici

di altissima qualità destinati ad utilizzi anche nel settore alimentare. I lavoratori dello stabilimento saranno tutti occupati nel nuovo sito, in base alle condizioni stabilite dall'accordo sindacale.

La riconversione si svolgerà in un periodo di circa 24 mesi. In linea con l'impegno globale di Unilever "Future of work" che supporta i collaboratori nell'aggiornamento e sviluppo di nuove competenze, durante il periodo di transizione, Unilever accompagnerà i lavoratori di Pozzilli con un programma di supporto integrato comprendente diversi aspetti, tra cui la formazione tecnica, la gestione del cambiamento e ogni altro aspetto utile a mettere tutti nelle condizioni di operare al meglio nella nuova realtà produttiva.

Il progetto di riconversione consentirà a Unilever di traguardare il dimezzamento dell'utilizzo di plastica vergine per il proprio packaging entro il 2025, incrementando del 25% l'utilizzo di plastica riciclata post-consumo. Questa partnership è perfettamente in linea con la strategia "Clean Future" di Unilever, rivolta a ridurre l'impronta di carbonio dei propri prodotti destinati alla pulizia e al bucato mantenendone inalterate o aumentandone le prestazioni.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'interno di Unilever Italia il ruolo della formazione è fortemente legato alla necessità di sviluppare principalmente tre linee tematiche: automazione, digitalizzazione e *leadership*. Ovvero come preparare il proprio personale a lavorare e performare in maniera positiva in organizzazioni che evolvono e cambiano e che quindi introducono automazioni e tools che vanno a modificare il ruolo coperto dai lavoratori stessi e a rivedere le proprie responsabilità all'interno dell'azienda, quindi essere in grado di passare da una organizzazione gerarchica e strutturale ad una organizzazione che può lavorare a matrice, su progetti, per *squad*. A questo si aggiunge la formazione in termini di *leadership*, ovvero la responsabilizzazione di ogni lavoratore, oltre al ruolo ricoperto.

Per quanto riguarda l'*upskilling* digitale, si è scelto di partire dalle risorse umane, al fine di testare i nuovi progetti per poi avviare la formazione a tappeto, al fine di raggiungere l'obiettivo che Unilever ha posto a tutte le proprie aziende, ovvero di avere formato tutto il proprio personale entro il 2025 sulle competenze digitali. A questo si collega direttamente la formazione legata alla *leadership*.

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

L'azienda, in occasione del lockdown imposto a seguito dell'emergenza pandemica da Covid-19, ha attivato lo *smart working* per tutto il personale, a parte i siti produttivi che sono rimasti operativi, poiché interessati nella produzione di alimenti e beni per la pulizia della casa.

Per quanto riguarda l'anno corrente, 2021, i siti produttivi hanno confermato una presenza al novanta per cento in loco, per quanto invece riguarda le sedi amministrative, la presenza ha interessato circa il dieci per cento di presenza, essendo inoltre l'azienda impegnata in una ristrutturazione dei locali. Durante questo periodo, l'azienda ha investito fortemente sulla formazione dei propri dipendenti, in modalità prettamente *online*, con la campagna "Unilever non si ferma". Tale campagna è stata confermata anche nell'anno corrente, essendo la quasi totalità del personale in *smart working*. Già prima dell'esplosione pandemica, l'azienda aveva optato per una metodologia fissa in tema di formazione, avvalendosi della formazione a distanza, unita a quella in presenza.

2.5 Considerazioni riepilogative

Unilever è un'azienda multinazionale, che opera nei mercati della produzione e commercio di beni quali *Home Care, Beauty & Personal Care and Foods & Refreshment*, con una presenza in 190 Paesi, per un totale di 149.000 dipendenti.

Unilever ha negli anni sempre più fortemente indirizzato le proprie politiche su tre grandi impegni: *"Improve the health of the planet, Improve people's health confidence and wellbeing, Contribute to fairer, more socially inclusive world"*.

Questi filoni vengono declinati dall'azienda attraverso politiche produttive di consumo e riciclo, lo sviluppo prioritario di rapporti con i produttori locali, solo per fare due esempi. All'interno dell'azienda le politiche abbracciate e quindi messe in atto interessano il raggiungimento della parità di genere nel coprire i ruoli apicali, la formazione continua di tutti i lavoratori finalizzata a raggiungere al 2025 la copertura di tutta la popolazione aziendale in materia di formazione volta allo sviluppo di competenze digitali (anche in questo caso per citare alcuni esempi). Anche le politiche di *on boarding* sono ampiamente sviluppate, anche al fine di apportare all'interno dell'azienda, le nuove competenze in campo di *e-commerce* e *marketing*, non ancora ampiamente diffuse come *skills* tra la popolazione attiva. Per quanto riguarda le aziende presenti in Italia, negli ultimi anni, in applicazione delle indicazioni da parte dell'azienda madre, si è raggiunto quasi pienamente il soddisfacimento della parità di genere (con un 48 per cento di donne con incarichi apicali), obiettivo raggiunto a livello centrale circa due anni fa. Inoltre, l'età media della popolazione (escluse le sedi di produzione) si attesta su una media di 43-44 anni.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il corso formativo, in materia di *Leadership e Safety skills* - Holdings, ha coinvolto 48 impiegati e 32 quadri, per la durata di 146 ore totali.

Per quanto riguarda le tematiche della *digital skills* e della *leadership*, come già accennato, il corso nasce dalla necessità di lavorare a tutta quella che è la metodologia flessibile, così come, in tema di *leadership*, equipaggiare il proprio personale affinché possieda le capacità di *leadership* per essere performanti. A ciò si è aggiunta la tematica legata al digitale.

La formazione si è sviluppata in modalità pilota, focalizzandosi primariamente sulle funzioni di HR, per poi poter tramite la loro funzione all'interno dell'azienda, trasferire le capacità acquisite a tutti i lavoratori dell'azienda. I temi affrontati sono stati: come quindi poter acquisire le competenze come gruppo HR, per poi andare a implementare dei cambiamenti all'interno della propria funzione HR e di come poi guidare ed implementare la funzione digitale all'interno dell'azienda tutta.

È stata dunque realizzata una valutazione per definire il punto di partenza dal quale far partire la formazione da erogare, considerato che, a livello di competenze, la quasi totalità dei lavoratori interessati dalla formazione era omogenea.

Sono state organizzate classi dedicate alla *leadership*, per poi lavorare su come il personale poteva andare a modificare i propri ruoli a seguito dell'introduzione dell'automazione, ad esempio è stato introdotto il sistema "Una", come primo punto di contatto volto a fornire le risposte ai lavoratori, facendo quindi spostare il baricentro in merito al punto di primo riferimento dal responsabile ad un algoritmo via via implementato.

È stata coinvolta anche la funzione Marketing, in direzione della realizzazione dello sviluppo delle competenze in merito di big data.

Per quanto riguarda la scelta dei docenti, l'azienda ha optato per l'utilizzo di formatori interni, al fine di realizzare il trasferimento di conoscenze a partire dalle funzioni di HR al resto della popolazione aziendale. Questo anche al fine di "mettere in gioco" i propri leader, in un'ottica di mentoring.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'analisi dei risultati formativi si attua attraverso i "*future fit plan*", ovvero la verifica dello stato delle competenze che si sono individuate come oggetto di crescita e sviluppo individuale. All'interno di ciascun piano è dettagliato il percorso volto allo sviluppo individuale, dove ogni piano ha la durata di 3/6 mesi, terminati i quali si svolge il monitoraggio assieme al proprio responsabile della messa a terra delle competenze della formazione che è stata erogata.

3.3 Considerazione riepilogative

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il corso ha fornito due pilastri rispetto al *know how* acquisito, in materia sia di competenze digitali che di *leadership*. A seguito della erogazione dell'attività formativa, i responsabili discenti hanno vissuto un netto cambiamento in termini di approccio al proprio lavoro. Il corso ha inoltre permesso di comprendere come Unilever oggi vuole formare i proprio leader, acquisizione necessaria al fine del passaggio interno delle proprie competenze acquisite, in special modo in materia di *leadership*.

A seguito della partecipazione al corso, sono stati sviluppati dei *development people forum*, ovvero degli spazi dedicati ai senior leader, in cui andare a valutare gli step di atteggiamento, leader e carriera dei singoli leader. Ovvero come questi lavorano al termine della formazione ricevuta in materia di *leadership* e come poi attraverso dei percorsi di coaching (attivati su base volontaria) sono stati fatti degli step in avanti.

I forum hanno permesso di misurare realmente i risultati percepiti avendo costantemente il "polso" della situazione, attraverso anche la lettura del dato circa la carriera personale del singolo lavoratore.

4.2 Considerazioni riepilogative

Per Unilever la formazione è uno dei cardini delle politiche aziendali. Essa viene svolta quotidianamente, anche attraverso il supporto di metodologie digitali avanzate. Obiettivo di Unilever è, infatti, quello di formare entro il 2025 tutto il proprio personale, affinché quest'ultimo sia dotato delle competenze del futuro necessarie ad affrontare il nuovo scenario culturale e quindi produttivo ormai presente ed in continua evoluzione.

Andando nel dettaglio, Unilever struttura la propria formazione su tre pilastri, secondo la strategia di learning aziendale, la quale prevede la suddivisione, 70, 20, 10, dove il 70 per cento è dedicata alla *experience*, al fine di esprimere nella pratica attraverso progetti ciò che hanno ricevuto in formazione, il 20 per cento attraverso *mentorship* e *coaching*, mentre il restante 10 per cento è dedicato alla formazione digitale.

L'impatto della formazione e la sua misurazione è fondamentale per l'azienda, la quale si avvale, come già descritto, di metodologie volte a favorire una formazione di tipo trasversale, a cascata, utilizzando la strumentazione introdotta dall'innovazione digitale ovvero l'elaborazione del flusso dei dati al fine di monitorare gli obiettivi di crescita individuali, così come l'effettiva applicabilità della formazione erogata.

5. CONCLUSIONI

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

La grande attenzione e la mole di lavoro che Unilever dedica alla formazione, è finalizzata a fornire ai lavoratori e quindi all'azienda, le capacità che le permettono di

essere parte attiva nella pianificazione di politiche innovative e di perseguire gli obiettivi caposaldo della strategia aziendale: *“Improve the health of the planet, Improve people’s health confidence and wellbeing, Contribute to fairer, more socially inclusive world”*.

La formazione erogata da Unilever Italy Holdings ed oggetto di questa indagine, attraverso l’apprendimento della gestione del dato digitale, ha apportato un cambiamento in termini di approccio nella gestione del lavoro, nonché un grande cambiamento culturale. Ciò è stato subito trasformato in realtà operativa su differenti campi di lavoro, partendo dall’attività di *scouting*, la quale, grazie alla formazione erogata, ha subito una rivoluzione paradigmatica, spostando la sua azione nei canali social aziendali e nell’utilizzo di metodologie digitali, le quali hanno permesso di aumentare il numero di candidati oggetto di valutazione, ma ancora prima ha dato la possibilità ad Unilever di aumentare la platea oggetto di ricerca e di perfezionare la selezione ed individuazione delle fasce di competenza a monte. In materia di *leadership* ha permesso di supportare il progetto di *“future fit plan”* e di implementare, grazie alle innovazioni digitali, ed al passaggio di conoscenze acquisite a cascata all’interno dell’azienda, i luoghi virtuali nei quali seguire, apprendere e *“toccare con mano”*, la crescita individuale dei lavoratori e lavoratrici.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Unilever nei suoi obiettivi formativi riesce a coinvolgere pienamente il proprio personale, tanto da riuscire a superare le resistenze che fisiologicamente si presentano davanti alla messa in discussione dei paradigmi esistenti.

Per Unilever i nuovi metodi di lavoro che la digitalizzazione introduce, così come le nuove strutture organizzative interne che (anche a seguito della innovazione digitale) vengono a delinearsi e strutturarsi, sono fondamentali al fine di raggiungere i grandi obiettivi che sempre più negli anni l’azienda si è impegnata e si impegna a raggiungere. La formazione continua, abbinata quindi alla innovazione digitale che viene di volta in volta introdotta, permette di avere uno sguardo costantemente volto al futuro ed alle politiche produttive che possono essere strutturate.

Questo approccio ha permesso, nel caso di studio specifico, all’azienda Unilever Italia, di abbinare i contenuti delle azioni formative allo strumento che queste hanno introdotto e che subito è stato sposato. Da tale sodalizio è emerso sia un approccio innovativo nella realizzazione di una parte importante di lavoro (quale lo *scouting*), nonché la possibilità di realizzare una filiera di comunicazione, analisi e implementazione della verifica della bontà della formazione svolta nelle varie modalità e fasi sopra descritte.

5.3 Conclusioni

Unilever è un’azienda multinazionale fortemente presente e radicata a livello mondiale, non solo per numero di dipendenti, quanto per numero di partners attivi nei singoli paesi nei quali l’azienda opera.

Leader a livello mondiale nella distribuzione di beni di largo consumo, ha delle solide politiche rivolte al tipo di modello di sviluppo aziendale scelto.

Fortemente rivolta alla sostenibilità, declinata nei suoi vari ambiti (ambientale, sociale, etc.), l'azienda non può prescindere da una capillare e costante programmazione in ambito formativo interno. Ciò, avendo come obiettivo strategico la formazione di tutto il personale e guardando costantemente alle innovazioni nei vari campi di proprio interesse, al fine di esserne una utilizzatrice attiva e consapevole. Il piano formativo esaminato si colloca perfettamente in questo solco.

Il successo dell'apprendimento di strumenti per un migliore utilizzo dei canali social per lo scouting rappresenta senz'altro una buona pratica.

APPENDICE A

Impresa	AGC AUTOMOTIVE ITALIA SRL
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	DI
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Formazione, ID Piano 249355, "Progetto Q"
Tematiche formative, principali	Tecniche di produzione
Modalità didattiche	Formazione a distanza
Elementi di interesse	L'azienda attraverso l' <i>academy</i> elabora corsi che coinvolgono tutto il mondo lavorativo di AGC, offre una formazione trasversale rispetto a quella che agisce direttamente sui comparti produttivi
Elementi di successo della formazione	La formazione è fatta in una realtà aziendale in cui viene data molta attenzione al concetto di etica e <i>diversity</i> .
Elementi di miglioramento	Collegamento strutturato e integrazione dei servizi offerti dell' <i>academy</i> aziendale con i piani finanziati da Fondimpresa
Buone Prassi Formative	Il piano è incentrato sul cambiamento e sulla capacità di andare verso una trasformazione del contesto organizzativo in atto, rafforzando la propensione individuale alla trasformazione e poi all'adattamento

Impresa	CEDEL COOP.SOCIALE EDUCATIVA ELIS
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	M
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Formazione, ID Piano 237443, Hogan Certification Program ed.1
Tematiche formative, principali	Abilità personali
Modalità didattiche	Coaching, formazione a distanza
Elementi di interesse	Il percorso formativo è stato finalizzato 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.
Elementi di successo della formazione	• l'importanza strategica della formazione in Cedel, che ha risposto alle esigenze aziendali e personali di ogni singolo dipendente, • programmazione ciclica di analisi dei fabbisogni e mettendo a disposizione un'adeguata e diversificata offerta formativa che permetta di raggiungere gli obiettivi aziendali e professionali prestabiliti
Elementi di miglioramento	• diffusione delle competenze ad un maggior numero

	di beneficiari
Buone Prassi Formative	La buona pratica consiste in particolare nell'aver saputo contestualizzare e sfruttare nella propria dimensione aziendale un approccio estremamente standardizzato a livello internazionale quel il modello Hogan. La buona prassi può anche essere definita efficace perché rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi ha generato risultati adeguati.

Impresa	CHIMEC
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	DG
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Sistema, ID Piano 235674, <i>"DAMA: Formarsi: la mossa decisiva per aumentare le competitività" - AVT/089N/17II"</i>
Tematiche formative, principali	Abilità personali, Informatica
Modalità didattiche	aula, formazione a distanza
Elementi di interesse	Perché il caso è interessante? Descrivere sinteticamente i motivi (es.: settore, premio, collaborazioni, ecc.).
Elementi di successo della formazione	• i partecipanti al corso hanno avuto immediatamente riscontri favorevoli, avendo appreso strumenti, competenze, conoscenze sui processi lavorativi; • strumenti utili sia ai partecipanti quanto all'azienda stessa, portando valore aggiunto nel business dell'azienda, come ad esempio l'Organizational Tools e alla rinnovata capacità di Problem Solving.
Elementi di miglioramento	Maggiore sinergia con i piani aziendali in Conto formazione
Buone Prassi Formative	Una formazione dinamica, che ha permesso a tutti i dipendenti che hanno usufruito del piano formativo in esame, di apprendere e applicare immediatamente le competenze acquisite, tornate ancor più utili in questo periodo pandemico, nello specifico possiamo considerare una buona pratica, sfruttare le competenze storiche, come un punto di partenza per un upskilling, utilizzandole, quindi, ad un livello superiore e in contesti e processi aziendali differenti. In aula sono stati inseriti lavoratori appartenenti a

	divisioni diverse, per migliorare il lavoro di squadra e aumentare il senso di appartenenza aziendale e per superare eventuali attriti e contrasti, per il raggiungimento di obiettivi comuni, costruendo buone relazioni e interazioni tra i dipendenti. 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 avuta in Chimec.
--	--

Impresa	FORD ITALIA
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	J
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto formazione, ID Piano 238755, "Piano Formativo Ford Italia 2019"
Tematiche formative, principali	Sviluppo Risorse Umane, Gestione Risorse Umane e Sviluppo delle Performance
Modalità didattiche	Esperienziale
Elementi di interesse	È stata una formazione esperienziale, con un apprendimento basato sulla sperimentazione di situazioni reali, quindi svolgimento di compiti e azioni da parte del partecipante
Elementi di successo della formazione	I <i>middle management</i> coinvolti nella formazione hanno messo in discussione e revisionato il loro modo di interagire in azienda, alcune volte riducendo le rigidità mentali, altre volte sviluppando invece le loro vere capacità manageriali
Elementi di miglioramento	In una prospettiva futura, sarebbe utile ripetere questo tipo di esperienza, magari allargata a più figure presenti in azienda; quindi, si potrebbe realizzare una formazione esperienziale rivolta ai quadri, ai dirigenti ma anche agli impiegati e agli operai, in modo da far crollare quelle barriere che si creano magari solo a livello mentale ma che rendono più complesso lo svolgimento delle attività lavorative.
Buone Prassi Formative	I lavoratori, grazie ai moduli esperienziali sono riusciti, attraverso un'auto-analisi, a gestire il lavoro durante la pandemia, in un modo totalmente inaspettato rispetto alla modalità con cui l'approccio sarebbe stato gestito in periodi precedenti.

	La formazione ha rimarcato la capacità di andare verso un cambiamento del contesto organizzativo, rafforzando la propensione individuale al cambiamento e all'adattamento.
--	---

Impresa	HONDA R & D EUROPE ITALIA SRL
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	K
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Sistema, ID Piano 235674, <i>"DAMA: Formarsi: la mossa decisiva per aumentare le competitività" - AVT/089N/17II"</i>
Tematiche formative, principali	Gestione aziendale – amministrazione
Modalità didattiche	aula
Elementi di interesse	L'esperienza formativa ha permesso di raggiungere pienamente gli obiettivi fissati in tema di conoscenza dei processi di Project management, nonché di connessione e condivisione tra i diversi dipartimenti interni, al fine di sviluppare cooperando, idee volte al miglioramento dei processi, così rappresentando una buona pratica.
Elementi di successo della formazione	1) Ha aiutato lo scambio interno di informazioni tra i dipartimenti dell'azienda 2) La scelta di portare in formazione, in presenza, figure differenti (dagli amministrativi ai designer) ha prodotto principalmente il risultato di mettere in connessione persone che erano solite lavorare in compartimenti separati e quindi non sempre comunicanti.
Elementi di miglioramento	Nessun elemento. La replicabilità è subordinata ad una verifica della abilità del docente, che nel caso di specie è stata riconosciuta come determinante per il buon esito dell'azione formativa
Buone Prassi Formative	Il corso di Project management è stato percepito come fortemente funzionale ai fini delle conoscenze di base, volte ad un utilizzo consapevole del project management

	appunto, largamente utilizzato in un'azienda come la Honda R&D. L'azione formativa può essere considerata una buona pratica per l'inclusività dell'approccio, che ha permesso di avvicinare tra loro lavoratori e lavoratrici tradizionalmente appartenenti a dipartimenti impegnati in attività solitamente non connesse tra loro. Un elemento questo che si è rivelato fondamentale nella successiva gestione del lockdown e del successivo smart working.
--	---

Impresa	O P T I K O N 2000 S.P.A..
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	DL
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Sistema, ID Piano 235674, <i>"DAMA: Formarsi: la mossa decisiva per aumentare le competitività" - AVT/089N/17II</i>
Tematiche formative, principali	Abilità personali, Tecniche di produzione
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	La capacità di modificare la progettazione iniziale delle azioni formative, sulla base di quelle che erano le esigenze dell'azienda, esigenze nate in corso d'opera
Elementi di successo della formazione	Ripensare e ridefinire strategie e processi operativi è necessario per anticipare il cambiamento e non subirlo e la formazione in questo caso è stata importante a fare questo
Elementi di miglioramento	Sistematizzare l'adattamento e gestione delle attività formative sulla base delle esigenze dell'azienda sperimentate nel caso di specie
Buone Prassi Formative	L'elemento della buona pratica che si vuole sottolineare in questa sede è proprio quello dell'adattabilità e flessibilità dimostrata dall'azienda che sono stati in grado, grazie alla micro-progettazione e la scelta del target dei lavoratori, di indirizzare un corso progettato precedentemente, alle nuove esigenze emerse a valle della acquisizione

Impresa	PROCTER & GAMBLE HOLDING
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	DG
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Formazione, ID Piano 216865, "P&G piano formativo 20",
Tematiche formative, principali	Abilità personali
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	P&G fonda la crescita dei propri quadri apicali quasi esclusivamente dall'interno, avvalendosi prevalentemente di formatori interni seguendo una strategia di trasferimento intergenerazionale molto ben consolidato che da un lato investe molto in formazione e dall'altro produce eccellenti risultati in termini di consolidamento nel tempo dell'azienda stessa.
Elementi di successo della formazione	• L'attività di formazione effettuata da formatori interni che consentono un trasferimento intergenerazionale di conoscenze e competenze. • La crescita professionale delle figure apicali dipende dalla qualità della formazione erogata ai dipendenti più giovani.
Elementi di miglioramento	• Nessun elemento
Buone Prassi Formative	La formazione attuata è sicuramente un modello che può e deve essere intrapreso da altre aziende perché offre un esempio virtuoso di un ciclo di

	programmazione che parte da una analisi attenta dei fabbisogni formativi, una micro-progettazione puntuale, e uno scrupoloso monitoraggio dei risultati che serve poi alla programmazione della formazione futura. P&G fonda la crescita dei propri quadri apicali quasi esclusivamente dall'interno, avvalendosi prevalentemente di formatori interni seguendo una strategia di trasferimento intergenerazionale molto ben consolidato che da un lato investe molto in formazione e dall'altro produce eccellenti risultati in termini di consolidamento nel tempo dell'azienda stessa.
--	---

Impresa	RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	O
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Formazione, ID Piano 242014, "Substance Designer"
Tematiche formative, principali	Tecniche di produzione
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	La formazione svolta ha aiutato fortemente l'acquisizione di nuove metodologie e tecnologie, tali da poter comprendere l'applicabilità ad un mondo tridimensionale <i>real time</i> , non lontano da quello che potrebbe essere, in un futuro non così lontano, per uno studio virtuale, quindi integrato nelle lavorazioni televisive. Il livello qualitativo è dunque fortemente accresciuto.
Elementi di successo della formazione	• acquisizione di nuove metodologie e tecnologie • accrescimento livello partecipativo
Elementi di miglioramento	Nessun elemento
Buone Prassi Formative	L'azienda ha potuto, attraverso la realizzazione del corso, avviare una accelerazione del processo di lavoro, facendolo avvicinare molto di più al processo utilizzato nei videogiochi, ovvero spostando la tipologia di lavoro, prettamente televisiva, ad una che si avvicina al mondo del gaming, permettendo quindi di essere maggiormente veloci e dinamici nella gestione delle rese. L'elemento fortemente innovativo che ne fa una buona pratica consiste nell'essere riusciti a trasporre in azienda elementi conoscitivi sviluppati in contesti produttivi molto distanti da quelli <i>core</i>

Impresa	Randstad Italia
Regione	Lazio (Lombardia)
Settore di Attività Economica	K
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Formazione, ID Piano 241216, "Training For Randstad Italia"
Tematiche formative, principali	Abilità personali
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	Il piano formativo si pone l'obiettivo di favorire la crescita personale e professionale dei dipendenti Randstad coinvolti e favorire la crescita dell'azienda, migliorando la gestione di tutti i processi aziendali e i risultati sia operativi che economici
Elementi di successo della formazione	• Il piano formativo erogato è risultato estremamente efficace ed ha dotato i discenti di nuove conoscenze e competenze. • Gli strumenti e le relative tecniche acquisite sin da subito hanno portato benefici e miglioramenti nella quotidianità del lavoro nel rapportarsi con i clienti e i candidati.
Elementi di miglioramento	• nessuno
Buone Prassi Formative	Il piano è servito a Randstad per perseguire una strategia di sviluppo di specializzazione territoriale, erogando formazione e fornendo le competenze specifiche richieste per ogni singolo territorio. Il piano formativo risponde a direttive e strategie nazionali ed europee come la Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI), strategia che individua le priorità di investimento di lungo periodo

	condivise con le Regioni ed i principali <i>stakeholder</i>, assicurando la complementarità tra le azioni previste a livello centrale e quelle a livello territoriale, così da ridurre i rischi di duplicazione o di sovrapposizione e rafforzarne l’impatto.
--	--

Impresa	UNILEVER ITALY HOLDINGS
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	DA
Ambito tematico strategico	A. INNOVAZIONE DIGITALE DI ORGANIZZAZIONE
Piano Formativo	Conto Sistema, ID Piano 235674, Titolo Piano Formativo
Tematiche formative, principali	Abilità personali
Modalità didattiche	experience, mentorship e coaching, formazione a distanza
Elementi di interesse	L'azienda Unilever è fortemente rivolta alla sostenibilità, declinata nei suoi vari ambiti (ambientale, sociale, etc.), ciò richiede una capillare e costante programmazione in ambito formativo interno, obiettivo altamente sentito dall'azienda la quale ha tra i suoi strategici appunto la formazione di tutto il personale. Il piano formativo esaminato si colloca perfettamente in questo solco.
Elementi di successo della formazione	• Ha apportato un cambiamento in termini di approccio nella gestione del lavoro • Introduzione di un forte stravolgimento positivo culturale • Aumentare la platea oggetto di ricerca in materia di scouting del personale e perfezionare la selezione ed individuazione delle fasce di competenza a monte
Elementi di miglioramento	Non sono emersi elementi
Buone Prassi Formative	La formazione continua, abbinata alla innovazione digitale che viene di volta in volta introdotta in azienda, permette di avere uno sguardo costantemente volto al futuro ed alle politiche produttive che possono essere strutturate. Questo approccio ha permesso, nel caso di studio specifico, all'azienda Unilever Italia, di abbinare i contenuti delle azioni

	formative allo strumento che queste hanno introdotto e che subito è stato sposato. Da tale sodalizio è emerso sia un approccio innovativo nella realizzazione di una parte importante di lavoro (quale lo scouting), nonché la possibilità di realizzare una filiera di comunicazione, analisi e implementazione della verifica della bontà della formazione svolta.
--	---