

**Fondimpresa Lombardia
Attività di monitoraggio valutativo 2020
Azienda Comerio Ercole S.p.A**

**Piano Aziendale
Conto formazione
Codice identificativo del piano: 215736
Formazione aziendale anno 2018 - seconda edizione**

Team di monitoraggio:

Per OBR Fondimpresa Lombardia le attività di intervista e redazione report sono state realizzate da Marcello D'Amico

Per Comerio Ercole Spa hanno partecipato alle interviste:

- sig. Ubaldo Guidi, Ufficio direzione e controllo;
- sig.ra Silvia Colombo, responsabile formazione;
- sig.ra Laura Colombo, partecipante alle azioni formative;
- sig. Mario Ladu, partecipante alle azioni formative.

1. INTRODUZIONE.....	5
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	8
2.3.1 Aspettative della formazione	9
2.3.2 Impatto della formazione	10
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro ...	11
2.5 Considerazioni riepilogative	12
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	13
3.1 L'analisi del fabbisogno	13
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	13
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	14
3.4 Considerazione riepilogative	14
4. Conclusioni.....	15
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	15
4.3 Conclusioni.....	15

Bibliografia/sitografia

- Fondimpresa, Piano formativo “Formazione aziendale - anno 2018 - seconda edizione - Comerio Ercole SpA”, codice identificativo 215736;
- <http://www.comercole.it>

1. INTRODUZIONE

Il piano formativo 215736 “Formazione aziendale anno 2018 - seconda edizione” ha coinvolto 28 dipendenti della sede di Busto Arsizio in provincia di Varese dell’azienda Comerio Ercole S.p.A, che opera nel mercato della produzione di macchine e impianti per la lavorazione della plastica, della gomma e dei tessuti non tessuti. Il Piano ha previsto otto azioni formative sul tema della sicurezza sul luogo di lavoro.

La Società Comerio Ercole S.p.A. (di seguito Comerio Ercole) è stata selezionata nell’ambito delle imprese beneficiarie selezione dall’articolazione territoriale di Fondimpresa Lombardia.

L’azienda, leader nel settore, ha sviluppato un solido patrimonio di conoscenza e innovazione che è stato posto alla base dello sviluppo di un concept ingegneristico grazie al quale ha consolidato il proprio posizionamento competitivo nel mercato di riferimento. L’obiettivo del piano, identificato nel “miglioramento delle competenze e delle capacità gestionali allo scopo di fornire ai dipendenti gli strumenti per ottimizzare le capacità di diagnosi e di efficace intervento nell’ambito dei sistemi di sicurezza ambientale” è apparso di interesse per la connessione con la strategia aziendale diretta a sviluppare la massima attenzione agli aspetti legati a salute e sicurezza dei propri collaboratori quali *asset* dello sviluppo organizzativo. In tal senso è inoltre apparso di interesse esplorare la connessione del piano con altre leve attivate in azienda per lo sviluppo di una cultura diffusa in materia di sicurezza, come ad esempio l’adesione all’*European Network for Workplace Healt Promotion* nonché la certificazione UNI ISO 26000 sulla responsabilità sociale delle imprese. Ai fini della selezione si è inoltre tenuto conto della localizzazione territoriale dell’azienda.

Figura 1 - Il Complesso industriale Comerio Ercole



2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Comerio Ercole Spa è una “*comunità lavorativa*” di circa 200 persone. L'azienda, fondata nel 1885 da Ercole Comerio, fattura circa 70 Meuro e opera nel **mercato della produzione di macchine e impianti per la lavorazione della plastica** (in particolare per il settore farmaceutico), **della gomma**



(in particolare per il settore pneumatici) **e dei tessuti non tessuti** (calandre per la produzione di teli termosaldati per camici e mascherine chirurgiche). Comerio Ercole non esaurisce

l'attività nella produzione delle macchine e impianti ma è anche in grado di **offrire servizi di engineering e know-how per soddisfare ogni esigenza e fornire soluzioni “tailor made” per i propri clienti**. La società ha un consolidato background nel campo della formazione nonché della ricerca e sviluppo e, dal 2002, detiene un laboratorio di R&S riconosciuto dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca. Tale patrimonio di conoscenza e innovazione è alla base dello sviluppo di un *concept* ingegneristico che ha consentito all'azienda di determinare e consolidare un proprio posizionamento competitivo nel mercato di riferimento. L'innovazione tecnologica ha caratterizzato lo sviluppo dell'azienda sin dalla fase iniziale, tanto che l'azienda ha partecipato nel 1900 all'Esposizione Internazionale di Parigi. Rispetto al mercato nazionale italiano, la Comerio Ercole si confronta con un numero limitato di concorrenti, che hanno però dimensioni più ridotte in termini di dipendenti e fatturato. A livello mondiale l'azienda compete con concorrenti americani, giapponesi, tedeschi che hanno dimensioni più grandi e che sono maggiormente strutturati (ad esempio gruppi di ingegneria e impiantistica come la Mitsubishi). Proprio **il confronto internazionale esige un costante e importante investimento sui prodotti e sulle persone**. La competitività si fonda infatti su attività di R&S e sul potenziamento delle competenze dei dipendenti. **Gli impianti e le macchine fornite dall'azienda hanno tipicamente caratteristiche prototipali** pertanto non viene mai realizzato un impianto uguale ad un altro per caratteristiche costruttive, per tipologia di prodotto trattato, per layout di fornitura e obiettivo di processo. Da qui, la necessità dell'attenzione agli investimenti in ricerca e sviluppo e nell'aggiornamento delle competenze dei dipendenti.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il consolidamento del posizionamento competitivo sul mercato, come anche evidenziato nella *mission* aziendale, richiede un'elevata capacità di sviluppo di innovazione e di ottimizzazione attraverso la formazione.

Figura 1- Mission e valori aziendali

Mission	Valori
<ul style="list-style-type: none">- Identificare e comprendere le aspettative e le esigenze del mercato- Costruire prodotti affidabili e fornire servizi di alta qualità e innovazione tecnologica in modo vantaggioso e competitivo, assicurando la piena soddisfazione dei clienti- Investire costantemente nella ricerca e nello sviluppo di prodotti e processi produttivi sicuri e innovativi	<ul style="list-style-type: none">- Qualità- Competenza tecnica e tecnologica- Ricerca e sviluppo- Qualificata catena di fornitori- Affidabilità e sostenibilità- Servizi- Referenze in tutto il mondo- Competitività

Secondo la percezione delle prime linee aziendali, **le azioni formative intraprese negli anni, anche nel quadro del Piano nazionale Industria 4.0, hanno risposto efficacemente a tale sfida perché hanno consentito all'azienda di fornire prodotti sempre più avanzati e più rispondenti alle esigenze del mercato.** Nel corso del confronto è stato fatto riferimento ad un beneficio concreto derivante dagli investimenti in innovazione e formazione reso ancora più evidente nel corso della crisi sanitaria generata dalla pandemia Covid-19 a causa della quale è stata ridotta, e per alcuni mesi del tutto esclusa, la possibilità di mobilità del personale. Una parte rilevante dell'attività di Comerio Ercole, legata alla vendita dei macchinari e/o degli impianti, è la messa in funzione e tale servizio, con ogni evidenza, richiede lo spostamento di gruppi di persone. Si tratta di trasferte effettuate spesso all'estero, presso il cliente, che richiedono una permanenza, fino ad un paio di mesi, per finalizzare l'installazione, per curare la formazione del personale locale per l'avvio ed il collaudo. Prima della pandemia l'azienda aveva già intrapreso un processo di graduale riduzione della presenza in cantiere presso il cliente, grazie alla possibilità di avviare e svolgere dalla sede principale, in remoto, alcune attività (ad esempio la formazione del personale). La pandemia ha accelerato tale percorso, sia nel periodo di chiusura delle frontiere sia durante la previsione di limitazioni della mobilità. Ciò in ragione del fatto che, anche qualora possibile nel rispetto delle prescrizioni di riduzione del contagio, la fase di trasferta in loco per la messa in funzionamento dell'impianto è divenuta particolarmente onerosa (si pensi ad esempio ai costi legati ai dispositivi

di prevenzione nonché alla gestione della quarantena obbligatoria per disposizione di legge al ritorno da alcuni paesi esteri). **Grazie all'utilizzo delle dotazioni tecnologiche introdotte e alle accresciute competenze del personale, l'azienda ha rafforzato la capacità di operare e supervisionare a distanza le performance delle macchine realizzate attraverso sistemi interconnessi potendo così operare da remoto sul macchinario e gli impianti.** In questo modo è stato possibile, durante la crisi sanitaria, finalizzare la messa in funzione di due impianti assicurando il mantenimento del fatturato legato alle due commesse. Se lo sviluppo di tale capacità è un'opportunità, vi è anche una forte consapevolezza delle sfide ad essa connesse: governare intere fasi della supervisione e messa in servizio a distanza attraverso macchinari interconnessi significa accedere al sistema informativo di un'altra azienda e consentire all'altra azienda di accedere al proprio sistema informativo. Operare con macchinari interconnessi rende quindi necessario assicurare adeguati livelli di sicurezza per ridurre i rischi di esporre le aziende coinvolte (fornitore e acquirente) ad intrusioni esterne.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

L'investimento costante in ricerca e sviluppo - già a partire dagli anni 60 con progetti regionali, nazionali ed europei - consente all'azienda di essere proattiva rispetto alle necessità e alle aspettative del mercato. Come sottolineato nel corso dell'intervista: *“formazione, ricerca e sviluppo sono le chiavi del successo aziendale, in quanto necessari per consentire all'azienda di distinguersi essere attuale, marcare la differenza rispetto alla concorrenza prevalentemente straniera”*. Tale approccio è stato rafforzato grazie all'adesione al Piano nazionale industria 4.0.

In risposta alla sfida competitiva a livello internazionale per il mantenimento del posizionamento nel mercato, i macchinari aziendali sono stati sempre caratterizzati da un alto grado di automazione e integrazione tra meccanica ed automazione industriale. **L'azienda è quindi giunta all'appuntamento della strategia 4.0 con una cultura aziendale e una dotazione strumentale avanzate, che hanno consentito di sfruttare al meglio le opportunità offerte dal Piano nazionale allo scopo di comporre un'offerta ancora più articolata e integrata.** Il processo di trasformazione tecnologico ulteriormente incentivato dal Piano nazionale ha inoltre generato una spinta propulsiva per la convergenza tra obiettivi aziendali e formazione erogata: *“Per padroneggiare le novità di Industria 4.0 si è reso necessario investire ancora di più sulla formazione”*. L'azienda ha infatti beneficiato del credito di imposta per la realizzazione di formazione avanzata attraverso

l'erogazione di corsi articolati che hanno compreso argomenti tecnici (come ad esempio, l'automazione industriale, i sistemi di interconnessione e integrazione automatizzata), le tecniche di progettazione e analisi tridimensionale, nonché il tema della *cyber security*. Nel corso dell'intervista è stata specificamente richiamata l'adozione di una strategia aziendale di integrazione delle risorse che sostengono la formazione: per alcune tipologie di corsi (in particolare sicurezza o quelli specifici per alcune mansioni) l'azienda si serve di Fondimpresa, per altri corsi più diffusi (in termini di partecipanti coinvolti) o più avanzati (in termini di contenuti) l'azienda si è avvalsa del credito di imposta. Tale sinergia integrata risulta ottimale non solo in termini finanziari ma anche per meglio rispondere alle esigenze temporali o contenutistiche. Tale approccio è possibile grazie all'azione dell'ufficio *project financing* che individua le migliori soluzioni di finanziamento per rispondere alle esigenze della formazione e della ricerca e sviluppo. La formazione nel corso degli anni ha coinvolto i lavoratori dell'area tecnica progettistica, gli operatori dell'area tecnica-montaggio, gli operatori dell'area programmazione della produzione e dell'area commerciale nonché quelli dell'area amministrativa. È stata coinvolta anche l'area amministrativa in quanto in qualità di fornitore di macchinari, l'azienda riceve infatti richieste dai clienti di assistenza nelle attività peritali che consentono loro di accedere ai benefici di industria 4.0. con impiego non solo di competenze tecniche ma anche amministrative (di tipo contabile e fiscale).

2.3.1 Aspettative della formazione

Il piano formativo aziendale 2018 (codice identificativo 215736) prevedeva otto azioni formative:

- **Corso PES e PAV** che ha coinvolto due lavoratori;
- **Corso formazione uso DPI terza categoria** che ha coinvolto 3 lavoratori;
- **Corsi di aggiornamento D.Lgs. 81/80**, che ha coinvolto 7 lavoratori;
- **Corsi di aggiornamento D.Lgs. 81/80**, che ha coinvolto 7 lavoratori;
- **Corso formazione RSSP**. modulo C che ha coinvolto 1 lavoratore;
- **Corso aggiornamento BLSD**, che ha coinvolto 1 lavoratore;
- **Corso formazione BLSD**, che ha coinvolto 1 lavoratore;
- **Corso di alta formazione INVENTOR** che ha coinvolto 6 lavoratori;

Nel corso del colloquio è stata esplicitata l'attesa nei confronti della formazione: *“l'azienda crede che la l'aggiornamento continuo del personale sia una risorsa e un'opportunità chiave per*

migliorare l'efficienza e la qualità dei processi interni, una forma di "premiabilità" a fronte del riconoscimento del valore dei lavoratori, uno strumento per migliorare le condizioni di sicurezza in cui si svolge l'attività in azienda". Con riferimento al tema della sicurezza sul luogo di lavoro le aspettative non riguardano solamente il corretto adempimento degli obblighi di legge ma, come evidenziato nel corso dell'intervista, anche la creazione di una cultura diffusa e consapevole dei responsabili e di tutti gli operatori in relazione alle diverse prescrizioni e istruzioni e al ruolo di ciascuno quale parte attiva del sistema di sicurezza aziendale e alle scelte strategiche aziendali in tale settore.

2.3.2 Impatto della formazione

La quasi totalità delle azioni formative (7 su 8) del piano ha riguardato la sicurezza sul lavoro. Nel corso del confronto con l'azienda è stato possibile approfondire le azioni che hanno riguardato in particolare due lavoratori coinvolti nelle due azioni relative "all'aggiornamento D.Lgs 81/80": una risorsa dell'ufficio acquisti e il responsabile della pianificazione "tempi e metodi". **Entrambi i partecipanti hanno espresso soddisfazione rispetto ai benefici derivanti dalla partecipazione alla formazione erogata.** Nel caso della risorsa dell'ufficio acquisti l'approfondimento tematico e tecnico sugli aspetti della sicurezza ha rafforzato la capacità e l'autonomia della lavoratrice in relazione alla gestione della documentazione e delle attestazioni da richiedere e verificare da parte dei fornitori nel quadro degli adempimenti connessi agli appalti di servizi (ad esempio il documento unico per la valutazione del rischio di interferenze di cui all'art.26 del D.Lgs 81/2008). Per l'altro partecipante il tema della sicurezza rappresenta una dimensione centrale del proprio lavoro anche in ragione dello svolgimento delle mansioni all'interno delle divisioni produttive. **Entrambi i partecipanti, quindi anche nel caso della risorsa dell'ufficio acquisti per la quale il tema affrontato ha una rilevanza potenzialmente limitata, hanno riconosciuto che la qualità e l'utilità del corso sono state assicurate dal carattere operativo della formazione e dal fatto che il docente abbia spesso fatto ricorso ad esempi concreti perfettamente aderenti ai bisogni conoscitivi delle risorse coinvolte e allo specifico contesto aziendale.** Con riferimento all'impatto sul contesto aziendale della formazione in tema di sicurezza (riferibile non solamente alle azioni formative del piano) è stato fatto riferimento ad una recente iniziativa assunta dalla direzione. L'azienda, nel corso del 2020, si è attivata per valutare la possibilità di certificare la conformità del sistema aziendale agli standard UNI ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro". Prima di intraprendere il percorso formale l'azienda ha commissionato una *gap analysis* (per analizzare la condizione di partenza) da cui è emerso che la cultura e le procedure aziendali

attestano un grado di conformità agli standard in misura pari al 90 %. Gli esiti dell'analisi, come evidenziato nel corso dell'intervista, rappresentano una ulteriore dimostrazione della volontà e della capacità attuativa dell'azienda di integrare la formazione in materia di sicurezza in un contesto più ampio e stabile, superando quindi il rischio di un approccio alla formazione come mero adempimento di natura formale ed episodica in favore di un'azione formativa con esiti diffusi e stabili nel tempo. Su questo solido terreno sarà quindi possibile fondare il percorso che porterà alla certificazione UNI ISO 45001.

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

Ai sensi delle disposizioni nazionali, l'azienda è stata classificata come attività produttiva essenziale, pertanto, l'attività non è mai stata interrotta durante l'emergenza sanitaria COVID-19. Nonostante si sia comunque registrato un complessivo calo di produzione e proceduto alla riduzione della presenza del personale nello stabilimento, l'azienda ha deciso di affrontare il periodo di crisi pandemica senza fruire di alcun ammortizzatore sociale, allo scopo di assicurare le retribuzioni ordinarie a tutti i lavoratori. Tale circostanza è stata sottolineata come un elemento di valore e di principio per l'azienda a tutela dei dipendenti. A fronte dell'inevitabile rallentamento della produzione, la tenuta è stata assicurata dalla capacità, anche nel periodo di picco della diffusione pandemica, di finalizzare a distanza la realizzazione di due importanti impianti, e dall'incremento della domanda di macchine per lavorare i non tessuti e di calandri per la produzione di mascherine e di altri dispositivi in uso in ambito sanitario (ad esempio camici, mascherine chirurgiche).

Con riferimento alla formazione, la pandemia ha inevitabilmente avuto un impatto sulla realizzazione dei corsi programmati. L'azienda ha sospeso la maggior parte dei corsi nel periodo marzo - giugno optando per una posticipazione temporale al mese di luglio (anche per rispettare gli adempimenti di legge in materia di sicurezza rispetto ai quali non sono state introdotte deroghe per il periodo emergenziale). La sospensione si è resa necessaria anche per avere il tempo necessario per attrezzare un'aula per l'erogazione della formazione a partire da luglio, comunque con un numero ridotto di partecipanti (da 10 a 5). L'azienda ha ritenuto di non gestire la circostanza attraverso un'automatica transizione dalla formazione in aula alla formazione a distanza, posto che per alcuni corsi (in particolare quelli in materia di sicurezza che richiedevano

necessariamente la presenza in azienda) quest'ultima non rappresentava un'opzione percorribile. La natura imprevista e imprevedibile dell'evento non ha, con ogni evidenza, consentito una preventiva preparazione dell'azienda e dei formatori in tal senso. Da più parti, nel corso dell'intervista, è stato infatti sottolineato come il cambiamento non possa riguardare solo la modalità di svolgimento (in presenza vs a distanza) ma soprattutto la modalità di veicolare le conoscenze. Per assicurare buoni standard di efficacia della formazione, le caratteristiche della formazione a distanza (e in particolare il venire meno della presenza e prossimità) richiedono una riformulazione dei contenuti oltre che maggiori, o comunque diverse, abilità in capo ai docenti (non necessariamente il formatore d'aula è in grado di gestire con la stessa qualità ed efficacia la formazione a distanza).

La pandemia ha inoltre accresciuto la consapevolezza dell'utilità e rilevanza di altri ambiti di formazione, ad esempio, l'utilizzo dei sistemi che consentono l'interazione a distanza con i mezzi di produzione nonché il tema della cyber security. L'esperienza vissuta durante la crisi pandemica ha infatti accelerato il processo di transizione che porterà a ridurre la durata delle trasferte in loco e ad incrementare l'operatività a distanza. Ciò non solo nell'ottica di ridurre i costi connessi alle trasferte ma anche i disagi per i lavoratori legati alla durata della permanenza lontani dal luogo di residenza. In sintesi, il bisogno formativo emergente è quindi legato alla *governance* a distanza dei mezzi di produzione dei macchinari in condizioni di sicurezza. Ne consegue pertanto che la sicurezza diventa area tematica prioritaria.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo si integra e contribuisce alla strategia aziendale diretta a sviluppare la massima attenzione agli aspetti legati a salute e sicurezza dei propri collaboratori. Il continuo miglioramento delle condizioni di sicurezza, derivante non solo dal rispetto delle prescrizioni normative ma anche dalla promozione di una cultura che è parte dell'organizzazione aziendale, è infatti uno degli obiettivi chiave dell'aggiornamento del personale. **Le azioni formative si integrano quindi in un contesto più ampio che ne assicura esiti diffusi e stabili nel tempo.** In tal senso il piano formativo è parte di una strategia più ampia che si attua anche attraverso altri strumenti, ad esempio con l'adesione all'*European Network for Workplace Health Promotion* e la conformità dei propri processi alla norma UNI ISO 26000 sulla responsabilità sociale delle imprese. Un risultato delle azioni formative svolte nel corso degli anni che è stato richiamato è la sostanziale conformità del sistema aziendale agli standard internazionali, circostanza questa che

ha portato ad integrare tra gli obiettivi di sviluppo di breve termine dell'azienda la certificazione UNI ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro".

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La rilevazione del fabbisogno viene assicurata dai responsabili delle varie aree che raccolgono le esigenze espresse dal proprio organico, nonché quelle derivanti dai lavori in corso. Tali indicazioni vengono trasmesse al responsabile della formazione per la formalizzazione dei fabbisogni e la definizione del piano formativo. Il piano viene redatto e presentato alla direzione aziendale per la successiva autorizzazione. Successivamente, l'ufficio acquisti procede quindi all'acquisizione dei preventivi dai fornitori per la selezione (come, ad esempio è avvenuto per il piano formativo 215736). Nella selezione delle offerte e dei preventivi assume un carattere rilevante l'indice di gradimento del docente. La responsabile della formazione, ad esempio, ha fatto riferimento al fatto che per alcuni vi è un docente per il quale si registra sempre un alto gradimento da parte dell'azienda e dei partecipanti per la capacità di coinvolgimento attivo nonché per il costante riferimento a casi pratici pertinenti rispetto al contesto aziendale.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano formativo aziendale 2018 (codice identificativo 215736) prevedeva 8 azioni formative:

- **Corso PES e PAV** che ha coinvolto 2 lavoratori;
- **Corso formazione uso DPI terza categoria** che ha coinvolto 3 lavoratori;
- **Corsi di aggiornamento D.Lgs. 81/80**, che ha coinvolto 7 lavoratori;
- **Corsi di aggiornamento D.Lgs. 81/80**, che ha coinvolto 7 lavoratori;
- **Corso formazione RSSP**. modulo C che ha coinvolto 1 lavoratore;
- **Corso aggiornamento BLSD**, che ha coinvolto 1 lavoratore;
- **Corso formazione BLSD**, che ha coinvolto 1 lavoratore;
- **Corso di alta formazione INVENTOR** che ha coinvolto 6 lavoratori.

Complessivamente le azioni formative hanno coinvolto 28 dipendenti di cui 14 operai e 14 impiegati.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

In generale, i percorsi formativi sono basati sulla specificità delle caratteristiche aziendali in particolare per far fronte all'esigenza che gli impianti e le macchine fornite dall'azienda abbiano caratteristiche prototipali per rispondere alle specifiche esigenze dei clienti. Per assicurare l'adattamento dei contenuti alle specificità del contesto aziendale, ove possibile, l'azienda preferisce i docenti che nel tempo hanno acquisito una buona conoscenza delle dinamiche e caratteristiche aziendali in modo tale da favorire l'adozione di approcci pratici e il trasferimento di conoscenze immediatamente spendibili nella quotidianità lavorativa. Ciò è avvenuto anche con riferimento alle azioni formative analizzate nel quadro delle quali il docente ha declinato le indicazioni e prescrizioni normative con specifico riferimento alle caratteristiche del settore di riferimento e ai cantieri che caratterizzano le forniture dell'azienda.

I due partecipanti coinvolti nella formazione intervistati hanno infatti espresso soddisfazione per i risultati conseguiti e per le attese iniziali in termini di rafforzamento delle competenze. Il gradimento è stato in particolare riferito alla qualità e all'utilità dell'azione assicurate proprio dal carattere pratico del corso e dalla capacità del docente di integrare costanti riferimenti alle specificità aziendali, permettendo alle azioni formative di avere un diretto impatto nel lavoro quotidiano delle risorse intervistate.

3.4 Considerazione riepilogative

Complessivamente la programmazione e pianificazione delle iniziative formative sono parte della strategia di posizionamento competitivo nel mercato internazionale che richiede continui investimenti nella formazione e nella ricerca e sviluppo. Per far fronte a tale esigenza la Comerio Ercole ha adottato negli anni una strategia aziendale che vede l'integrazione delle opportunità di finanziamento con riferimento sia a quelle "strutturali" (ad esempio Fondimpresa, risorse dei fondi strutturali e di investimento dell'Unione europea (in particolare il FSE) come anche i programmi europei a gestione diretta) che "transitorie" (ad esempio il Piano Nazionale Industria 4.0). Tale integrazione risulta ottimale non solo in termini finanziari ma anche per rispondere al meglio alle esigenze temporali e/o contenutistiche. Tale approccio è sostenuto anche dall'azione dell'ufficio

project financing che individua le migliori soluzioni di finanziamento per rispondere alle esigenze della formazione e della ricerca e sviluppo.

4. Conclusioni

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

I principali fattori che hanno favorito il prodursi di benefici all'esito della formazione erogata sono:

- la convergenza degli obiettivi del piano formativo in materia di sicurezza verso i più ampi obiettivi della strategia di Comerio Ercole che vede nella promozione di una cultura della sicurezza un pilastro chiave dell'organizzazione aziendale;
- la declinazione operativa e l'adattamento dell'azione formativa alle specificità aziendali per rafforzare l'impatto diretto nel lavoro quotidiano delle risorse intervistate.

Sulla base delle informazioni raccolte è possibile sintetizzare le analisi nella seguente analisi SWOT sulla formazione erogata

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - integrazione del piano formativo con gli obiettivi aziendali di creazione e promozione di una cultura della sicurezza - declinazione operativa dell'azione formativa - rispondenza alle esigenze di sviluppo professionale delle risorse 	<ul style="list-style-type: none"> - contenuti e le metodologie d'insegnamento classiche
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> - consolidamento delle prassi aziendali in materia di sicurezza - sviluppo di elevati standard nella definizione e applicazione delle procedure e prassi aziendali in materia di sicurezza - Integrazione della sicurezza quale elemento strutturale dell'organizzazione aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> - Criticità legate alla limitata adattabilità delle azioni formative in materia di sicurezza al contesto emergenziale COVID-19 e all'esigenza di contemperamento degli obblighi di legge

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Non si sono riscontrate buone prassi formative aziendali tali da essere richiamate per la loro replicabilità.

4.3 Conclusioni

L'obiettivo di consolidamento del posizionamento competitivo sul mercato della Comerio Ercole richiede un'elevata capacità di promuovere la ricerca e sviluppo e la formazione quali catalizzatori di innovazione volta a rafforzare la propria competitività sul mercato internazionale. In particolare, **il confronto con i principali player del mercato internazionale esige un costante e importante investimento sui prodotti e sulle persone.** La competitività si fonda infatti su attività di R&S e sul potenziamento delle competenze dei dipendenti.

Le azioni formative intraprese negli anni, attraverso una strategia integrata per l'accesso a risorse proprie e pubbliche a livello nazionale ed europeo, hanno risposto efficacemente a tale sfida consentendo all'azienda di fornire prodotti sempre più avanzati e più rispondenti alle esigenze del mercato. Gli investimenti in innovazione e formazione, anche nel quadro del Piano Nazionale Industria 4.0, hanno consentito all'azienda di poter finalizzare la messa in opera di impianti fronteggiando quindi gli ostacoli alla mobilità durante la crisi pandemica COVID-19. Grazie all'utilizzo delle dotazioni tecnologiche introdotte e alle accresciute competenze del personale, l'azienda ha rafforzato la capacità di operare e supervisionare attraverso sistemi interconnessi potendo così operare a distanza sul macchinario e gli impianti.

Rispetto al piano formativo focalizzato sul tema della sicurezza sul luogo di lavoro le aspettative, al di là degli aspetti connessi al corretto adempimento degli obblighi di legge, hanno riguardato il contributo alla creazione di una cultura diffusa e alla crescita della consapevolezza dei responsabili e di tutti gli operatori in relazione alle diverse prescrizioni e istruzioni e al ruolo di ciascuno quale parte attiva del sistema di sicurezza aziendale e alle scelte strategiche aziendali in tale settore.

Complessivamente è stata espressa soddisfazione rispetto ai benefici derivanti dalla partecipazione alla formazione erogata in termini di rafforzamento della capacità e l'autonomia nella comprensione delle prescrizioni e adempimenti legati alla disciplina legislativa. **La qualità e l'utilità del corso sono state assicurate dal carattere operativo della formazione e dal fatto che il docente abbia spesso fatto ricorso ad esempi concreti perfettamente aderenti ai bisogni conoscitivi delle risorse coinvolte e allo specifico contesto aziendale.** Con riferimento all'impatto sul più ampio contesto aziendale, la formazione in tema di sicurezza assicurata dal Piano formativo e dalle altre iniziative formative in materia erogate nel tempo contribuiscono in modo sinergico alla strategia aziendale diretta a sviluppare la massima attenzione agli aspetti legati a salute e sicurezza dei propri collaboratori. **In tal senso gli interventi formativi intervengono in modo complementare con altri strumenti volti ad accrescere la cultura della sicurezza quale asset**

dell'organizzazione aziendale (ad esempio Comerio Ercole ha aderito all'*European Network for Workplace Health Promotion*). Un risultato delle azioni formative svolte nel corso degli anni che è stato richiamato è la sostanziale conformità del sistema aziendale agli standard internazionali, circostanza questa che ha portato ad integrare tra gli obiettivi di sviluppo di breve termine dell'azienda la certificazione UNI ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro".

Durante la crisi pandemica COVID-19 l'azienda ha sospeso la maggior parte dei corsi la cui realizzazione è stata posticipata al mese di luglio. Rispetto alla formazione a distanza e, in particolare, alla prospettiva di un suo maggiore utilizzo anche nella fase di superamento dell'emergenza sanitaria sono state espresse delle esitazioni pur nella consapevolezza di alcuni vantaggi che ne potrebbero derivare (ad esempio in termini di flessibilità). È stato infatti evidenziato come l'eventuale transizione verso nuove forme di erogazione della formazione non possa riguardare solo la modalità di svolgimento (in presenza vs a distanza) senza modificare anche le modalità con cui le conoscenze vengono veicolate. La formazione a distanza richiede infatti una riformulazione dei contenuti, dei tempi, nonché degli approcci didattici in capo ai docenti. Durante la crisi sanitaria è emerso con maggiore forza il bisogno formativo legato all'utilizzo dei sistemi che consentono l'interazione a distanza con i mezzi di produzione nonché al tema della cyber security.