

Fondimpresa Lombardia
Attività di monitoraggio valutativo 2020
Azienda RIMA S.p.A

Piano Aziendale
Conto formazione
Codice identificativo del piano: 207914
Piano formativo per RIMA SPA - anno 2018

TEAM DI MONITORAGGIO:

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

Per Rima SpA hanno partecipato alle interviste:

- Romeo Faganelli, legale rappresentante e direttore del personale;
- Anna Bonetti, responsabile formazione
- Cristian Salvi, responsabile commerciale estero e partecipante ad una delle azioni formative del piano
- Sara Faganelli, addetta marketing e partecipante ad una delle azioni formative del piano

1. INTRODUZIONE.....	5
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	9
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro ...	12
2.5 Considerazioni riepilogative	13
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	14
3.1 L'analisi del fabbisogno	14
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	15
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	16
3.4 Considerazione riepilogative	16
4. Conclusioni.....	17
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	17
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	18
4.3 Conclusioni.....	18

Bibliografia/sitografia

- Fondimpresa, Piano formativo per RIMA SPA - anno 2018, codice identificativo 207914
- <https://www.rimaspa.com>

1. INTRODUZIONE

Il piano formativo 207914 “Piano Formativo per RIMA S.p.A - anno 2018” ha coinvolto 3 lavoratori della sede Montichiari in provincia di Brescia dell’azienda RIMA S.p.A (di seguito RIMA), che opera nel mercato dei componenti meccanici ed idraulici per il settore agricolo e industriale. Il Piano ha previsto tre azioni formative strettamente connesse al processo di sviluppo e rafforzamento della competitività nel mercato internazionale attraverso il supporto al consolidamento e all’innovazione organizzativa nonché e al rafforzamento della capacità di cogliere e soddisfare le esigenze di personalizzazione del prodotto e del servizio in risposta alle esigenze dei clienti.

RIMA è stata selezionata nell’ambito di un gruppo di imprese beneficiarie identificate dall’articolazione territoriale di Fondimpresa Lombardia. L’azienda, leader nel settore, ha sviluppato un percorso di internazionalizzazione e di rafforzamento del posizionamento di mercato integrando tre driver strategici: investimenti in beni strumentali; integrazione progressiva di nuove tecnologie; ruolo crescente della formazione del personale. Ai fini della selezione si è inoltre tenuto conto della principale area di intervento dell’azienda e cioè la costruzione di componentistica per il settore agricolo, che negli registra una crescente domanda di dispositivi intelligenti per la gestione ottimizzata dei terreni, anche in ottica di sostenibilità della filiera agricola. Il processo di innovazione che ha interessato tale settore è, con ogni evidenza, destinato a svilupparsi stimolato anche dalla transizione verso il nuovo paradigma di (bio)economia circolare promosso dall’Unione europea attraverso il Green Deal.

Il piano formativo è stato selezionato in particolare per la realizzazione delle due azioni a supporto degli obiettivi aziendali di innovazione organizzativa con particolare riferimento all’azione riguardante lo sviluppo del “Social media marketing e comunicazione digitale”. Tra gli obiettivi del piano era infatti previsto l’incremento delle competenze dei propri dipendenti negli ambiti della comunicazione digitale. Ai fini della selezione si è inoltre tenuto conto della localizzazione territoriale dell’azienda.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Ri.Ma è stata fondata nel 1972 da Riccardo Magri, nel distretto italiano della meccanica in provincia di Brescia, come ditta individuale e si trasforma nel 1986 in RIMA. A partire dalla metà degli anni '80 viene avviato un processo di sviluppo che definisce, negli anni, una nuova identità dell'azienda attraverso un ampliamento dell'iniziale area di intervento (equipaggiamento delle macchine agricole) che, oggi, vede **RIMA operare nella costruzione di componenti e dispositivi per la produzione di macchine ed attrezzature dedicate al sollevamento ed alla movimentazione**

Figura 1 Settori di applicazione RIMA SpA



operanti in 5 settori: agricoltura, ecologia, edilizia, trasporti, logistica. Negli anni '90, l'azienda avvia un processo di internazionalizzazione per la penetrazione nei paesi dell'Est europeo, nei quali l'agricoltura rappresentava

un settore ancora poco sviluppato sia in termini di valorizzazione delle aree agricole che di livello di meccanizzazione delle operazioni colturali e quindi un'area di mercato molto promettente per lo sviluppo del business. Nel 1994 viene quindi fondata in Romania SIRCA SA con una sede produttiva di ralle a sfera e cuscinetti di base. La presenza sul mercato internazionale si consolida, infine, nel 2003 con RIMA UK come distributore esclusivo del Regno Unito per RIMA. Alla fine degli anni '90 l'azienda ha intrapreso il percorso di acquisizione degli standard di qualità UNI EN ISO 9001 che ha rappresentato, come affermato nel corso dell'intervista, il culmine del processo di trasformazione dell'azienda *"da grossi artigiani ad attività industriale"*.

La strategia di espansione di RIMA ha riguardato l'apertura ad altri settori diversi dall'agricoltura (che ad oggi costituisce circa il 25% di fatturato) e **l'ampliamento delle linee di prodotto che oggi coprono: cilindri oleodinamici; stabilizzatori meccanici; ralle a sfera; ruote in ferro; cuscinetti dentati. La diversificazione dei settori di intervento e delle linee di prodotto sono stati perseguiti come driver della crescita aziendale.** Tale fattore è risultato di particolare rilevanza nei periodi "di crisi" in quanto ha assicurato una complessiva continuità e stabilità della domanda anche in presenza di fluttuazioni nei singoli settori o in relazione alle linee di prodotto. RIMA è, oggi, in grado di fornire soluzioni personalizzate a chi necessita di componenti per la produzione di macchinari e attrezzature sempre più evoluti ed innovativi. L'utilizzo delle più recenti tecnologie produttive,

l'informatizzazione dei processi e la progettazione su misura sono elementi qualificanti su cui l'azienda punta con convinzione.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come evidenziato nel paragrafo precedente, il settore agricolo rimane il *core business* dell'azienda. Si tratta di un settore di mercato che, come sottolineato più volte nel corso dell'intervista, è sempre più "smart" e digitale. La consapevolezza di tale cambiamento è forte: *"fino a qualche anno fa le aziende che costruivano macchine agricole erano di piccole dimensioni, adesso anche questo settore esprime delle specifiche esigenze in relazione alla qualità e alla performance dei prodotti"*. Tali nuove esigenze hanno sostenuto ed accelerato anche i processi di cambiamento interni alle aziende che, come RIMA, operano nel campo. Mentre nell'immaginario collettivo, spesso, quello agricolo non è percepito come un settore tecnologicamente avanzato e con una ridotta vocazione all'innovazione, nei fatti, **si assiste ad un crescente grado di personalizzazione dell'offerta in ragione della domanda di macchinari specifici per ogni tipo di coltura nonché di dispositivi intelligenti per la gestione ottimizzata dei terreni anche in ottica di sostenibilità ambientale della filiera agricola** (ad esempio in termini di riduzione dello spreco di acqua, di consumo di energia e/o di riduzione dell'utilizzo di pesticidi). In prospettiva, le esigenze e le aspettative di performance delle macchine agricole sono destinate a crescere, stimolate anche dalla transizione verso il nuovo paradigma di (bio)economia circolare promosso dall'Unione europea attraverso il Green Deal. L'azienda ha accolto tale sfida governando **un processo di rafforzamento della competitività aziendale diretto alla diversificazione dell'offerta fondato su:**

- **investimenti in beni strumentali;**
- **integrazione progressiva di nuove tecnologie**
- **ruolo crescente della formazione del personale.**

Nella descrizione dei valori e della filosofia aziendale, le risorse umane sono riconosciute quale primo e principale patrimonio di RIMA.

Box 1 - La filosofia e i valori di RIMA

Specializzazione	Relazione	Solidità	Dinamismo	Formazione continua e lavoro di squadra	Sicurezza e comfort dell'ambiente lavorativo
Grazie all'esperienza maturata negli anni, alla competenza tecnica, alla rete capillare di relazioni, il Gruppo RIMA è in grado di intercettare tempestivamente le problematiche e le esigenze del cliente e del suo mercato di riferimento. Questo permette alle aziende del Gruppo di offrire risposte mirate, con alto livello di specializzazione e soluzioni personalizzate realizzate con cura artigianale	Attraverso la relazione con il cliente e grazie alla costante presenza al suo fianco, il Gruppo RIMA è in grado di cogliere le specifiche esigenze dei diversi settori in cui opera. In questo modo le aziende del Gruppo affrontano insieme al cliente la ricerca di soluzioni adeguate e contribuiscono all'evoluzione del mercato con proposte innovative.	Caratterizzato da un'organizzazione aziendale consolidata e strutturata su scala internazionale, il Gruppo RIMA è in grado di offrire continuità e stabilità di riferimenti, alta professionalità di dirigenti, impiegati ed operai, elevato livello qualitativo di prodotto e di servizio	La costante evoluzione nel miglioramento della qualità, nella diversificazione dell'offerta e della gamma di prodotti, nella ricerca di soluzioni innovative, consente al Gruppo RIMA di presentarsi come realtà aziendale caratterizzata da forte dinamismo e flessibilità.	Le risorse umane sono il primo e principale patrimonio delle aziende del Gruppo RIMA: per questo poniamo grande attenzione alla formazione costante del personale, alla valorizzazione di collaboratori, al lavoro di squadra	Il Gruppo RIMA è impegnato nella costante ricerca per garantire la sicurezza sul lavoro, la tutela della salute, la salubrità e il comfort dell'ambiente lavorativo. Assumiamo questo impegno come irrinunciabile e concreto segno di attenzione e rispetto per il valore della persona umana.

In ottemperanza a tale logica, la formazione continua e il lavoro di squadra sono elementi essenziali dell'organizzazione aziendale diretta ad assicurare al cliente la massima qualità, il miglior prodotto e a rafforzare la capacità di offrire soluzioni focalizzate sulle diverse richieste, anche progettando e realizzando particolari speciali a disegno. Nel quadro del processo di rafforzamento della competitività, negli ultimi anni, **RIMA ha sfruttato le opportunità offerte Industria 4.0** anche in relazione al potenziamento degli interventi formativi funzionali all'utilizzo delle innovazioni prodotte. Gli investimenti hanno riguardato l'introduzione di sistemi robotizzati, magazzini automatici, impianti laser, impianti di verniciatura automatizzati e lo scambio di dati in entrata e uscita relativi ai macchinari realizzati. Tutto ciò ha richiesto un ulteriore innalzamento delle competenze dei dipendenti.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Un dato, condiviso nel corso dell'intervista, ben sintetizza e rappresenta la relazione tra obiettivi aziendali connessi al processo di rafforzamento della competitività e di transizione digitale e tecnologica perseguiti da RIMA e la formazione: *“se nel 2000 l'azienda contava circa un 70% di lavoratori generici e un 30% di specializzati, il rapporto oggi è capovolto con la qualificazione della parte prevalente delle risorse umane”*. In tal senso l'azienda ha accolto favorevolmente l'introduzione nel 2016, da parte del contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici, della formazione obbligatoria per tutti i dipendenti. Nel corso degli anni **la formazione ha coinvolto non solo la produzione ma anche le funzioni amministrative e di gestione** (ad esempio, il settore acquisti, le vendite) **per lo sviluppo delle capacità manageriali necessarie all'ottimizzazione dei processi aziendali di management, gestione e controllo**. Il processo di innovazione organizzativa e di rafforzamento delle competenze di management ha, infatti, accompagnato il processo di consolidamento dell'azienda. In prospettiva tale percorso verrà ulteriormente sostenuto nel quadro di una revisione dell'assetto organizzativo anche in vista dell'avvio della fase di “successione” e transizione generazionale nell'ambito della proprietà.

Nel 2018 l'azienda ha integrato nella struttura organizzativa l'ufficio marketing e nell'organico una nuova risorsa, in particolare, per lo sviluppo dei canali e degli strumenti di comunicazione digitale nonché per la gestione della partecipazione alle fiere internazionali. RIMA, nell'ambito del processo di consolidamento organizzativo, ha quindi riconosciuto, anche alla luce della diffusione del marketing e della comunicazione digitale, l'accresciuta rilevanza e complessità di tale funzione e di conseguenza la necessità di assicurarne una gestione competente.

2.3.1 Aspettative della formazione

Il piano formativo aziendale 2018 (codice identificativo 207914) prevedeva tre azioni formative (realizzate attraverso voucher):

- **Metodo liquidi penetranti** che ha coinvolto 1 lavoratore;
- **Rischi finanziari e finanza agevolata per l'import-export** che ha coinvolto 1 lavoratore;
- **Social media marketing e comunicazione digitale**, che ha coinvolto 1 lavoratrice.

Le attese della formazione, in particolare, in relazione ai due corsi rivolti al personale amministrativo sono connessi al conseguimento degli obiettivi aziendali di consolidamento e innovazione organizzativa. Nel corso dell'intervista è stato infatti esplicitato che *“non può esserci trasfor-*

mazione aziendale se non accompagnata da una adeguata formazione delle persone. I macchinari si acquistano, le persone si formano!". Come detto, nel 2018, è stata integrata la funzione di marketing allo scopo di superare il gap organizzativo in relazione alla comunicazione digitale dell'azienda. In particolare, RIMA ha inteso rafforzare tale funzione affidandole uno specifico obiettivo strategico della comunicazione, tenuto conto che il marketing e la comunicazione, per le caratteristiche dell'azienda, non sono dirette al rafforzamento della "vendita al grande pubblico" quanto alla fidelizzazione dei clienti che scelgono RIMA per il prodotto che fornisce, per la sua qualità e per la tipologia di servizio offerto. Ciò anche in ragione del fatto che il mercato di riferimento non è caratterizzato da una forte espansione in termini di nuove aziende produttrici di macchinari agricoli, pertanto lo sviluppo va perseguito nel mercato esistente attraverso un processo di continuo miglioramento della comunicazione e percezione esterna della qualità e delle performance dei prodotti offerti e dei servizi di assistenza tecnica connessi. Del corso ha beneficiato la risorsa assunta nel 2018 che possedeva già una formazione specifica (laurea e successive specializzazioni in marketing aziendale) ed una precedente esperienza lavorativa tuttavia in un settore diverso. L'attesa della lavoratrice coinvolta era quindi focalizzata sulla migliore comprensione e facilitazione del processo di "adattamento" delle proprie competenze rispetto alle specifiche caratteristiche del settore e dell'azienda anche tenuto conto che il compito affidatole riguardava l'avvio della funzione di recente costituzione. Nel caso del corso "rischi finanziari e finanza agevolata per l'import e l'export" l'attesa rispetto all'azione formativa riguardava il rafforzamento delle competenze della risorsa con particolare riferimento alla costruzione e analisi dei parametri finanziari sia con riferimento alle esigenze interne aziendali che per accrescere la capacità di lettura dei dati finanziari e di bilancio dei clienti per la gestione delle linee di credito nell'ambito dell'export, che copre circa il 30% del fatturato totale (attualmente verso circa 60 paesi).

2.3.2 Impatto della formazione

Complessivamente è stata espressa soddisfazione per i risultati conseguiti attraverso la formazione erogata rispetto alle attese espresse dall'azienda come anche dai due partecipanti. È opportuno sottolineare che le due azioni formative hanno rappresentato uno degli step del percorso formativo che ha coinvolto le due funzioni anche nel corso degli anni successivi; pertanto le valutazioni espresse sono riconducibili non solo agli effetti di due azioni del piano formativo del 2018 ma, più generalmente, anche a quelle del percorso complessivo che ha coinvolto le due risorse.

Tra i fattori di maggiore rilevanza per il successo del percorso formativo “Social media marketing e comunicazione digitale” che, come accennato nel paragrafo precedente, ha coinvolto una risorsa con un buon background tecnico ma per la quale il settore di intervento della RIMA rappresentava una nuova esperienza lavorativa **sono stati identificati**: a) la declinazione operativa dell’azione formativa (tutti i partecipanti sono stati concordi nell’approfondire l’utilizzo di uno specifico applicativo); b) le metodologie in grado di assicurare il coinvolgimento attivo durante lo svolgimento; c) le opportunità di confronto e scambio formale (stimolato dal docente) e informale (sviluppato nell’ambito delle relazioni sociali pre e post corso) tra i partecipanti.

L’insieme di questi elementi ha consentito all’azione formativa di offrire alla partecipante importanti stimoli per lo sviluppo delle attività lavorative e la declinazione del nuovo ruolo nell’ambito dell’azienda. Nella percezione della lavoratrice coinvolta la soddisfazione è chiaramente riconducibile all’impatto motivazionale necessario ad affrontare la sfida di “definire” la nuova funzione. Riferisce infatti che *“la formazione rappresenta non solo un percorso di acquisizione di nozioni tecniche ma anche di nuovi stimoli nello svolgimento del lavoro”*. In particolare lo stimolo è stato favorito non solo dall’approccio metodologico del docente in favore dell’acquisizione delle competenze tecniche ma anche dal confronto diretto tra partecipanti che è riconosciuto come un elemento chiave dell’apprendimento. Il confronto con i colleghi ha infatti assicurato l’accesso ad un patrimonio esperienziale pratico e di immediata trasferibilità rispetto al nuovo ruolo ricoperto in RIMA che ha integrato in modo complementare le conoscenze tecniche acquisite. Il carattere operativo ha assicurato la sostenibilità nel tempo dei benefici conseguiti; i materiali del corso vengono ancora utilizzati dalla partecipante. Più in generale i benefici del corso e delle successive azioni formative hanno consentito all’azienda di poter far fronte all’impatto della crisi pandemica COVID-19. Nel corso del 2020 la partecipazione alle fiere internazionali non è stata possibile in ragione delle restrizioni alla mobilità per la riduzione della diffusione del virus. In tale contesto, alcune iniziative non sono state annullate ma trasferite su piattaforme digitali. La presenza della struttura avviata nel 2018 ha quindi consentito a RIMA di sfruttare a pieno tale opportunità mantenendo quindi un buon livello di visibilità nel mercato internazionale, anche nei confronti dei principali competitor. Proprio in ragione del minore impegno organizzativo legato alle diverse modalità di svolgimento delle fiere nel corso del 2020, attraverso la funzione marketing è stato sviluppato un progetto nel corso del 2020 diretto alla progettazione e sviluppo di un database per superare la difficoltà riscontrata negli anni legata all’aggiornamento dei dati tecnici dei prodotti realizzati dall’azienda nonché alla loro gestione nelle piattaforme di marketing in Italia

e all'estero. Obiettivo del database digitale è raccogliere i dati e renderli utilizzabili in automatico nel linguaggio proprio dei diversi strumenti di marketing (sito web, app, piattaforma). Nel lungo periodo l'obiettivo finale è assicurare lo scambio informativo tra il database e il software gestionale per l'aggiornamento continuo dei dati relativi alle caratteristiche dei prodotti attraverso un dialogo diretto. La realizzazione vedrà una stretta integrazione tra ufficio marketing, ufficio tecnico e ufficio commerciale quali contributori e fruitori dello strumento. Anche rispetto a tale progetto la risorsa intervistata riconosce che il percorso formativo svolto negli anni le ha consentito di poter gestire il progetto in collaborazione con i consulenti esterni che stanno supportando lo sviluppo del progetto.

Parimenti, rispetto al corso "Rischi finanziari e finanza agevolata per l'import-export" è stato espresso un buon apprezzamento degli esiti formativi in termini di crescita del bagaglio conoscitivo e consolidamento degli strumenti e dell'approccio lavorativo della risorsa coinvolta. I concetti affrontati sono stati utili in particolare per accrescere la capacità di lettura ai fini dell'assunzione delle decisioni legate alla funzione. Anche in questo caso i materiali sono stati utilizzati nel tempo in particolare con riferimento agli indici finanziari e patrimoniali e ai parametri di costruzione e analisi di tali indici.

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

Durante la prima fase (marzo-aprile 2020) l'azienda ha avuto solo tre settimane di fermo. La riapertura immediata è stata possibile tenuto conto della funzionalità dei prodotti della RIMA rispetto al settore alimentare con la conseguente classificazione come attività essenziale. Il periodo di fermo è stato coperto prevalentemente con la fruizione delle ferie e solo in modo marginale attraverso il ricorso alla cassa integrazione. Complessivamente la formazione programmata è stata sospesa durante il primo periodo e ricalendarizzata nel periodo estivo, anche per consentire l'allestimento all'interno dell'azienda di un'aula conforme al protocollo di sicurezza aziendale e anche attrezzata (impianto sonoro e video) per consentire una buona erogazione della formazione a distanza. La percezione comune emersa nel corso delle interviste è di una "diversa" efficacia della formazione a distanza in relazione:

- alla tipologia di bisogni formativi in particolare nel caso di quelli di natura più tecnica e pratica;

- al fatto che la formazione a distanza, a differenza di quella in presenza, sia adatta prevalentemente a rispondere a bisogni formativi specifici nei confronti di gruppi ristretti di partecipanti e meno adatta alla formazione rivolta a “grandi numeri” (tenuto conto della distanza, il numero ridotto viene ritenuto necessario ad assicurare un buon livello di partecipazione e interazione);
- al limitato confronto e scambio tra i partecipanti che nel caso di modalità da remoto sono ridotti non solo in termini di partecipazione attiva alla formazione ma anche in relazione agli scambi informativi e di esperienza che avvengono in modo informale e spontaneo tra i partecipanti;
- alla difficoltà per i partecipanti di mantenere un alto livello di concentrazione e attenzione a causa dello svolgimento della formazione in una situazione di sostanziale permanenza nel “setting lavorativo” (indipendentemente dal fatto che avvenga in ufficio o in modalità smart working); in tal senso il venire meno dell’aula e della presenza fisica del docente non proteggono il lavoratore dalla “distrazione” degli adempimenti lavorativi (ad esempio si fa riferimento al fatto che la formazione a distanza è fruita attraverso il pc da cui è possibile leggere la posta o alla circostanza che si tende comunque a rispondere al telefono silenziando la piattaforma online).

Tali elementi portano ad una consapevolezza circa il ruolo della formazione a distanza (viene riconosciuto ad esempio la semplificazione in termini di flessibilità organizzativa e di costi) come opportunità da esplorare ma che tuttavia può essere percorsa tenendo conto degli obiettivi formativi che si intendono conseguire, delle modalità di erogazione (non può essere una semplice transizione dei contenuti e degli approcci dalla formazione in presenza a quella a distanza) e delle caratteristiche quantitative e qualitative dei partecipanti (funzioni amministrative o operai).

La pandemia ha evidenziato due aree potenziali di intervento per la formazione: le competenze digitali (priorità già individuata prima dell’emergenza) e il potenziamento delle soft skill e della capacità di gestione dello stress. In tal senso, l’esperienza della pandemia potrebbe facilitare l’integrazione nell’agenda della formazione di un tema di “frontiera” per un settore produttivo dove il concetto di benessere del lavoratore non è ancora pienamente sviluppato.

2.5 Considerazioni riepilogative

Le azioni che compongono il piano formativo mostrano un **chiaro raccordo tra obiettivi aziendali e obiettivi formativi** in relazione sia al sostegno ai cambiamenti organizzativi (Social media marketing e comunicazione digitale e Rischi finanziari e finanza agevolata per l'import-export) in atto sia al rafforzamento della soddisfazione e fidelizzazione del cliente (Metodo liquidi penetranti). Obiettivi aziendali e formativi che convergono per contribuire in modo sinergico al consolidamento della competitività aziendale a livello nazionale e internazionale. Tale consapevolezza è espressa sia a livello apicale riconoscendo che *“non può esserci trasformazione aziendale se non accompagnata da una adeguata formazione delle persone. I macchinari si acquistano, le persone si formano!”* che dai lavoratori. Il percorso di consolidamento organizzativo risponde a due specifiche esigenze: rafforzare la capacità competitiva in un mercato caratterizzato sempre più dalla concentrazione dei principali player e dalla necessità di offrire servizi in grado di soddisfare le esigenze complesse dei clienti; preparare e assicurare una transizione generazionale sostenibile per l'azienda.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La formazione è gestita nell'ambito della certificazione ISO 9001 e la responsabile della formazione è anche responsabile della qualità. Il sistema definisce gli obiettivi e le procedure relative alla formazione con finalità di addestramento o di aggiornamento del personale. In fase di assunzione, le esigenze formative sono definite attraverso una valutazione con il responsabile del lavoratore per individuare le esigenze formative legate al profilo. All'esito della valutazione, le esigenze formative possono essere soddisfatte attraverso la mobilitazione di risorse interne attraverso un percorso di affiancamento o l'attivazione di risorse esterne. Con riferimento all'aggiornamento le esigenze formative possono essere definite:

- sulla base delle esigenze osservate e rilevate dai responsabili di area (in particolare nel caso degli operai);
- sulla base di segnalazioni dirette da parte dei potenziali partecipanti (in particolare nel caso delle funzioni amministrative) di opportunità formative (in particolare tra quelle offerte da enti esterni, ad esempio, attraverso la presentazione delle iniziative nell'ambito di newsletter periodiche che vengono fatte circolare in azienda);

- sulla base di specifiche esigenze espresse dal cliente nell'ottica di accrescere la qualità dei servizi offerti e la soddisfazione dei clienti (ad esempio nel caso dell'azione formativa "Metodo liquidi penetranti" il corso è stato programmato in seguito alle richieste pervenute da alcuni clienti in relazione all'effettuazione di tali verifiche e alla decisione di RIMA di specializzare un lavoratore);
- sulla base di esigenze formative legati a progetti specifici seguiti dalla direzione nel quadro degli obiettivi di sviluppo organizzativo dell'azienda (come nel caso degli altri due corsi del piano formativo analizzato).

In particolare il fabbisogno rilevato dai responsabili dei diversi reparti viene raccolto semestralmente dal responsabile della formazione per la valutazione e pianificazione delle azioni formative nel quadro del riesame della direzione.

Per consolidare e rafforzare l'efficacia del processo formativo, la direzione aziendale ha deciso che, a partire dal 2021, verranno integrati nel questionario di rilevazione della soddisfazione interna somministrato ai dipendenti degli item specificamente dedicati alla formazione e alle esigenze formative anche con la possibilità di segnalare delle esigenze specifiche. In questo modo si potrà migliorare la conoscenza del grado di soddisfazione rispetto alla formazione fruita in azienda e offrire ai dipendenti una ulteriore possibilità di esprimere esigenze formative non ancora soddisfatte. Tale nuovo processo mostra una buona potenzialità di accrescere la capacità dell'azienda di assicurare continui feedback e flussi informativi bottom-up.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il piano formativo aziendale 2018 (codice identificativo 207914) prevedeva tre azioni formative (realizzate attraverso voucher):

- **Metodo liquidi penetranti**, che ha coinvolto un lavoratore (operaio qualificato) per 40 ore di corso;
- **Rischi finanziari e finanza agevolata per l'import-export**, che ha coinvolto un lavoratore (quadro) per 8 ore di corso;
- **Social media marketing e comunicazione digitale**, che ha coinvolto 1 lavoratrice (impiegato amministrativo e tecnico) per 24 ore di corso.

Più in generale, la maggior parte della formazione è ancora dedicata all'area produttiva, anche se negli anni si è sempre più sviluppata e consolidata la formazione rivolta ai dipendenti dell'area amministrativa.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Le tre azioni formative sono state realizzate attraverso la fruizione di un voucher e, in particolare, le due azioni formative “rischi finanziari e finanza agevolata per l'import-export” e “social media marketing e comunicazione digitale” sono state selezionate nell'ambito dell'offerta proposta da un ente di formazione che, con continuità, affianca l'azienda.

Nella formulazione dell'offerta formativa vi è una buona consapevolezza dell'azienda e dei lavoratori rispetto alla qualità intesa come elevato grado di utilità della formazione erogata. Ad esempio, all'avvio del corso “social media marketing e comunicazione digitale” è stata data la possibilità ai partecipanti di focalizzare le 24 ore di formazione in favore dell'approfondimento di un applicativo di loro diretto interesse. La responsabile della formazione ha confermato che l'offerta formativa si focalizza e orienta su iniziative di carattere operativo, ove possibile, attraverso corsi aziendali che massimizzano la capacità di rendere la proposta pienamente rispondente alle esigenze specifiche, nonché le opportunità di affrontare casi aziendali di diretta e immediata utilità per i dipendenti.

Di norma, la responsabile della formazione, e ove necessario il referente dell'area interessata, si confrontano con il docente sia nella fase di progettazione che durante l'erogazione della formazione allo scopo sia di condividere e definire le esigenze formative che di monitorare l'andamento e condividere eventuali feedback da parte dei partecipanti. Al termine del corso viene sempre effettuata la rilevazione della soddisfazione e percezione degli esiti formativi rivolta ai partecipanti, mentre, nel lungo periodo, l'efficacia viene valutata anche attraverso il coinvolgimento dei responsabili di area nell'ambito del riesame della direzione. La responsabile della formazione ha sottolineato che, essendo la parte prevalente della formazione tagliata sulle specifiche esigenze dell'azienda, si possono apprezzare livelli di gradimento generalmente medio-alti.

3.4 Considerazione riepilogative

Emerge chiaramente nella percezione dei primi livelli aziendali, del referente della formazione e nei destinatari che **affinché la formazione si caratterizzi come elemento chiave per l'implementazione delle innovazioni organizzative e il rafforzamento della competitività è ne-**

cessario che sia basata sulle specificità dei processi aziendali così da rispondere alle reali necessità dell'azienda, del mercato e dei lavoratori. In tal senso, i percorsi realizzati hanno avuto un forte carattere operativo che ha consentito un diretto impiego, nel breve e nel lungo periodo, delle competenze acquisite nell'ambito delle mansioni svolte dai partecipanti (per tutte le azioni formative). In particolare, il corso Social media marketing e comunicazione digitale, che ha coinvolto una risorsa neoassunta nell'ambito di una funzione aziendale da poco costituita, ha rafforzato la auto-percezione del proprio ruolo e delle aspettative aziendali non solo attraverso l'appropriatezza dei contenuti formativi e la qualità della docenza ma anche attraverso il confronto e lo scambio esperienziale e informativo con i partecipanti. Rispetto a tale azione formativa è stato unanimemente riconosciuto che, anche grazie all'intervento di ulteriori azioni formative complementari svolte successivamente, l'azienda è stata in grado di mantenere una adeguata visibilità nel mercato anche durante l'emergenza sanitaria COVID-19 che ha visto venir meno la partecipazione in presenza a fiere internazionali a favore della loro transizione su piattaforme digitali.

4. Conclusioni

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

Attraverso il confronto con i diversi referenti aziendali intervistati è possibile individuare i principali fattori che hanno reso possibile il prodursi di effetti positivi nel breve e lungo periodo:

- il piano formativo e le azioni previste sono stati integrati in un più ampio (in termini contestuali e di sviluppo temporale) percorso formativo promosso dall'azienda a sostegno degli obiettivi strategici di consolidamento del posizionamento competitivo nel mercato di riferimento; ciò ha accresciuto gli effetti di breve e medio periodo (rispetto a quelli attesi dalla singola azione formativa) e favorito la sostenibilità nel lungo periodo (grazie alla convergenza di diverse azioni verso un comune obiettivo);
- la declinazione operativa dell'azione formativa, le metodologie in grado di assicurare il coinvolgimento attivo dei partecipanti, le opportunità di confronto e scambio formale e informale delle esperienze tra i partecipanti, hanno assicurato che gli effetti della formazione

in termini di rafforzamento del patrimonio conoscitivo fossero sostenuti anche da stimoli motivazionali per lo sviluppo delle attività lavorative e la declinazione delle funzioni in risposta alle nuove sfide del mercato.

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 di sviluppo e consolidamento organizzativo - declinazione operativa dell'azione formativa - rispondenza alle esigenze di sviluppo personale e professionale delle risorse - stimolo confronto informale e formale per lo scambio informativo e di esperienze tra i partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> - interventi formativi di carattere puntuale rispetto alla complessità delle tematiche trattate
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione delle fonti di finanziamento per l'ulteriore sviluppo delle competenze - Competenze spendibili per lo sviluppo competitivo dell'azienda - Crescente rilevanza della comunicazione digitale, in particolare nel contesto COVID-19 - Ridisegno delle modalità operative del marketing incrementandone efficacia ed efficienza 	<ul style="list-style-type: none"> - Non si rilevano particolari minacce

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Nel corso dell'intervista e dalla lettura dei materiali non si sono rilevate particolari buone prassi formative

4.3 Conclusioni

La strategia di sviluppo e consolidamento del posizionamento di RIMA nel mercato di riferimento è fondata sul contestuale sviluppo di un processo di rafforzamento della qualità e performance dei prodotti e dei servizi offerti e di consolidamento dell'organizzazione aziendale. **I processi di innovazione avviati sono stati implementati grazie all'incremento del ruolo della formazione che è stato favorito e spinto anche dal Piano Nazionale Industria 4.0 che ha integrato gli investimenti propri (interventi a larga scala) e quelli sostenuti attraverso Fondimpresa (interventi mirati).** La consapevolezza della convergenza tra obiettivi aziendali e obiettivi formativi verso il consolidamento della competitività aziendale a livello nazionale e internazionale è condivisa ai diversi li-

velli aziendali. Come affermato dai primi livelli aziendali *“non può esserci trasformazione aziendale se non accompagnata da una adeguata formazione delle persone. I macchinari si acquistano, le persone si formano!”*.

Nel corso degli anni **la formazione ha coinvolto non solo la produzione ma anche, in modo crescente, le funzioni amministrative e di gestione per lo sviluppo delle capacità manageriali necessarie all’ottimizzazione dei processi aziendali di management, gestione e controllo.** Il processo di innovazione organizzativa e di rafforzamento delle competenze di management ha, infatti, accompagnato il processo di consolidamento dell’azienda. In prospettiva tale percorso verrà ulteriormente sostenuto nel quadro di una revisione dell’assetto organizzativo anche in vista dell’avvio della fase di “successione” e transizione generazionale nell’ambito della proprietà.

Le attese nei confronti delle tre azioni formative sono state ben delineate: nel caso dei due corsi rivolti al personale amministrativo erano connesse al conseguimento degli obiettivi aziendali di consolidamento e innovazione organizzativa legati all’ufficio commerciale e all’ufficio marketing; nel caso del corso rivolto ad un lavoratore del reparto produttivo a integrare l’offerta aziendale rispondendo in modo integrato alle esigenze dei clienti. Ciò ha favorito la percezione di utilità e spendibilità delle competenze acquisite da parte dei destinatari delle azioni formative anche in ottica motivazionale rispetto al contributo personale per il conseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

Complessivamente è stata espressa soddisfazione per i risultati conseguiti attraverso la formazione erogata rispetto alle attese espresse dall’azienda come anche dai due partecipanti intervistati (ufficio commerciale e ufficio marketing). È opportuno sottolineare che le azioni formative hanno rappresentato uno degli step del percorso formativo che ha coinvolto i lavoratori anche nel corso degli anni successivi; pertanto le valutazioni espresse sono riconducibili non solo agli effetti due azioni del piano formativo del 2018 ma più generalmente a quelle del percorso formativo complessivo che ha coinvolto le due risorse.

La declinazione operativa delle azioni formative, le metodologie in grado di assicurare il coinvolgimento attivo dei partecipanti, le opportunità di confronto e scambio formale e informale delle esperienze tra i partecipanti, hanno assicurato che gli effetti della formazione in termini di rafforzamento del patrimonio conoscitivo fossero sostenuti anche da stimoli motivazionali per lo sviluppo delle attività lavorative e la declinazione delle funzioni in risposta alle nuove sfide del mercato.

Con riferimento all'esperienza di erogazione della formazione durante l'emergenza sanitaria COVID-19, la percezione comune emersa nel corso delle interviste è di una "diversa" efficacia della formazione a distanza. In particolare sono stati evidenziati alcuni aspetti che possono limitare l'efficacia della formazione a distanza in relazione:

- alla natura tecnica e dimostrativa delle azioni formative;
- alla natura "allargata" o "ristretta" del target di riferimento;
- al "valore aggiunto" degli scambi informativi e di esperienza che avvengono in modo formale e/o informale e spontaneo tra i partecipanti in presenza;
- al rischio che la formazione venga fruita senza soluzione di continuità rispetto allo svolgimento dell'attività lavorativa in assenza di un "setting" dedicato (aula, docente) che protegga il lavoratore da possibili "distrazioni" (lettura e risposta alle email, contatti telefonici).

La pandemia ha evidenziato due aree potenziali di intervento per il miglioramento della formazione: le competenze digitali (priorità già individuata prima dell'emergenza) e il potenziamento delle soft skill e della capacità di gestione dello stress. In tal senso, l'esperienza della pandemia potrebbe facilitare l'integrazione nell'agenda della formazione di un tema di "frontiera" per un settore produttivo dove il concetto di benessere del lavoratore non è ancora pienamente sviluppato.