

MONITORAGGIO VALUTATIVO
2020
Sintesi delle attività

Indice

1. IL PIANO DI LAVORO

2. SINTESI DEI RISULTATI

2.1 La centralità della formazione

2.2 Come cambia la formazione

2.3 Presupposti per il successo della formazione

2.4 L'impatto della tecnologia 4.0

2.5 Formazione e pandemia

ALLEGATO 1: Il quadro di insieme delle imprese coinvolte

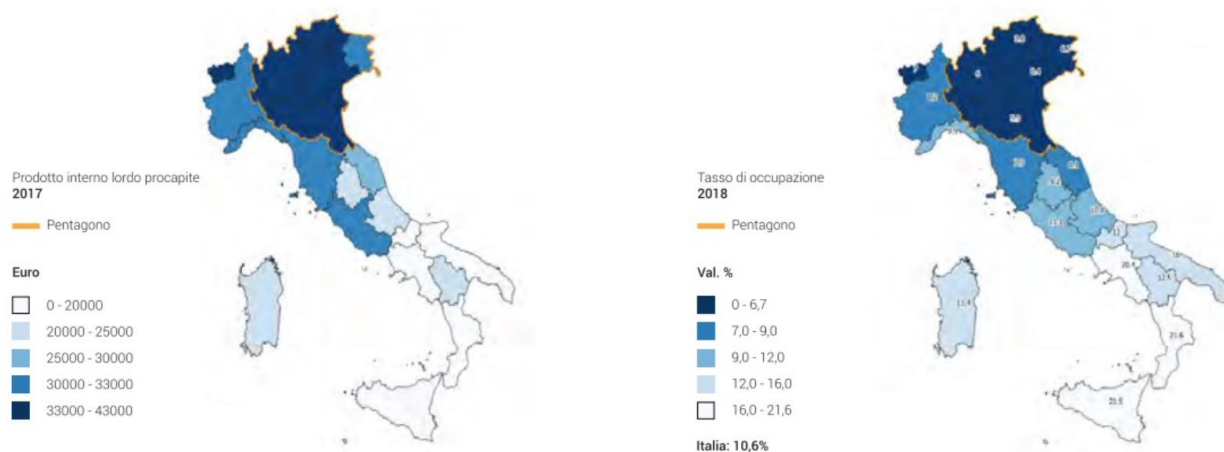
1. PIANO DI LAVORO

Il monitoraggio 2020 dell'Articolazione Territoriale Lombardia si è strutturato con due tipologie di interventi che hanno assicurato complessivamente l'analisi e lo studio dell'esperienza formativa di 20 aziende regionali. Il primo intervento ha visto l'intervista diretta con i dirigenti, i responsabili delle risorse umane e della formazione di 12 imprese per le quali è stato redatto un apposito report aziendale sulla base delle indicazioni date da Fondimpersa. Il secondo intervento, invece, si è concretizzato nella realizzazione di un focus group con 8 responsabili della formazione di altrettante aziende.

I casi aziendali

Le province della regione Lombardia sia collocano a livello dei vertici delle classifiche nazionali per numerosi indicatori che ne sanciscono il ruolo di traino dell'economia italiana, insieme a Emilia-Romagna, Veneto, Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia¹.

Figura 1 – PIL (a sinistra) e tasso di occupazione (a destra) per provincia



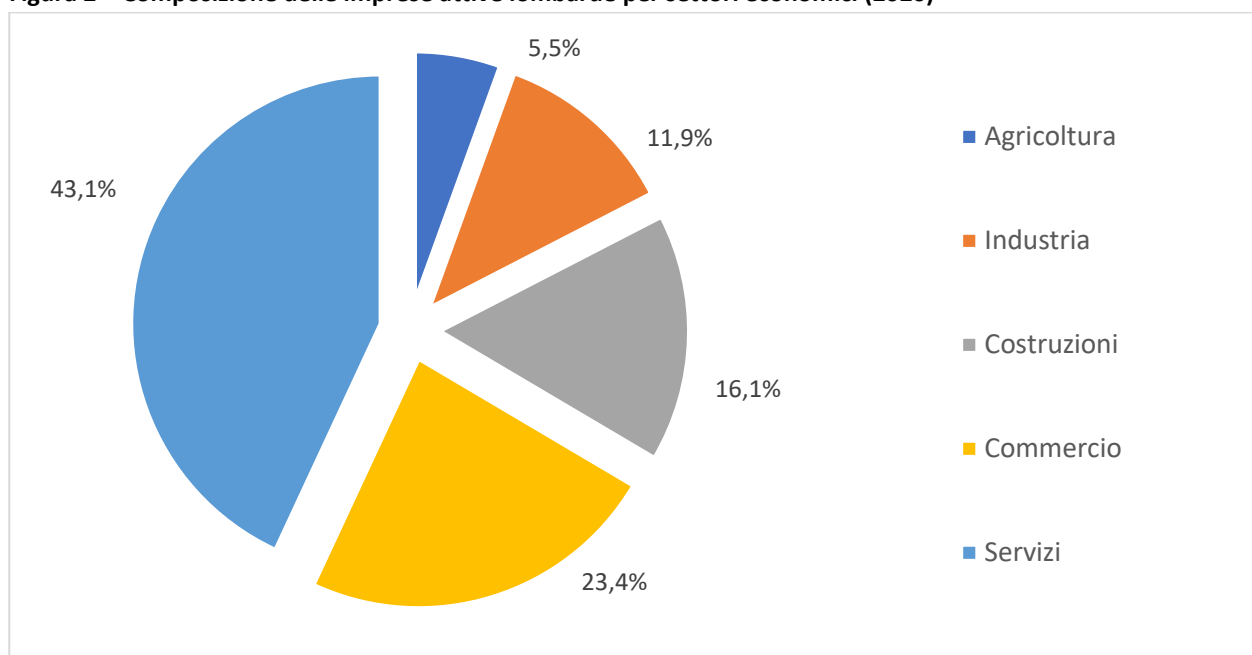
Fonte. Fondazione Nord Est su dati Istat

Il sistema imprenditoriale lombardo conta oltre 814mila imprese attive con un ruolo rilevante nell'ambito dei servizi (43,1% delle imprese) e del commercio (23,5%). Particolarmente significativa la quota di attività nei comparti dei servizi finanziari, logistici, comunicazione e informatici. Il comparto industriale conta circa 97mila imprese, con un peso rilevante del comparto metallurgia e meccanica. Significative le specializzazioni territoriali nei comparti dell'agroalimentare, moda e farmaceutico. La provincia di Milano - che da sola concentra più del 40% delle imprese dell'industria lombarda - è sede di diverse società multinazionali e finanziarie, istituzioni della salute e universitarie e centri di ricerca. Le province di Varese, Como, Lecco, Monza e Brianza, Bergamo hanno tutte un settore manifatturiero forte, ma anche una quota elevata di servizi per l'impiego.

¹ Cfr. G. Toschi, S. Fano, *Non è un triangolo ma è un Pentagono*, in Fondazione Nord Est, *Il Pentagono dello sviluppo*, 2019, pp. 54-57

Lodi e Brescia sono caratterizzate sia dal manifatturiero che dall'agricoltura, mentre nelle province di Sondrio, Cremona, Pavia e Mantova, prevale il settore agricolo².

Figura 2 – Composizione delle imprese attive lombarde per settori economici (2020)



Fonte: ns elaborazione su dati Movimprese

Proprio per la ricchezza delle esperienze imprenditoriali in tutto il territorio regionale, nella scelta delle imprese da coinvolgere nel monitoraggio si è voluto dare spazio a tutte le realtà provinciali, cercando di valorizzare tutti i comparti produttivi di interesse.

Alla luce di questo si è poi proceduto a una valutazione dei piani cercando di privilegiare gli ambiti formativi prioritari secondo le indicazioni di Fondimpresa, così come le esperienze di formazione dedicate a temi di rilievo sul fronte dello sviluppo delle competenze a supporto delle trasformazioni tecnologiche e di contesto cui sono sottoposte tutte le imprese. Ad esempio, il tema delle soft skill oggi ritenuto centrale per supportare i lavoratori chiamati a operare in contesti complessi, così come le imprese che hanno sempre più la necessità di saper anticipare i cambiamenti e valutare i rischi attraverso il controllo dei processi e la capacità di raccolta e analisi di dati.

Una volta composta una prima rosa di possibili candidati, si è proceduto con la lettura dei piani formativi presentati e con un'analisi preliminare delle storie aziendali, che hanno consentito di definire sia il campione delle imprese su cui sono stati realizzati i casi, sia le imprese da coinvolgere nel focus³.

Vale la pena di sottolineare come la maggior parte delle aziende coinvolte fosse "reduce" da un periodo molto difficile a causa del Covid-19, sia sotto l'aspetto della contrazione dell'attività, sia dal

² <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/scopri-la-lombardia/economia/economia-lombarda>

³ Per l'elenco e le caratteristiche delle imprese coinvolte si rimanda all'Allegato 1

punto di vista del lavoro (CIG, smartworking), sia per la difficile situazione sanitaria che ha colpito anche personalmente i lavoratori. Nonostante questo, quasi tutte le imprese contattate hanno dato la loro disponibilità a realizzare l'intervista, colta anche come occasione per condividere le criticità del 2020 anche sotto il punto di vista della formazione e della difficoltà di mantenere la sicurezza e il benessere dei propri collaboratori.

Il focus group

Quasi al termine della fase delle interviste, che ha permesso di cogliere alcuni interessanti spunti da approfondire sulle tematiche generali relative ai processi formativi, è stato organizzato il focus group con le altre otto aziende individuate. Il focus group ha visto la partecipazione dei responsabili della formazione, fattore che ha permesso un confronto importante sui fattori di successo della formazione.

I temi affrontati nel corso del focus group sono stati i seguenti:

- a) Impatto della formazione con riferimento a: innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto e di organizzazione, aggiornamento e riqualificazione per il reimpiego dei lavoratori.
- b) Condizioni di successo della formazione.
- c) Buone prassi formative integrate in azienda.
- d) Situazione sanitaria contingente e prospettive di sviluppo della formazione: la formazione come driver del cambiamento, digitalizzazione e metodologia, le proposte di sviluppo delle aziende sul tema della formazione
- e) Come l'azienda ritiene che Fondimpresa possa essere di supporto nel finanziamento della formazione continua per i dipendenti.

Al termine del focus è stato redatto uno specifico rapporto cui si rimanda per un'analisi dettagliata di quanto emerso nella discussione in merito a: 1) La formazione a supporto delle strategie e del cambiamento; 2) le condizioni per il successo della Formazione; 3) spunti e metodi dopo la Pandemia.

2. SINTESI PRINCIPALI RISULTATI

2.1 La centralità della formazione

Le venti esperienze aziendali coinvolte nel focus group e nelle interviste hanno evidenziato il ruolo rilevante che la formazione assume nell'ambito di imprese che pongono alla base della propria strategia l'innovazione di prodotto e di processo, l'attenzione al cliente come strumento di capacità di far crescere vendite e quote di mercato, la capacità di leggere i cambiamenti e gestire il rischio.

La tensione verso questi elementi porta alla necessità di poter contare sulla presenza in azienda non solo di competenze tecniche adeguate, ma anche di capacità di progettare, gestire, monitorare processi complessi, di saper valorizzare le proprie competenze sia nell'autonomia che nel team attraverso solide soft skill, di partecipare alle trasformazioni aziendali portando il contributo dentro

i grandi trend del digitale, della sostenibilità, della globalizzazione e oggi anche degli eventi come la crisi da covid-19 che ha mutato i contesti e le organizzazioni.

Si tratta, in realtà, di storie imprenditoriali che – sebbene presenti tanto nel contesto nazionale e regionale anche grazie al contributo dei fondi interprofessionali – non sempre rappresentano un sentire comune diffuso se confrontati con i dati sulla partecipazione degli adulti ad attività di istruzione e formazione.

“... in Italia, infatti, nonostante qualche progresso negli ultimi anni, la quota di adulti che partecipa ad attività di istruzione e di formazione è tra le più basse a livello internazionale: ci si attesta a un modestissimo 24% contro il 52% della media Ocse (indagini Piac), e riguarda in netta prevalenza gli occupati (81%), che dichiarano di svolgere la formazione essenzialmente per motivi legati al miglioramento della carriera; di seguire corsi fuori dall’orario di lavoro, se si tratta di apprendimenti formali, o all’interno del proprio ufficio, per gli apprendimenti non formali.”⁴

Dati tanto più gravi se si considerano il generale basso livello di studio della popolazione italiana e la rapidità con cui le innovazioni tecnologiche portano a rendere obsolete le competenze possedute.

Risulta così particolarmente significativo che tra le aziende coinvolte, ce ne siano alcune che hanno predisposto strumenti e occasioni che, al di fuori degli specifici percorsi formativi proposti ai dipendenti per accompagnare gli obiettivi strategici delle imprese, consentono ai lavoratori di crearsi autonomamente momenti di formazione su un ampio spettro di ambiti e contenuti (sicurezza, digitale, lingue, soft skill, eccetera). Si rileva così la presenza di Accademy aziendali aperte liberamente il sabato, pillole formative messe a disposizione sulla piattaforma aziendale, incontri con i lavoratori senior e altre iniziative coerenti con la volontà di accompagnare la crescita anche personale e individuale dei lavoratori.

Infine, emerge anche un ulteriore ruolo attribuito dalle imprese alla formazione: quello di azione utile al coinvolgimento dei collaboratori per farli sentire riconosciuti, partecipi delle scelte e della crescita dell’azienda e responsabili e protagonisti in prima persona delle performance aziendali.

Una delle imprese richiama in particolare il fatto che, durante la pandemia in una situazione di quasi totale CIG e riduzione delle ore lavorate la formazione, la formazione sia stata l’occasione per mantenere le relazioni, per supportare i lavoratori e per dare un senso di futuro e prospettiva.

2.2 Come cambia la formazione

L’insieme di questi diversi elementi porta a cambiamenti significativi nell’ambito della formazione. Di seguito si riportano quelli che più sembrano significativi per immaginare i progetti futuri per cui queste aziende avranno bisogno di essere supportate.

⁴ Cfr. C. Tucci, *Lavoro, un italiano su due ha competenze obsolete, solo il 25% fa formazione*, in Il Sole 24ore, 31 gennaio 2020

La *formazione rivolta al personale tecnico e operativo* si arricchisce di contenuti. Infatti, come indicato dagli intervistati, non è più sufficiente trasferire le abilità tecniche, utili al funzionamento di una nuova tecnologia, ma è indispensabile affiancare a questo la conoscenza della logica che sottende alla scelta di quel macchinario (ad esempio: sostenibilità, riduzione degli sprechi, riduzione degli errori), le competenze utili a chi lavora in produzione per immaginare come integrare il nuovo macchinario con le funzioni a monte e a valle del processo e quindi trasferire competenze di base anche in relazione ad altri ambiti lavorativi diversi, ma integrati con il proprio. La logica è quella di competenze che non lavorano in semplice autonomia, ma si devono completare con il complesso dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La formazione tecnica cambia quindi, completamente:

- in aula non ci sono solo gli operatori delle macchine, ma anche i responsabili e il personale specializzato per favorire al massimo la vicinanza dei contenuti agli obiettivi aziendali e inserire la formazione all'interni della gestione dei processi produttivi reali;
- viene privilegiata una formazione fortemente *learning by doing* che non si limita al trasferimento di conoscenze, ma diventa l'occasione per un vero problem solving che porti alla risoluzione immediata e sperimentata di problemi concreti;
- utilizzo di strumentazioni innovative (simulatori, stampa additiva) che simulino situazioni professionali e problemi concreti per ridurre i rischi di sicurezza, consentire la sperimentazione (e gli errori) senza influenzare i processi produttivi dell'azienda;
- spazio all'interdisciplinarietà con occasioni di formazione che vanno oltre gli specifici ambiti tecnici in cui i lavoratori sono impegnati
- spazio alla formazione sulle soft skill
- spazio alla formazione sul *project management* per far sì che anche gli operatori abbiano le competenze per comprendere e intervenire sui processi riducendo gli errori, anticipando le possibili criticità

Le imprese oggi sono chiamate a operare in un clima di *costante incertezza*, dovendo gestire anche gli effetti di situazione che non dipendono direttamente dalla propria volontà: scelte politiche degli Stati che rendono più difficile operare in certi mercati, instabilità geopolitiche, nuove normative e, come ben sappiamo, anche un evento largamente inatteso e dalle ricadute globali come la pandemia oggi in corso. La gestione del rischio e, quindi, in primis la capacità di leggere i cambiamenti, saper cogliere le tendenze del mercato, anticipare eventuali problemi e ritardi nelle catene globali del valore, acquisendo tecnologie ma anche dati e analisi diventa oggi indispensabile. Ne sono consapevoli le imprese intervistate che a diverso titolo in questi anni hanno investito in questa direzione, sia in termini di strumenti che di competenze, riuscendo a reagire meglio di altre alle criticità emergenti.

Alcune delle imprese intervistate, ad esempio, a causa della Pandemia ha dovuto rinunciare completamente alle relazioni e ai contatti diretti con i clienti sia per quanto riguarda la vendita che per quanto riguarda la fase di manutenzione. Tali imprese hanno facilmente superato questo ostacolo grazie agli investimenti fatti in precedenza. Investimenti rivolti, ad esempio, all'IoT che ha reso possibile la manutenzione da remoto evitando che i clienti dovessero interrompere la loro attività per guasti o ritardi nelle forniture dei ricambi, o ancora rivolti alla creazione di un canale

digitale per la vendita e la relazione con i clienti. Investimenti tecnologici che sono stati accompagnati da specifica formazione (sulle competenze tecniche e relazionali in ambito digitale) per i dipendenti che ha consentito di superare con successo e cavalcare in termini di maggiore competitività rispetto ai concorrenti l'accelerazione che questi processi (IoT e vendita on line) hanno avuto nel 2020.

Numerose sono le attività formative sviluppate in questo ambito dalle imprese intervistate che presentano anche in questo caso alcune caratteristiche interessanti:

- aule eterogenee nella composizione del gruppo classe per far condividere temi, linguaggi, finalità e portare approcci e punti di vista differenti;
- tematiche di ampio respiro: sostenibilità, cultura aziendale, tematiche sociali, geopolitiche,..
- coinvolgimento dei manager;
- metodologie didattiche improntate al confronto, alla partecipazione a meeting e incontri con persone di estrazione culturale diversa
- forte spinta sulla formazione delle soft skill con percorsi sia collettivi che individuali.

Centrale in questa nuova prospettiva il *coinvolgimento dei manager e dei responsabili* nella attività di formazione, quando questa ha l'obiettivo di portare la visione aziendale a tutta l'organizzazione, i primi che devono, infatti, assimilare una cultura, una prospettiva di cambiamento, un nuovo approccio e le possibili ricadute di questo sull'intero business plan sono coloro che poi dovranno trasmettere gli stessi alle diverse funzioni, ai diversi reparti in un'ottica sistemica e non settoriale. Molto spesso, infatti, i manager sono i destinatari di una formazione puntuale sui temi del cambiamento, dei trend, della gestione del rischio, delle soft skill, del governo dei processi. A seguire, gli stessi sono chiamati a partecipare ai percorsi formativi destinati ai collaboratori così da essere in qualche modo cinghia di trasmissione tra la proprietà e l'organizzazione e strumento di diffusione di una certa cultura, di un certo modo di agire, di competenze da condividere e sviluppare.

2.3 Presupposti per il successo della formazione

La formazione intensa non solo come occasione per recuperare il gap di competenze, ma come strumento che accompagna la crescita dell'impresa e pone le basi per future occasioni di crescita, per un miglioramento continuo dei processi nella logica di una maggiore sostenibilità, per una diffusa capacità di saper anticipare e non farsi sorprendere dagli eventi richiede alle imprese una continua valutazione che riguardi in primis l'organizzazione nel suo complesso, a seguire i fabbisogni formativi delle singole funzioni (o team) e, infine, una valutazione sulle competenze e i gap dei singoli lavoratori.

Infatti, tutte le 20 imprese coinvolte nel monitoraggio indicano proprio nella fase della raccolta dei fabbisogni formativi il momento più importante per la progettazione e realizzazione di percorsi formativi di successo. Un'analisi dei fabbisogni che, sebbene realizzata in aziende con caratteristiche molto diverse (per dimensione, presenza di un ufficio HR, appartenenza a un gruppo internazionale, eccetera) - e quindi più o meno strutturata e formalizzata - non rinuncia ad approfondire costantemente e con il coinvolgimento dei responsabili (interviste, schede di valutazione, schede obiettivo) e dei lavoratori (questionari e incontri) i diversi gap ed esigenze da sottoporre poi

all'attenzione della dirigenza per verificarne la coerenza con gli obiettivi strategici e pianificare le successive azioni da porre in essere.

Come ben evidenziato dal focus group, l'attenta analisi dei fabbisogni precede e qualifica la successiva micro progettazione che dovrà accuratamente definire e coinvolgere con incontri e monitoraggio costante i migliori consulenti/formatori (conoscenza dell'azienda, capacità di creare percorsi personalizzati e condivisi, disponibilità di strumenti e risorse adeguate alla formazione necessaria), definire contenuti, le tempistiche, le metodologie e gli strumenti formativi, selezionare i docenti adeguati (esperienza, disponibilità, metodologie didattiche proposte, materiale messo a disposizione) e poi predisporre un processo di valutazione della formazione e del suo impatto.

Su questo ultimo punto emergono alcune buone pratiche come, ad esempio, la definizione a priori di alcuni KPI da monitorare nel tempo o la predisposizione di schede di proficiency check su diversi livelli di competenza con diversi strumenti di valutazione.

2.4 L'impatto della tecnologia 4.0

Un approfondimento a parte merita il tema del 4.0. Superata la fase dell'introduzione delle tecnologie abilitanti e della formazione tecnica specifica, è ora emersa la consapevolezza da parte delle imprese che la vera rivoluzione digitale necessita di una nuova cultura e quindi del coinvolgimento delle persone e della loro capacità di capire le potenzialità che il 4.0 può avere nel ridefinire i processi e il ruolo di ciascuno nell'organizzazione e verso gli stakeholders.

Oggi la tecnologia 4.0 trova applicazione in tutte le fasi dalla progettazione al servizio di manutenzione e post-vendita, passando per la produzione, la comunicazione e la vendita. In ognuno di questi ambiti trasforma i processi e le modalità di svolgimento delle diverse attività. Lungi da diventare uno strumento che cancella il lavoro, il digitale si presenta come una tecnologia che cambia i contenuti e le modalità del lavoro, crea l'esigenza di nuove figure professionali e di nuove competenze e richiede nuova formazione.

Il digitale apre nuove opportunità e incontra le esigenze delle imprese. Si pensi alla possibilità di rendere l'impresa più sostenibile, di migliorare i processi riducendo gli errori e anticipando eventuali problemi, di consentire un migliore servizio di controllo e manutenzione sui prodotti/servizi dei clienti (non solo macchinari, ma anche automobili, edifici, software), di ampliare i canali di vendita, di poter interagire con i clienti, migliorando la propria offerta grazie alla raccolta di dati e informazioni.

Tutte queste possibilità, tuttavia, accelerano i cambiamenti (non solo tecnologici), aumentano la pressione della concorrenza e richiedono un continuo aggiornamento delle competenze e quindi un'intensa attività di formazione. Le imprese intervistate hanno mostrato di aver colto tale opportunità ed esigenza puntando sulle potenzialità del digitale attraverso la formazione dei propri collaboratori. Si sono sviluppati così percorsi focalizzati ad esempio sulla filosofia lean portata in ambito digitale, sulla formazione relazionale per i commerciali e gli addetti alle relazioni con i clienti in ambiente digitale, sulla capacità di analizzare e utilizzare i dati raccolti per modificare i propri prodotti, senza trascurare anche i rischi connessi a tali tecnologie (sicurezza del dato, in primis).

2.5 Formazione e pandemia

Infine, un accenno alla formazione svolta durante il 2020 per comprendere come le imprese valutino l'esperienza della FAD e se la stessa sia ritenuta una modalità valida anche per il futuro.

In generale, l'utilizzo della FAD nel corso di questi mesi è stato valutato positivamente perché ha permesso di non interrompere i percorsi formativi già programmati e in particolare quelli legati alla formazione obbligatoria (sicurezza, qualità, patentini). Tuttavia per quanto riguarda il futuro, la FAD è ritenuta una risorsa utile, ma non valida per ogni ambito formativo e, soprattutto, una scelta di formazione che richiede specifiche attenzioni perché non si tratta di una "semplice trasposizione" di quello che viene fatto in presenza.

In primis, le imprese individuano gli ambiti in cui la FAD non viene considerata una valida soluzione: si tratta in tutti quei casi, che come visto sono molti, in cui è indispensabile un'attività "sul campo" di learning by doing.

Inoltre, le imprese ritengono che la FAD impatti negativamente sulle relazioni, riducendo il positivo interagire delle persone coinvolte che viene facilitato dalla presenza fisica: qualora si decida o si sia obbligati alla formazione a distanza è necessario prestare particolare attenzione a questo aspetto, prevedendo momenti specifici di confronto e coinvolgimento dei singoli. Allo stesso tempo è necessario ripensare ai tempi delle lezioni perché la FAD rende più breve l'attenzione e il coinvolgimento, rendendo indispensabile una scansione temporale più breve con incontri dilazionati.

Altro elemento indispensabile, soprattutto in questa fase in cui la FAD è in molti casi un'esperienza nuova, è il procedere con un'accurata selezione dei formatori e dei docenti che devono impegnarsi ad attuare una revisione complessiva delle loro proposte formative sia come strumenti per l'erogazione (piattaforme affidabili, buona connessione), sia come contenuti, sia come svolgimento delle lezioni.

In altri contesti, viceversa, la FAD si è concretizzata come esperienza che verrà riproposta anche nei prossimi anni. In particolare, ad esempio, per la formazione linguistica, o per le soft skill. O ancora in quanto questo permette di coinvolgere dipendenti di sedi o aziende diverse evitando costi di spostamento e riducendo le criticità dell'organizzazione.

Allegato 1: Il quadro di insieme delle imprese coinvolte

Imprese intervistate

Nome azienda	Settore di riferimento	Provincia	Piano	CF/CS	Tematica formativa	Lavoratori Coinvolti
BMW ITALIA	Commercializzazione prodotti/servizi automotive	MI		CF	Soft skill: assertività, Personal branding	12
CMS SPA	Costruzione macchine per lavorazione materiali	BG	204384	CF	Lingue	32
COMERIO ERCOLE SPA	Officina meccanica e fonderia	VA	215736	CF	Sicurezza	28
EVERIS ITALIA SPA	Servizi di consulenza tecnologica	MI	189366	CF	Informatica	93
GNUTTI TRANSFER SPA	Produzione del settore meccanico	BS	215238	CF	Lean Six Sigma	10
LASCOR SPA	Produzione del settore orologiero	VA	208137	CF	Total Productive Maintenance e Buyer Industriale	18
MIRCODATA SERVICE SRL	Document management	CR	192077	CF	Informatica, protezione dei dati, procedure interne	48
NAMED SPA	Comm. apparecchiature elettromedicali	MB	173957	CF	Gestione aziendale - amministrazione; marketing vendite	17
RIMA SPA	Produzioni ricambi macchine agricole	BS	207914	CF	Qualità; Contabilità finanza; Marketing vendite	3
RPE SRL	Produzione ricambi per elettrodomestici	CO	AVS76b/17I	CS	Tecniche di produzione	15
SACBO SPA	Gestione servizi aeroportuali	BG	197325	CF	Security management, qualità, modello organizzativo	51

Aziende coinvolte nel focus

Nome azienda	Settore di riferimento	Provincia	Piano	CF/CS	Tematica formativa	Lavoratori Coinvolti
ARGOMM S.P.A.	Gomma plastica	BG	206853	CF	Lingue	7
ASSIMPREDIL ANCE	Attività sindacale	MI	202682	CF	Lingue	24
FONDINOX	Fonderia	CR	180121	CF	Formazione Neoassunti	1
IAL INNOVAZIONE	Attività di formazione ed orientamento	MI	169909	CF	Strategie organizzative	41
LATI	Termoplastica	VA	217384	CF	Allineamento ed accrescimento know how interno	6
MANTERO SETA	Settore tessile	CO	210842	CF	Informatica (estrapolazione dati)	3
OLEIFICIO ZUCCHI S.P.A.	Agroalimentare	CR	213413	CF	Management training	10
S. O. L.	Produzione di gas medicali	MB	202412	CF	Competenze manageriali	23
TENOVA S.P.A.	Azienda metallurgica	MI	210189	CF	Competitività aziendale	88