



AT LOMBARDIA

Streparava

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

La formazione come leva per l'innovazione

Giorgio Impellizzieri

Piani formativi:

207607 “Formazione Linguistica 9 Edizione”

236081 “Formazione Linguistica 10 Edizione”

247812 “Formazione Area Tecnica”

241398 “Piano formativo per Streparava S.p.A. – Formazione CCNL”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.5 Considerazioni riepilogative	8
IL PIANO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
CONCLUSIONI	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	14
SCHEDA DI SINTESI	16
SITOGRAFIA	17
BIBLIOGRAFIA,	17
ALTRA DOCUMENTAZIONE.....	17
Streparava, Report di sostenibilità 2020, 2021	17

INTRODUZIONE

Streparava è un'azienda che opera in un settore, quello dell'automotive, ad alta trazione tecnologica, nella quale la formazione continua dei lavoratori può essere intesa come leva per l'innovazione. Non a caso, nel corso degli ultimi anni – ma sin dalla sua origine, forte di una radicata centralità del dipartimento ricerca e sviluppo – il gruppo ha svolto migliaia di ore di formazione, rivolte a tutti i dipendenti. Una formazione eterogenea per obiettivi di apprendimento, metodologie didattiche e platea di lavoratori coinvolti ma sempre funzionale e orientata al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.

È evidente la circolarità tra le azioni formative, sia quelle esaminate che le altre comunque svolte nel corso tempo, e le linee strategiche dell'azienda in termini di espansione commerciale, innovazioni di prodotto e, non di meno, innovazioni di processo. Tra le altre cose, infatti, aderisce al programma e metodo del *World Class Manufacturing*.

Oggetto dell'indagine non è soltanto un piano formativo, ma quattro azioni formative poste in essere nell'ultimo biennio di riferimento, che restituiscono un'adeguata visione di sistema sulla polivalenza della formazione e sul suo ruolo, tanto in termini di strategia aziendale, quanto di valorizzazione dell'esperienza di lavoro di tutti i dipendenti e di accrescimento del loro senso di appartenenza.

Di particolare interesse è l'attuazione del diritto soggettivo alla formazione ex articolo 7 del Contratto collettivo nazionale del lavoro per le aziende metalmeccaniche e gli impianti siderurgici, che attribuisce ai lavoratori un diritto a partecipare a 24 ore di formazione nell'arco del triennio. In non poche aziende la norma – innovativa per le relazioni industriali italiane ed internazionali, almeno per la sua carica simbolica – è rimasta inapplicata. È per questo che la scelta di Streparava di realizzare un piano formativo ad *hoc* per l'adempimento di questo onere contrattuale merita di essere esaminata.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Le origini dell'azienda risalgono al 1951 quando nella provincia bresciana prende avvio la produzione di viti e bulloni conto terzi che, negli anni, si espanderà alle lavorazioni meccaniche, alla realizzazione di macchine utensili e allo stampaggio a caldo dell'acciaio. Nel 1981 nasce il Gruppo Streparava che, nel corso degli anni, diventerà un player di riferimento nel settore automotive per lo sviluppo e produzione di sistemi Powertrain e Driveline. L'attività principale è di progettazione e produzione di componenti per motori (bilancieri, alberi motori, ecc.), cambi, e sospensioni destinati a automobili, veicoli commerciali, bus, veicoli off-road, truck e mezzi per il settore agricolo.

L'azienda, anche a seguito di alcune incorporazioni è di grandi dimensioni, con 960 dipendenti, 7 stabilimenti, con la sede principale ad Adro (BS) e altri stabilimenti nelle province di Varese, Milano, Lecco e Bologna. Dagli anni Novanta sono stati aperti anche dei siti produttivi all'estero con filiali in Spagna, Brasile e India. Il fatturato, dopo il record storico del 2019, ha conosciuto una flessione durante l'anno 2020 (da 213 a 185 milioni di euro), contrassegnato dall'emergenza pandemica, che comunque non ha inciso sui livelli occupazionali né sulla espansione all'estero: nel 2020 il 54% del business di Streparava corrispondeva all'estero, contro il 48% del 2018 e il 50% del 2020.

Nel 2019, prima delle restrizioni dovute al Covid, le ore di formazione erogate sono state 13.928 – con un investimento vicino ai 400mila euro – così distribuite: 16,7% in sicurezza e ambiente; 14,5% in formazione on the job; 13,7% in qualità e tecnico produzione; 13% in organizzazione; 12,4% in Lean Wcm; 3% in lingua. In considerazione delle limitazioni per la formazione in presenza ha avuto una accelerazione della conversione delle azioni in modalità digitale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici del Gruppo Streparava, sin dalle sue origini, e anche nell'ultimo decennio, sono quelli di un costante ampliamento dei servizi e dei mercati di riferimento attraverso processi di internazionalizzazione e di ricerca, sviluppo e innovazione. Il settore dell'automotive, com'è noto, è tra i più coinvolti dalla trasformazione digitale. Streparava individua quattro *megatrend*: la mobilità condivisa, la guida autonoma, la digitalizzazione ed elettrificazione.

In particolare, saranno decisivi tanto la riduzione dell'impatto ambientale, in termini di prodotto e di processi, che l'alleggerimento del peso delle componenti dell'assieme: anche per questo l'azienda ha intensificato la capacità di analisi a livello R&D, la lavorazione in casa di componenti in alluminio e l'integrazione, anche attraverso l'acquisizione di altre società, delle competenze meccaniche con quelle elettroniche e di software.

Il dipartimento di ricerca e sviluppo è nevralgico per la storia, la struttura e l'organizzazione dell'impresa, come può desumersi anche dal pressoché nullo turnover che c'è stato nel corso del tempo: una volta inserita una nuova figura in questo ufficio, questa tendenzialmente rimane.

Ogni mese si riunisce il *Comitato Innovation*, un organo dei ricercatori di Streparava che collabora con e i commerciali allo sviluppo dei progetti del cliente e per la creazione di nuove tecnologie e innovazioni. I principali temi di ricerca e innovazione di Streparava sono: gli *smart vehicle*, le sospensioni per veicoli a trazione elettrica o ibrida, i sistemi avanzati di *valve train*, l'alleggerimento e le tecnologie utili per la riduzione delle emissioni di CO2 e, più in generale l'innovazione di processi flessibili e riconfigurabili.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Alla luce degli obiettivi di internazionalizzazione, innovazione e sviluppo dichiarati, le azioni formative sono orientate a un accrescimento del patrimonio professionale dei lavoratori funzionale alle linee programmatiche dell'azienda, anche per evitare di rivolgersi esclusivamente al mercato esterno per procurarsi le competenze. **Al nuovo fabbisogno professionale l'azienda tende infatti a rispondere in modo "misto", sia inserendo nuove figure specializzate, che finalizzando l'acquisizione di società (come accaduto da ultimo nel 2021), che coinvolgendo i lavoratori già in organico in programmi formativi.** Le due strategie sono anche complementari tra loro: non di rado è grazie alle nuove figure professionali inserite in organico che quelle già presenti colgono la centralità dello sviluppo di nuove competenze, approfittando dei nuovi colleghi per imparare e acquisire nuove capacità e abilità.

Con riguardo agli obiettivi di internazionalizzazione dell'azienda e in considerazione della stessa natura multinazionale dell'azienda, **la formazione linguistica dei lavoratori è ovviamente propedeutica sia all'insediamento in nuovi mercati che per le stesse procedure**

interne. Tra le altre cose, Streparava aderisce – insieme ad altri produttori di beni e servizi d’eccellenza – al programma *World Class Manufacturing*: un piano di ottimizzazione del ciclo produttivo e logistico che ha l’obiettivo di incrementare le performance aziendali attraverso l’eliminazione di sprechi e perdite (rispetto al sistema WCM, val pena segnalare come nel 2020 Streparava abbia raggiunto il punteggio massimo richiesto di 38 punti, migliorando di 6 punti la performance dell’anno precedente). L’adesione al programma comprende alcuni processi di *audit* svolti interamente in inglese: anche per questa ragione è esiziale una adeguata formazione linguistica, almeno per i capi reparto, i capi turno e altri lavoratori direttamente coinvolti.

La formazione funzionale alle innovazioni di prodotto e di processo, invece, riguarda tutti ed opera anche trasversalmente. Non poche volte, per esempio, gli ingegneri dell’azienda hanno manifestato esigenze formative – soddisfatte – in materia di stretta produzione, per affinare i dettagli del processo. Alcune volte la formazione è anche gestita ed erogata tramite le professionalità interne, soprattutto quella afferente a temi identitari, come la centralità della persona del consumatore e la sicurezza. In Streparava, infatti, **la formazione è anche occasione e tempo per la trasmissione dei valori e principi fondativi**, come per esempio la cura al dettaglio e la consapevolezza che ciascun errore o difetto possano incidere sulla sicurezza dei veicoli e, di conseguenza, sulle persone che li utilizzano. In questi casi sono gli stessi dirigenti aziendali (p.e. i dirigenti qualità) che erogano la formazione ai lavoratori e collaboratori ed è così che **la formazione diviene anche funzionale alla creazione di appartenenza e di senso**, per la quale la singola persona del lavoratore è nelle condizioni di collocare il frammento produttivo di sua competenza all’intero di un sistema e significato più ampio, oltre che di cogliere le relazioni tra le varie parti, sezioni e dipartimenti dell’azienda.

In questa direzione può leggersi anche il grado di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali. **Seppur non direttamente coinvolte nella definizione dei contenuti del corso, le RSU aziendali sono sempre interessate dalla programmazione a lungo termine delle azioni formative**, almeno in termini di numero di ore di formazione, numero di lavoratori coinvolti, tempistiche, obiettivi generali, *et cetera*. Prima dell’avvio di ciascuna azione formativa si tiene conto delle eventuali osservazioni dei rappresentanti dei lavoratori. D’altronde **la formazione dei lavoratori può avvenire anche in occasione dell’esercizio del diritto soggettivo alla formazione riconosciuto dall’articolo 7 del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro** per i dipendenti dell’industria metalmeccanica e della installazione di impianti. Introdotto nel 2016 e parzialmente rinnovato, in termini di platea e di scadenze, il diritto soggettivo alla formazione consiste nella facoltà riconosciuta a ciascun lavoratore di partecipare a un percorso formativo di 24 ore nell’arco di un triennio. Si tratta di un istituto

alquanto simbolico per la storia delle relazioni industriali in Italia e in Europa che però **non sempre trova applicazione nei contesti aziendali, ora per inerzia dei lavoratori, ora per noncuranza dei datori di lavoro**. In questo senso l'adempimento puntuale da parte del Gruppo Streparava lascia intendere la centralità della formazione nei processi e nell'organizzazione dell'impresa.

Non a caso nella sede principale opera un **membro del dipartimento delle *human resources* con esclusive funzioni e responsabilità in materia di formazione**. Per garantire il coordinamento tra le diverse azioni formative e diffondere le *best practices*, vengono svolte periodiche riunioni di coordinamento.

La centralità della formazione è altresì rimarcata dal **tentativo *in itinere* di elaborare modelli e soluzioni per riuscire a misurare in termini oggettivi e con indicatori quantitativi il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti dall'azienda**. In particolare, il tentativo è quello di rilevare, per unità produttiva e/o processi produttiva, il tasso di errori realizzato prima e dopo l'azione formativa. In attesa di ulteriori sperimentazioni e perfezionamenti, la percezione è comunque positiva.

2.5 Considerazioni riepilogative

In conclusione, dalla ricostruzione emerge distintamente come la formazione, al pari delle strategie di incorporazione e fusione, sia per Streparava una via privilegiata per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici di internazionalizzazione, acquisizione di nuovi mercati e di innovazione di prodotto e di contesto. Al contempo, la formazione è altresì intesa come leva per la partecipazione dei lavoratori e un loro maggiore coinvolgimento, in termini di accrescimento del proprio patrimonio professionale ma anche di senso di appartenenza all'organizzazione aziendale.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno avviene su livelli diversi e attraverso metodologie differenti che si integrano tra di loro e che variano anche in considerazione della tipologia dei lavoratori destinatari degli interventi formativi.

Con riguardo alla formazione erogata per i lavoratori operai per l'adempimento del diritto soggettivo alla formazione ex art. 7 CCNL Metalmeccanici. Innanzitutto, il primo *step* è stato realizzato in modo automatizzato, mediante un applicativo informatico che legge la popolazione aziendale secondo un'analisi statistica che rileva i dati essenziali: età anagrafica, anzianità in azienda e genere. Il quadro che n'è emerso è quello di una popolazione dall'età media di 48 anni, a segnalare una grande quota di operai con 20 e più anni di anzianità, fino a punte massime di 35 anni, con titoli di studi non poche volte non superano il diploma di scuola media inferiore.

Com'è noto dagli studi qualitativi sul punto, **più alta è l'età dei lavoratori coinvolti più è difficile ingaggiare l'effettivo interesse dei lavoratori partecipanti e un reale coinvolgimento nelle diverse azioni formative.**

Di questo dato si è tenuto conto in fase di progettazione della formazione e anche con l'obiettivo di un'adesione più convinta – oltre che per l'effettivo fabbisogno rilevato secondo le metodologie di cui si darà in seguito – è stata inserito nel piano formativo anche una parte dedicata allo sviluppo e all'acquisizione di *soft skills*. Questo specifico intervento ha previsto modalità molto colloquiali e informali, con attività in gruppo e giochi di squadra. Metodologie e soluzioni che, anche in considerazione dell'oggetto del *focus*, cioè il benessere emozionale e la comunicazione nei luoghi di lavoro, hanno agevolato il protagonismo dei lavoratori.

Realizzata l'analisi statistica-anagrafica della popolazione coinvolta, si è altresì proceduto con **colloqui collettivi e individuali** con i capi divisione e con i direttori stabilimento per individuare i *gap* e le effettive esigenze formative. Si tratta di una prassi consolidata che prevede annualmente – tra ottobre e novembre – **la consultazione dei capi produzione ai**

quali è puntualmente domandato tipologie di azioni formative necessarie, il monte orario ritenuto adeguato, la platea di lavoratori da coinvolgere.

Con riguardo ai piani formativi diversi da quelli ex art. 7 del CCNL Metalmeccanici, **le procedure di consultazione dei referenti di produzione** (di cui si è detto sopra) **sono state integrate da precise indicazioni dell'unità di ricerca e sviluppo** che ha individuato obiettivi formativi correlati ad obiettivi aziendali di innovazione del prodotto e del processo e di acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso a nuovi mercati.

In questi casi la formazione ha riguardato prevalentemente gli impiegati, con un monte orario di formazione cospicuo, pari a 750 ore di formazione per allievo, per obiettivi di apprendimento eterogenei e personalizzati (dal livello A1 al livello B2). Le lezioni, svolte prevalentemente

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La platea dei destinatari della formazione è stata ampia, comprensiva di tutte le qualifiche e categorie dei lavoratori. In particolare, la formazione ex art. 7 del CCNL Metalmeccanici hanno coinvolto gli operai mentre gli interventi imbeccati dalla unità di ricerca e sviluppo hanno avuta una composizione mista, con il coinvolgimento tanto degli operai quanto degli impiegati.

I percorsi in lingua, nel dettaglio, hanno riguardato prevalentemente gli impiegati. Il monte orario è stato piuttosto cospicuo, pari a 750 ore di formazione per allievo, con obiettivi di apprendimento eterogenei e personalizzati (dal livello A1 al livello B2, secondo il sistema di certificazione *Cambridge Exams*).

I percorsi di formazione area tecnica, invece, hanno coinvolto in misura variabile sia gli operai che gli impiegati. Le materie del controllo dei materiali (nozioni di metallurgia di base degli acciai e delle leghe d'alluminio, con affondo sui loro trattamenti termici e cenni sui metodi di controllo della conformità), la formazione tecnica sulla saldatura (anche questa di base con panoramica sulle diverse tecniche di saldatura e sulla valutazione di forniture esterne), la lettura ed interpretazione del disegno tecnico (acquisizione delle conoscenze di base per tradurre efficacemente i disegni tecnici ai fini di produzione o controllo dei prodotti e controllo ordini commerciali) e, infine il corso di formazione verniciatura industriale, sono tutte approfondite in modo integrato, sia dalla prospettiva degli operatori di produzione che

da quella degli impiegati che progettano, programmano, coordinano e allestiscono i processi produttivi.

Le azioni formative sono state erogate per mezzo di professionalità e competenze interne ed esterne. In particolare si è fatto ricorso alle risorse aziendali con riguardo ai corsi funzionali al miglioramento dei processi e degli esiti di controllo e di qualità. **L'obiettivo, infatti, era quello di offrire, tramite la testimonianza e l'esperienza dei dirigenti aziendali, una visione di insieme agli operatori, di modo da cogliere il senso di sistema di ciascun frammento operativo.** Gli altri corsi sono stati progettati e gestiti grazie al coinvolgimento di professionisti esterni e di enti qualificati e specializzati, certificati ISO e accreditati presso la Regione Lombardia

Sempre nella prospettiva di acquisire consapevolezza e coscienza del ruolo e del contributo di ciascun lavoratore sono state avviate speciali azioni formative funzionali a svelare i benefici della transizione digitale che Streparava, come la maggior parte degli altri *player* del settore dell'automotive, sta compiendo. In particolare, **un affondo è stato finalizzato a rappresentare, nella percezione dei lavoratori, come la tecnologia sia tanto uno strumento utile per il perfezionamento dei prodotti** – si pensi per esempio all'implementazione della tecnologia MES che consente di tracciare i dati, realizzando una interconnessione che consente di raccogliere dati e di analizzarli – ma anche per superare lo svolgimento di certe attività routinarie, alienanti e noiose che appesantiscono la quotidianità dei lavoratori.

Le metodologie didattiche sono piuttosto eterogenee. Prevalentemente svolte in presenza e in aula, si sono susseguite canoniche lezioni frontali, esercitazioni di gruppo, formazione *on the job* e *role play*.

Per quanto riguarda la valutazione degli esiti delle azioni formative, si è già detto della difficoltà di misurare in termini assoluti e oggettivi gli effetti della formazione su organizzazione, prodotto, processo e innovazione, ma **sono predisposti dei meccanismi e procedure per misurare sia il grado di soddisfazione dei lavoratori coinvolti che i risultati di apprendimento.**

Ciascuna azione formativa è anticipata da un test somministrato ai lavoratori partecipanti, funzionale a misurare le conoscenze dei lavoratori sui temi e le materie oggetto dell'intervento di formazione, qualunque fossero i contenuti. Simmetricamente, **al termine del percorso formativo il test è nuovamente somministrato in modo da verificare se gli obiettivi di apprendimento sono stati conseguiti o meno.** In media, da una scala da uno a dieci, il risultato è superiore al nove. I risultati sono stati particolarmente positivi con riguardo

allo sviluppo delle competenze trasversali, dove il fabbisogno formativo era piuttosto spiccato (p.e. nel test di ingresso la maggior parte dei lavoratori coinvolti non conosceva il significato della parola “empatia”).

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, alla luce della ricostruzione appena realizzata, emerge come carattere distintivo della formazione di Streparava siano la pluralità delle tecniche di analisi e previsione del fabbisogno che si integrano tra di loro, accostando metodologie automatizzate al monitoraggio strategico dei supervisor sino al confronto diretto con i lavoratori.

Inoltre, un’ulteriore nota peculiare è il pieno coinvolgimento di tutta la platea aziendale nell’erogazione dei corsi. Tanto i *white collars*, quanto i *blue collars* sono soggetti della formazione, alle volte anche in azioni formative condivise: una condivisione indispensabile in considerazione della fisiologica interrelazione tra i diversi dipartimenti e utile per lo sviluppo di conoscenze comuni.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

I risultati, in termini complessivi, paiono più che positivi. Rispetto agli obiettivi formulati in fase di progettazione, gli effetti ottenuti, per quanto non sempre oggettivamente misurabili, si possono considerare in linea con le aspettative. Le attese sono state superate con la formazione di base e trasversale erogata a favore degli operai e con la prima sperimentazione di formazione *ex art. 7* del CCNL metalmeccanici. Ma non solo. Anche la formazione linguistica ha intercettato un fabbisogno commerciale e organizzativo reale e l'interesse dei lavoratori coinvolti, interessati ad acquisire una *skill* adoperabile anche in altri contesti professionali.

La partecipazione al corso di formazione ha reso possibile una maggiore motivazione nelle risorse coinvolte oltre che un più spiccato senso di appartenenza, grazie alla maturazione di un senso di insieme dell'azienda, reso possibile dall'integrazione tra le diverse fasce di popolazione – in termini di ruolo, età e professionalità – che si è verificata nella erogazione e nella frequenza della didattica.

Da questo punto di vista gli effetti della formazione, in termini di *empowerment* dei singoli e delle ricadute sull'intera azienda, sono stati probabilmente stati più alti di quanto ci si attendeva all'inizio.

L'impatto della formazione è stato inoltre positivo nell'interpretazione che i lavoratori hanno dato della trasformazione digitale in atto nel settore *automotive*. Non una minaccia, quanto uno strumento, tanto per evitare attività ripetitive e alienanti, quanto per competere sui mercati internazionali e, non di meno, assicura al consumatore prodotti di qualità più e maggiore sicurezza.

In generale i lavoratori coinvolti nella formazione hanno dichiarato di aver acquisito nuove conoscenze e competenze grazie all'intervento formativo che, nella maggior parte dei casi, ha inciso nel loro modo di lavorare. Tutti i lavoratori intervistati si sono anche detti convinti che la formazione possa essere utile, oltre che per un efficientamento dei processi aziendali e una migliore qualità dei prodotti, anche per il mantenimento del proprio posto di lavoro e, non di meno, lo sviluppo della propria carriera professionale.

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione, secondo quanto emerso tanto dalle dichiarazioni dei responsabili aziendali che da quelle dei lavoratori, c'è innanzitutto la coscienza e consapevolezza diffusa delle molte funzioni della formazione. Intesa come leva strategica per i processi di innovazione del prodotto e dei processi e, più in generale, per il perseguimento degli obiettivi aziendali, la formazione in Streparava è anche percepita come una occasione per trasmettere i valori e l'identità aziendale e, di conseguenza, per creare un senso di appartenenza tra tutte le figure professionali.

Va in questo senso, per esempio, l'attento ascolto del fabbisogno professionale (e non) dei lavoratori, con una approfondita osservazione dei bisogni reali e dei fattori contingenti (p.e. grado di anzianità o disponibilità a partecipare ai corsi) che ha costituito il presupposto per la progettazione dei contenuti dei quattro interventi formativi esaminati e oggetto dell'indagine e delle interviste.

Non di meno la buona riuscita delle azioni formative è stata influenzata dalla profonda connessione tra i contenuti formativi e le linee strategiche e gli obiettivi di medio e lungo termine definiti dall'azienda e dall'unità di ricerca e sviluppo. Ne è scaturita una formazione funzionale e non progettata, erogata e partecipata come mero adempimento burocratico.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi che possono essere replicate in altre aziende, tanto più in quelle dalle dimensioni simili a quelle di Streparava, c'è la compiuta proceduralizzazione delle metodologie di rilevazione e anticipazione dei fabbisogni formativi.

Si tratta di una metodologia integrata che si sviluppa su più livelli. A un'analisi statistica quantitativa si aggiungono rilevazioni realizzate dai capi produzioni, capi divisione, referenti e da altri responsabili. Queste illuminano, e di converso sono illuminate, dalle indicazioni strategiche del dipartimento di ricerca e sviluppo e sono altresì poste in paragone diretto con i lavoratori, sia tramite lo svolgimento di colloqui individuali e collettivi, che tramite il confronto con le rappresentanze sindacali.

Sempre nella direzione di un pieno coinvolgimento di tutte le risorse aziendali, deve considerarsi una buona prassi – questa replicabile anche in altre imprese, a prescindere dalle

dimensioni – la scelta di organizzare le azioni formative in modo da favorire la commistione e le sinergie tra tutte le categorie di lavoratori. Particolarmente efficace, per esempio, la formazione erogata direttamente da alcuni dipendenti per altri dipendenti: una simile pratica favorisce il senso di appartenenza, lo spirito di collaborazione e, non di meno, la per il singolo lavoratore di conoscere l'intero processo produttivo e non solo il segmento di propria competenza.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Streparava
Regione	Regione Lombardia
Settore di Attività Economica	2007
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	207607 "Formazione Linguistica 9 Edizione" (CF) 236081 "Formazione Linguistica 10 Edizione" (CF) 247812 "Formazione Area Tecnica" (CF) 241398 "Piano formativo per Streparava S.p.A. – Formazione CCNL" (CF)
Tematiche formative, principali	Formazione linguistica; formazione tecnica; formazione di base e trasversale
Modalità didattiche	Lezioni frontali; esercitazioni di gruppo; role play.
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché fa emergere le tante funzioni della formazione (internazionalizzazione, innovazione, trasmissione identità e valori, ecc.) strategica per il perseguimento degli obiettivi aziendali.
Elementi di successo della formazione	Integrazione, universalità, appartenenza, innovazione
Elementi di miglioramento	Misurazione oggettiva dell'incidenza della formazione sull'innovazione dei processi aziendali.
Buone Prassi Formative	Integrazione tra le diverse metodologie di analisi dei fabbisogni.

SITOGRAFIA

www.streparava.com

BIBLIOGRAFIA,

V. Bavaro, *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016. Una prospettiva sulle relazioni industriali*, GDLRI, 156, 2017, 4.

G. Impellizzieri, G. Machì, *Verso un “sistema” della formazione nel settore metalmeccanico?*, Bolelittino ADAPT, 25 febbraio 2021, 1.

ALTRA DOCUMENTAZIONE

Streparava, Report di sostenibilità 2020, 2021