



AT LOMBARDIA

GFM S.p.a.

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Preparazione per aprire nuovi mercati - aerospace

Redazione del report a cura di Mattias Bråhammar
Codice identificativo del piano: 274985 (conto formazione)
Titolo: Formazione GFM 2020

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
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 ruolo della formazione.....	7
2.4 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	9
3.3 Considerazione riepilogative.....	11
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
4.1 L'impatto della formazione.....	12
4.2 Considerazioni riepilogative	12
CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	13
5.3. Conclusioni	14
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA	15

INTRODUZIONE

Una tendenza sempre più frequente, non solo nel settore dell'industria manifatturiera, ma anche nei settori di prodotti e servizi, è il cambio da "semplice" realizzatore di una merce ad un operatore che fornisce un servizio completo con un elevato livello di valore aggiunto, sia in termini di servizi, sia in termini di capacità di gestire le commesse "chiavi in mano". GFM ha seguito un percorso di cambiamento proprio in questo senso, partendo dalla posizione di intermediario tra terzisti, per poi creare siti produttivi propri, per infine cercare nuove aperture di mercato e di conseguenza adattando il proprio organico con skills, standards e processi per poter adeguatamente rispondere a queste nuove attese.

GFM opera da decenni nel settore di fornitura di semilavorati, componenti meccanici e attrezzature per i grandi produttori di macchine per la generazione di energia. L'Italia si posiziona come il quarto mercato più grande in Europa per il segmento energetico ed è un mercato in continua evoluzione soprattutto per la ricerca e migrazione verso soluzioni sempre più ecologiche e consapevoli verso l'impatto ambientale.

Invece il mercato dell'aerospace, che attualmente rappresenta un fatturato globale di circa 300 miliardi di dollari, è un mercato di forte espansione con previsioni di crescita del doppio per il 2030. E' un mercato che, per chi come GFM, già ha expertise in produzione di turbine a gas e a vapore, presenta molti aspetti affini.

GFM ha visto un'opportunità molto allettante nell'intraprendere un percorso di cambio strategico per sfruttare le sopraccitate sinergie.

La formazione continua, così come quella specifica, sono elementi fondamentali ed integrali in un processo come questo e il fatto di poter adeguatamente dare supporto al proprio capitale umano diventa un fattore competitivo nel processo di adeguamento ai nuovi scenari di mercato. Il connubio tra un sistema solido di formazione e sviluppo del personale all'interno dell'azienda, in congiunzione con mezzi strutturati di finanziamento come i fondi interprofessionali, diventa una coppia vincente nell'aiutare concretamente le aziende a fare il salto verso nuovi livelli di competitività.

Nel Nord Italia il tessuto produttivo e commerciale di aziende manifatturiere è molto ben sviluppato e, se da un lato questo ha permesso anche di creare una nomea a livello internazionale – sia di riconoscimento che di eccellenza – ha anche creato una competizione fitta tra i vari operatori economici. Inoltre, in particolar modo nell'industria più pesante, altre aree geografiche nel mondo stanno facendo una significativa concorrenza in termini di prezzi finali ai clienti e flessibilità di personalizzazione dei prodotti. In questo contesto i servizi di valore aggiunto e standard qualitativi precisi e riconosciuti diventano elementi concreti per differenziarsi dalla competizione. GFM ha colto pienamente questo tipo di cambio di paradigma, giocando anche in anticipo con un adeguato cambio di organico e competenze, per essere pronti nel proporre i propri servizi e prodotti a nuovi mercati.

La riqualificazione interna dell'azienda ha anche permesso di ottimizzare e standardizzare processi e sistemi di collaborazione interdisciplinari, così da favorire anche i clienti dei settori già presidiati precedentemente.

Attraverso l'impiego di tecnologie e macchinari di ultima generazione, nonché la presenza di un team altamente competente e specializzato, GFM ha consolidato la propria identità grazie ad innovazione, affidabilità e la capacità di seguire l'iter complessivo delle commesse, che hanno favorito la fidelizzazione di importanti clienti a livello internazionale.

Una decina di anni GFM ha acquisito un'unità produttiva, successivamente sviluppandola, per poi nel 2018 trasferirla alla sede di nuova costruzione. In parallelo con questo processo di sviluppo, l'azienda ha deciso di avviare un percorso per certificarsi ISO 9100, per poter entrare nel mondo del aerospace, in quanto un settore molto affine

a quello in cui già operava. Anche questo nuovo settore si sta evolvendo verso una supply chain di nuova generazione, che cerca dal partner industriale un servizio e supporto completo e trasversale.

Questo nuovo percorso ha richiesto un investimento concreto nella formazione del personale per acquisire le abilità necessarie per la certificazione. L'iniziativa ha permesso successivamente a GFM di essere vista e notata dalle aziende, potenziali futuri clienti, operanti nel segmento aerospace.

I nuovi clienti hanno infatti seguito un trend di successiva riduzione delle proprie capacità produttive e manifatturiere e, anche in certe aree organizzative, con lo scopo di rendersi più flessibili e adattabili alle continue mutazioni di mercato.

Il nuovo paradigma è quindi diventato che una buona parte del personale skillato viene richiesto dalle aziende fornitrici, che hanno di conseguenza dovuto strutturarsi con personale sempre più specializzato e con una formazione specifica e granulare. Qui il piano di formazione per GFM è stato pilastro integrante nel piano strategico di sviluppo. GFM è riuscita ad incontrare le nuove esigenze dei clienti con una maggiore autonomia nella gestione dei progetti e un'esecuzione molto più cost effective. GFM è ormai una delle realtà più grandi in Italia, per il suo tipo di attività, con una eterogeneità e trasversalità non riscontrabili in altre aziende Italiane in questo settore.

GFM, per la sua storia e sviluppo, ha una approfondita conoscenza della gestione della supply chain, proprio nella vera gestione dei processi (e non solo per l'approvvigionamento), che la rende oggi un partner particolarmente interessante per i suoi clienti. Il mix tra produzione interna, con il relativo sviluppo di prodotti, in congiunzione con la produzione presso terzi, dove i prodotti sono già reperibili, permette inoltre di dare il meglio come somma finale ai propri clienti.

GFM ha anticipato il mercato, dedicando in modo mirato e con formazione specifica delle risorse per poter entrare in un nuovo segmento di mercato, affine con le attività già presidiate e con un simile scenario di sviluppo. GFM ha così ampliato il proprio bacino di clienti, ma anche riqualificato e innalzato il know how interno. GFM ha quindi creato una nuova identità – una nuova anima – della propria azienda.

La formazione svolta nel piano esaminato è stata direttamente correlata a questo processo di sviluppo e cambiamento e parte integrante nella buona riuscita dell'ingresso nel nuovo mercato del aerospace.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

GFM è una solida realtà industriale con oltre 40 anni di esperienza, specializzata nella progettazione, prototipazione, produzione, lavorazione e assemblaggio di componenti meccanici di precisione in tutti i tipi di acciai, leghe e superleghe speciali, con particolare focus sul mercato degli impianti per la generazione di energia, come turbine a gas, turbine a vapore e generatori.

È nata come società di servizi che metteva in contatto realtà produttive con i grandi player nel settore di produzione di energia. Non aveva pertanto allora una propria produzione, ma fungeva da connettore tra queste realtà. Successivamente ha iniziato ad investire nell'acquisto delle materie prime per distribuirle ai vari terzisti. Questo è stato un passo che ha richiesto una notevole esposizione finanziaria.

Con l'inizio del terzo millennio l'azienda ha iniziato un percorso per penetrare anche nei mercati esteri e ha dovuto di conseguenza strutturarsi sia da un punto di vista commerciale, sia da un punto di vista tecnico, inserendo una serie di figure professionali nuove con skills specifici per questa nuova fase.

GFM ha due sedi in Italia organizzate secondo modelli di gestione costantemente monitorati a livello di procedure e struttura aziendale. Il sistema di gestione della qualità prevede controlli sia di prodotto sia di processo secondo gli standard ISO 9001 e EN 9100.

La sede di Mapello (BG) è il cuore organizzativo-gestionale dell'azienda. Da qui viene gestita tutta la filiera della produzione, lavorazione, fornitura e logistica integrata dei componenti meccanici di precisione dell'azienda. GFM si sviluppa su una superficie di 6.000m², al cui interno si trova un ampio stock di materie prime, semilavorati e prodotti finiti.

A Nembro (BG) si trova il sito produttivo dell'azienda, che si estende su un'area di 4.500m², dedicata alla produzione di componenti meccanici di alta precisione. All'interno si colloca anche il reparto dedicato alla ricerca e allo sviluppo di progetti innovativi, mediante la tecnologia di Additive Manufacturing.

Ad oggi GFM fattura circa 30 milioni di euro annui ed è inserita nell'elenco fornitori di aziende leader come Siemens, per la quale si trova alla posizione 29 su oltre 800 fornitori certificati a livello mondiale.

Alcuni cenni storici:

Negli anni 80 Giovanni Gandini inizia la sua attività imprenditoriale nell'approvvigionamento di componenti meccaniche per Ansaldo per iniziare nel 2004 la prima positiva esperienza di internazionalizzazione, attraverso la quale GFM amplia il suo business e consolida la propria posizione nel mercato energia.

Nel 2007 nasce la collaborazione con Siemens e General Electric. GFM consolida la sua competenza nell'ambito dell'energia e acquisisce la certificazione ISO 9001. Nel 2009 viene effettuata la prima fornitura in kit, secondo il concetto di logistica integrata della GFM, per la realizzazione di una turbina gas Heavy-Duty, prodotto tutt'ora di punta dell'azienda.

Nel 2011 GFM acquisisce capacità produttiva interna, potenziando le proprie competenze tecniche con l'obiettivo di entrare in nuovi mercati. Nel 2016 GFM viene accreditata UNI EN 9100 per la gestione Supply Chain, lavorazioni meccaniche di precisione per la produzione di componenti su specifica per le applicazioni aerospaziali. Entra a far parte del Lombardia Aerospace Cluster.

GFM nel 2019 apre il Centro Tecnologico ATC dedicato all'Additive Manufacturing per, successivamente nel 2022, in partnership con il Gruppo Cividale, creare ATS Microfusione Srl finalizzata al rilancio della storica ATS di Sasso Marconi, leader nel mercato nella tecnologia di fusione a cera persa.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Partendo dal “semplice” approvvigionamento di componenti meccanici, passando attraverso una gestione più integrata di stoccaggio e gestione di magazzini, per rendere i propri servizi sempre più completi e integrati con fornitura su base di kit e su standards più rigidi e precisi, GFM ha seguito un lungo filo logico nell'affinare e raffinare la sua offerta per mantenere la competitività ed ampliare la sua base clienti.

La certificazione ISO 9001 e l'accreditamento UNI EN 9100 sono segni di come l'azienda ha concretamente potuto posizionarsi come un player con competenze specifiche e validate, il che ha permesso di essere eletti come fornitori per realtà esigenti quali Siemens, General Electric e Leonardo Elicotteri. Tale sviluppo e la ricerca di una sempre maggiore precisione esecutiva ed eccellenza manifatturiera hanno recentemente spinto GFM a guardare verso il settore aerospace, dove i clienti richiedono standards produttivi e operativi elevati, documentabili e specifici.

Questa mossa ha messo in moto un processo di cambiamento interno che ha indotto delle necessità di riqualificazione e aggiornamento di parte del personale, sia come skills specifici, sia come approccio di collaborazione inter-reparti nell'azienda. Il piano di formazione esaminato è un tassello integrante in questo processo di cambiamento e ha apportato non solo un innalzamento di competenze specifiche del proprio personale, ma ha anche creato un nuovo tessuto culturale in azienda, con riferimenti comuni e condivisibili, agevolando il lavoro tra i vari reparti.

La somma di queste azioni ha permesso a GFM di rispondere adeguatamente a nuove commesse, sia in termini di preparazione tecnica, sia in termini di linguaggio e comunicazione con i clienti.

Il passaggio generazionale avvenuto in GFM 10-15 anni fa ha anche permesso di dare una vera svolta verso una mentalità dove il concetto della continua innovazione ormai vive nella mente di tutti i collaboratori dell'azienda, con la conseguenza che GFM oggi è, a tutti i livelli, pronta per reagire in maniera agile e flessibile per rispondere alle esigenze dei suoi clienti.

La differenza tra la vera innovazione dei propri prodotti e dell'offerta di servizi, e non la semplice ottimizzazione e miglioramento dell'efficienza della produzione esistente tramite nuove tecnologie, è un concetto molto chiaro in GFM. La strategia in GFM mira anche verso il ritorno a lungo termine e non solo il “nuovo macchinario che mi permette di fatturare qualcosa di più già stasera”, altrimenti spesso riscontrato nel mondo dei terzisti, senza una strategia di sviluppo reale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La struttura della formazione continua e sviluppo del personale in GFM segue una logica consolidata, con un monitoraggio costante delle esigenze sia di aggiornamenti periodici (mandatori e complementari), sia di corsi specifici per aumentare le competenze tecniche e operative. La formazione del personale viene vissuta, sia dai responsabili che dagli addetti del lavoro, come un processo naturale ed indispensabile per affrontare in modo sereno e competitivo le nuove sfide che il mercato propone.

A partire dalla visione strategica dell'azienda, calando verso le unità operative, si riscontra un allineamento chiaro di volontà di “mettersi in gioco” e cercare nuovi percorsi ed aperture. Il personale coinvolto nella formazione mostra un alto livello di consapevolezza del valore di nuove competenze, ma anche una sempre più chiara comprensione del lavoro altrui e come potersi interfacciare con le altre aree produttive e commerciali all'interno dell'azienda.

2.4 Considerazioni riepilogative

Si può senza dubbio definire l'approccio alla formazione in GFM come un processo proattivo e inclusivo, con una chiara correlazione tra gli obiettivi strategici prefissati e le esigenze tecniche ed operative necessarie per raggiungerli.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

In connubio con il processo continuo di formazione e sviluppo del capitale umano, in questo caso specifico GFM ha identificato un'opportunità di mercato che richiede uno skillset specifico, e di conseguenza ha indotto un piano di formazione specifico per colmare i gap presenti. Il settore aerospace ha di base una serie di requisiti tecnici ed operativi che diventano indispensabili per chi vuole introdursi come player e fornitore. Avere quindi un adeguato standard operativo, insieme ad una comprensione chiara delle richieste dei clienti diventano elemento indispensabili per rispondere in modo fruttifero alle nuove commesse.

La certificazione ISO impone inoltre una serie di iter formativi e know how che devono essere introdotti (e mantenuti) in azienda, pertanto questo piano ha risposto sia a richieste specifiche per la certificazione, sia al piano strategico di sviluppo aziendale per entrare in un nuovo settore di mercato. Durante l'ultimo audit di monitoraggio erano infatti state riscontrate alcune necessità di integrazione formativa che hanno ulteriormente sottolineato l'esigenza di questa formazione specifica.

GFM usa una matrice delle competenze e ha quindi potuto mappare il risultato finale desiderato con le skills presenti e le lacune effettive. Il processo di analisi dei fabbisogni è stato lineare e molto mirato.

Il piano formativo ha identificato tre aree di miglioramento, tra di loro complementari e logiche:

- Un adeguamento specifico – tecnico nei temi di controllo qualità
- Creare un linguaggio comune, interdipartimentale, per migliorare la collaborazione tra le varie aree dell'azienda
- Presentarsi con un'interfaccia convincente e propositiva ai nuovi clienti, avendo le competenze necessarie per analizzare efficacemente le loro richieste

I fabbisogni iniziali, basati su una necessaria riqualificazione delle competenze, si sono quindi ampliati ad aspetti più di carattere soft skills e opportunità di mercato.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano ha generato complessivamente 96 ore di formazione effettiva, suddivisa sulle seguenti tematiche ed edizioni:

Root Cause and Corrective Action	Tecniche di produzione
Human Factor	Tecniche di produzione
La gestione del rischio	Tecniche di produzione
First Article Inspection	Tecniche di produzione
FOD - contaminazione da oggetti estranei	Tecniche di produzione

La docenza è stata eseguita da personale particolarmente competente ed inserito nel settore specifico oggetto dello sviluppo di GFM e i partecipanti hanno quindi riconosciuto – oltre al contenuto tecnico stesso della formazione – anche un alto grado di applicabilità nel loro specifico quadro operativo all'interno dell'azienda.

Sono stati coinvolti l'ufficio tecnico, l'ufficio acquisti, il reparto di controllo qualità, la produzione, il reparto commerciale e business development. Per quanto, comunque, un piano formativo trasversale, i singoli partecipanti sono stati scelti dai vari reparti – per i vari moduli che componevano il percorso completo, in modo molto mirato per andare ad intercettare le figure professionali specifiche che avevano bisogno di apprendere una specifica tematica trattata.

La formazione ha anche reso possibile la rivisitazione del processo chiave all'interno del ciclo produttivo dell'azienda, con il risultato di una maggiore efficienza operativa, con una riduzione della duplicazione dei dati, un'unificazione di interfaccia e sistemi informatici e una semplificazione operativa nella consultazione dei risultati. E' stato quindi possibile ampliare gli esiti della formazione da un mero apprendimento tecnico, ad uno sviluppo progettuale-operativo-specifico per la diretta applicazione successivamente al termine della formazione.

Per i partecipanti questa formazione risulta interessante e di valore anche al di là della specificità in GFM, quindi come aumento del proprio capitale di conoscenze professionali da portare con sé come bagaglio per il futuro professionale.

Alla fine di ogni modulo del corso sono state erogate verifiche di apprendimento individuali, successivamente corrette in aula in modo da poter spiegare eventuali perplessità ai singoli partecipanti. L'iter si è concluso con una verifica di gradimento generale sull'intervento formativo.

GFM alla conclusione di ogni anno effettua inoltre una verifica dell'impatto delle conoscenze acquisite per mantenere aggiornato lo status della matrice delle competenze. Gli audit di monitoraggio relativi alla certificazione ISO hanno un ulteriore riscontro sul livello effettivo delle conoscenze a medio-lungo termine.

Il piano ha seguito un iter regolare, come tempistiche, nonostante le interferenze dovute dal Covid 19:

Date del Piano

<i>Data Presentazione (da parte della Azienda)</i>	06/07/2020
<i>Data Avvio Anticipato (da parte della Azienda)</i>	10/07/2020
<i>Data Autorizzazione Avvio Attività (da parte di Fondimpresa)</i>	02/09/2020
<i>Data Chiusura Monitoraggio (da parte della Azienda)</i>	02/02/2021
<i>Data Validazione Monitoraggio (da parte di Fondimpresa)</i>	24/02/2021
<i>Data Invio Rendicontazione (da parte della Azienda)</i>	02/08/2021
<i>Data Approvazione Rendiconto (da parte di Fondimpresa)</i>	27/08/2021

A causa della situazione pandemica, il percorso si è svolto con formazione a distanza, sincrona, con docenza attiva. L'elevato livello di conoscenza ed esperienza specifica del docente, ha comunque reso la formazione molto coinvolgente e facile da seguire. Spesso i partecipanti hanno partecipato in forma di gruppo, in presenza in azienda, con il solo docente da distanza.

A seguire, dopo la formazione stessa e come prodotto risultante (“output”), è stata generata anche una concreta rivisitazione di alcuni processi chiave, seguendo concreti suggerimenti del docente. Questa parte potrebbe quasi essere considerata una forma di project work da un punto di vista metodologico.

3.3 Considerazione riepilogative

Senz’altro l’intervento in questione ha avuto un alto grado di resa positiva nel prepararsi per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. I partecipanti hanno mostrato un alto grado di interesse e motivazione, dato sia dalla competenza profonda della docenza, sia dalla reale esigenza ed applicabilità diretta nel lavoro proprio.

La nuova cultura aziendale, creatasi dopo la formazione, in termini di una maggiore comprensione su temi tecnici, procedure e approcci per potersi relazionare in modo più adeguato e granulare con i nuovi cliente, deve assolutamente essere considerata un secondo fattore di successo di questo percorso formativo.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Aprire una sfida verso un settore per l'azienda fino ad ora sconosciuto, è sicuramente un potenziale elemento di destabilizzazione, sia per il management, sia per il personale operativo. Il fatto di mettersi in gioco e giocare d'anticipo, acquisendo le competenze e la cultura aziendale necessaria, è un segno di proattività e iniziativa, che nel caso di GFM ha avuto un ottimo esito. Di fatto, terminata la formazione e usciti dalla pandemia Covid 19, GFM ha potuto con successo **rispondere a nuove commesse nel campo dell'aerospace**, dove le nuove competenze acquisite hanno giocato un ruolo determinante per essere accettati e riconosciuti.

Nello specifico il modulo "*Root cause and corrective action*" ha indotto una completa revisione del processo per la gestione delle non conformità, che a seguito della formazione è stato introdotto in azienda. Questo nuovo processo, oltre ad aver **ridotto inefficienze operative** (come ad esempio in precedenza: data entry in molteplici sistemi / documenti, difficoltà nel reperire informazione in quanto frammentate in diversi luoghi, rischio di confusione dovuta a passaggi ridondanti o ripetitivi) ha anche permesso di **presentare un modo gestionale più snello e compatto**, e di conseguenza **più efficace e affidabile**, verso i propri clienti.

Come effetto collaterale, anche clienti non operanti nel settore aerospace, di fatto valorizzano il livello di standard e procedure ora implementate, che dà a GFM un ulteriore vantaggio competitivo. Questo fattore si è già verificato in senso positivo con alcuni clienti di grande rilevanza.

Inoltre, essendo stata effettuata durante la pandemia Covid 19, GFM ha potuto sfruttare un momento di "forzata ridotta operatività" per uscirne con una forza lavorativa più qualificata e performante.

Sicuramente gli addetti, partecipanti della formazione, hanno potuto vedere come un investimento sul capitale umano possa portare direttamente ad un innalzamento della competitività dell'azienda, ma anche della loro qualifica ed appetibilità nel proprio ruolo.

4.2 Considerazioni riepilogative

GFM è una realtà che ha saputo sfruttare vari cambi di paradigma, aumentando il proprio coinvolgimento nella catena di valore dei propri clienti, per oggi posizionarsi sul mercato come una realtà solida e strutturata per crescere anche ulteriormente nel futuro. I suoi clienti, sia quelli già esistenti precedentemente, sia quelli acquisiti lungo il percorso, hanno visto in GFM un partner con cui poter contare per un servizio complesso ed integrato, e il livello di preparazione del personale direttamente coinvolto con i clienti è senz'altro stato un fattore determinante.

CONCLUSIONI

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

Il fatto di avere un'esigenza concreta, sia di aggiornamento continuo, ma anche come opportunità di nuovi mercati, è sicuramente stato un elemento che ha aumentato il livello motivazionale in questo percorso formativo. Nei colloqui con i partecipanti alla formazione si è visto un chiaro entusiasmo e coinvolgimento che un tradizionale corso di aggiornamento continuo solitamente non genera. È stata anche sottolineata l'eccezionale qualità e competenza specifica della docenza, che ha reso l'applicazione sul campo molto più fluida e concreta.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

La proattività di venire incontro alle esigenze future in modo che il personale sia adeguatamente preparato, già in anticipo, è sicuramente una prassi non così comune, ma che in generale (e senz'altro in questo caso specifico) può fare la differenza da un punto di vista competitivo.

L'allineamento chiaro e diretto tra gli obiettivi strategici e l'applicazione concreta sul campo rende anche questo tipo di percorso particolarmente efficace in una realtà come GFM.

Inoltre, è stata rilevata una cultura di "insieme" tra i reparti anche di discipline diverse, che dà un senso di visione del quadro complessivo e del valore di tutti i pezzi della catena produttiva. Questa cultura è fuori dubbio un terreno fertile per creare non solo competenze tecniche specifiche, ma anche una valorizzazione dell'interfaccia e della comunicazione tra i diversi reparti aziendali.

Il coinvolgimento trasversale dei reparti, su temi però comuni, funge da collante per creare un tessuto culturale partecipativo, che aiuta anche lo sviluppo, oltre alle specifiche tematiche trattate.

Come valutazione complessiva delle buone pratiche viene riportata qui la griglia sintetica:

CATEGORIA	PROPRIETA'	SCALA DI VALUTAZIONE					NOTE
		1	2	3	4	5	
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica risolve problemi, ma di scarso rilievo per l'azienda.		La pratica consente di risolvere problemi di media importanza e non sempre ci riesce.		La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica raggiunge solo occasionalmente il risultato, è		L'applicazione della pratica raggiunge in modo quasi sufficiente il risultato atteso,		L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso,	

CATEGORIA	PROPRIETA'	SCALA DI VALUTAZIONE					NOTE
		1	2	3	4	5	
		dispendiosa e tiene parzialmente conto del sistema clienti.		richiede impiego rilevante di risorse e non tutti i clienti sono soddisfatti		in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.		la pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni gestibili.		La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.	
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.		La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si attengano gli stessi risultati.		La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.	

I partecipanti hanno esposto inoltre un concreto percorso di implementazione delle buone prassi in termini di rivisitazione dei processi e gestione documentale, che può essere direttamente trasferito anche ad altri processi aziendali.

5.3. Conclusioni

L'intervento formativo risulta particolarmente specifico e concretamente ancorato in esigenze direttamente correlate al piano strategico di sviluppo dell'azienda e ha generato un impatto realmente tangibile in seguito alla formazione, non solo di competenze ma di effettive commesse e mercati penetrati.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Il sito dell'azienda <https://www.gfm spa.com/>

Overview-Italian-Energy-Market by A2A

<https://www.embroker.com/>

INAPP la formazione continua in Italia