



**AT LOMBARDIA**

**Isa S.p.A.**

**Innovazione di prodotto e di processo: il ruolo di Industria 4.0**

Irene Tagliabue

Piano formativo:

253674 “La formazione per i dipendenti dell’azienda Isa S.p.A. – Anno 2019-2020”

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

## INTRODUZIONE

Isa S.p.A. è una società leader nel settore tessile caratterizzata da una solida struttura produttiva che attende ogni fase della lavorazione, dalla tintura alla stampa, fino ad arrivare al finisaggio e alla confezione del prodotto.

Nell'ambito di un simile contesto organizzativo e produttivo, l'evoluzione digitale e tecnologica è risultata determinante per l'efficientamento non solo delle risorse aziendali, ma anche delle tempistiche di lavoro. In particolare, Industria 4.0 ha consentito ad Isa di promuovere un'innovazione di prodotto e di processo grazie anche all'adozione di tecnologie abilitanti che ad oggi contribuiscono ad assicurare all'azienda la necessaria stabilità all'interno del settore cui afferisce. Per tale ragione -e in considerazione della centralità del ruolo della digitalizzazione tanto nel settore quanto a livello aziendale- Isa ha fatto della formazione continua del proprio personale e dell'aggiornamento delle competenze in ambito digitale e tecnologico un elemento cardine per il mantenimento dell'attrattività nei confronti dei talenti e per la conservazione della competitività nel mercato di riferimento.

Alla luce del grande rilievo riconosciuto, nei termini descritti, all'innovazione tecnologica anche con riferimento agli *asset* produttivi nel tempo adottati ed implementati, è stato ritenuto utile procedere pertanto all'analisi del piano formativo n. 253674 "La formazione per i dipendenti dell'azienda Isa S.p.A. – Anno 2019-2020" avente ad oggetto l'implemento e l'aggiornamento nell'utilizzo di Photoshop.

La presente indagine, partendo dai richiamati presupposti, intende quindi verificare quali siano stati gli effettivi contenuti formativi del percorso e, a seguire, anche attraverso l'analisi dei *feedback* forniti *ex post* in merito al corso in esame, quale sia stato l'impatto di detta formazione all'interno dell'assetto aziendale complessivamente valutato.

## STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Isa S.p.A. è una società leader nel settore tessile che, fondata dalla famiglia Bianchi alla fine degli anni Cinquanta come azienda produttrice di accessori tessili (foulard, scialle e cravatte in seta), ha saputo nel corso del tempo diversificare il proprio prodotto, riuscendo ad intercettare le esigenze e i *trend* del mercato di riferimento. Ad oggi, Isa, la cui proprietà è passata nel 2006 ad una *holding* che ne possiede il 100% delle quote, risulta essere uno dei principali fornitori delle *maison* di moda francesi più importanti e rinomate. La stessa lavora ad oggi infatti per clienti terzi, adottando modelli commerciali tra loro distinti, con l'obiettivo ultimo di mantenere e consolidare la propria *leadership* all'interno di un settore, quello tessile e, più in generale, della moda, fortemente polarizzato e connotato da una concorrenza non trascurabile.

L'azienda nasce e ha sede ancora oggi a Lentate sul Seveso, in provincia di Monza e Brianza, sebbene nel corso del tempo abbia dato vita ad un processo di diversificazione dei propri investimenti, tradottosi prevalentemente nell'acquisizione e nella partecipazione ad altre società afferenti al comparto della moda. Tuttavia, il nucleo e il cuore della produzione sono da sempre rimasti nel territorio del comasco, dove Isa ha i propri stabilimenti, in cui lavorano oltre trecento lavoratori tra operai, impiegati quadri e dirigenti, coinvolti – a diverso titolo e secondo le proprie competenze specifiche – nelle diverse fasi dei processi produttivi.

Sebbene, come anticipato, l'attività inizialmente realizzata da Isa a partire dagli anni Cinquanta del secolo scorso si traducesse in via esclusiva nella tessitura, nella stampa e nella tintura del tessuto dedicato all'accessorio tessile, a partire dall'inizio degli anni Duemila la dirigenza ha virato verso scelte imprenditoriali differenti e ha fortemente incentivato la costruzione e il consolidamento di una struttura produttiva di tipo industriale che ancora oggi mantiene un ruolo dirimente nell'assetto organizzativo aziendale.

Isa nel corso del tempo ha del resto provveduto, come meglio dettagliato anche a seguire (*infra*, § 2.2), ad attuare un significativo e determinante processo di innovazione tecnologica e digitale ulteriormente implementato nel corso ultimi tre anni, quando la crisi sanitaria da Covid-19 ha reso necessarie – se non addirittura inevitabili – delle riflessioni in materia, che hanno da ultimo portato a modifiche di tipo organizzativo e produttivo che risultassero al contempo compatibili con il periodo emergenziale. Proprio grazie anche ad Industria 4.0, la società è del resto riuscita a mantenere e consolidare la propria rilevanza nel settore di appartenenza, con risultati economici più che soddisfacenti.

### 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Fin dal momento della sua fondazione, nel 1959, Isa ha perseguito l'obiettivo di rivolgersi al mercato dell'alta moda, attraverso la tessitura, la stampa e la tintura del tessuto dedicato all'accessorio tessile di seta.

A partire dagli anni Duemila, è stata tuttavia intercettata l'esigenza di procedere ad una innovazione e diversificazione del prodotto, in ragione dei cambiamenti cui, si pensava, il mercato sarebbe andato incontro negli anni a venire. Per poter perseguire tale obiettivo, la tessitura è stata momentaneamente dismessa (verrà infatti riacquisita solo successivamente) e, contestualmente, è stato potenziato l'assetto industriale, incentivando la produzione dei cosiddetti "prodotti mare", oltre che di biancheria intima.

L'innovazione di prodotto è stata poi incoraggiata ed implementata ancora di più a partire dal 2006 quando, con il passaggio di proprietà dalla famiglia Bianchi ad una *holding*, è stato ulteriormente ampliato il mercato di riferimento, a cui Isa ancora oggi si rivolge. Proprio in quegli anni, infatti, anche la produzione di maglieria e di abbigliamento sportivo casual è diventata parte integrante ed essenziale del *core business* dell'azienda.

È del resto evidente come una simile innovazione di prodotto -nonché la conseguente diversificazione del mercato di riferimento- non sarebbe stata possibile senza una contestuale innovazione e modernizzazione dei processi produttivi aziendali. Pur ribadendo la centralità della cosiddetta "componente umana" nelle diverse fasi di progettazione e produzione, Isa ha infatti provveduto ad operare un significativo investimento in ambito digitale e tecnologico. Attraverso la – almeno parziale – automatizzazione e standardizzazione del processo produttivo, la società ha infatti avuto modo di ottimizzare la propria resa, mantenendo così la propria competitività.

In particolare, attraverso l'adozione e l'utilizzo del MES (Manufacturing Execution System), un sistema informatizzato con il quale viene gestita e controllata la funzione produttiva aziendale, Isa ha contezza dello stato di avanzamento delle lavorazioni, della quantità e della qualità delle stesse, oltre che delle tempistiche di produzione, anche grazie ai dati estrapolati dai macchinari presenti all'interno degli stabilimenti. Un simile assetto organizzativo, ad oggi, costituisce un elemento imprescindibile per il mantenimento di un elevato livello qualitativo del prodotto, pur riuscendo a contenere e controllare i costi di gestione e di produzione.

Il processo di automazione e innovazione digitale ha subito poi un'accelerazione in concomitanza con il periodo dell'emergenza sanitaria: a partire proprio dal 2020, infatti, Isa ha provveduto ad implementare ulteriormente i propri sistemi gestionali e, contestualmente, a modificare sensibilmente il proprio assetto produttivo, pur rimanendo saldamente ancorata a quella tradizione aziendale che contraddistingue il marchio anche a livello internazionale.

Ad oggi, Isa auspica di riuscire, nel prossimo futuro, a proseguire nel percorso di innovazione digitale intrapreso nel corso degli ultimi anni, continuando ad investire in nuove tecnologie che sappiano ottimizzare la produzione ed implementare la qualità del prodotto offerto. Il perseguimento di un simile obiettivo consentirebbe infatti alla società di non indietreggiare nel mercato di riferimento, soprattutto in considerazione del fatto che il prodotto di Isa viene proposto sul mercato anche da altre aziende concorrenti. Ne consegue che tra gli obiettivi strategici dichiarati dall'azienda vi sia l'intenzione di continuare ad investire nell'innovazione di prodotto e di processo, ritenuta lo strumento cardine per l'elaborazione (e la conseguente offerta sul mercato) di un prodotto che risulti competitivo in funzione del rapporto qualità prezzo.

## 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione continua del personale, anche alla luce degli orientamenti strategici descritti, ricopre un ruolo determinate all'interno delle strategie progettuali ed economiche poste in essere da Isa. La società, infatti, è consapevole del fatto che la chiave per il consolidamento della propria *leadership* nel settore risieda anche e soprattutto nell'alto livello di professionalizzazione dei lavoratori impiegati nelle diverse fasi del processo creativo e produttivo. Ne deriva pertanto il significativo impegno dell'azienda nella promozione di percorsi formativi afferenti diverse tematiche e materie, ritenuti idonei al consolidamento e all'implemento delle conoscenze del proprio personale.

In questi termini, in ambito formativo, la *mission* di Isa risulta essere allora innanzitutto quella di accrescere il patrimonio di competenze, abilità e professionalità di tutti i lavoratori coinvolti nelle singole fasi del processo produttivo. A tal fine, la stessa provvede, anche ricorrendo al Conto Formazione di Fondimpresa, a selezionare ed individuare percorsi mirati e al tempo stesso diversificati, che siano ritenuti idonei a perseguire il descritto obiettivo.

In ragione anche del ruolo giocato da Industria 4.0 nella modernizzazione dei processi produttivi di Isa, la società definisce come irrinunciabile un costante aggiornamento formativo in ambito tecnologico e digitale, al fine di garantire una progressiva e crescente professionalizzazione di quei lavoratori chiamati a gestire, anche concretamente e a livello operativo, il prodotto. Analogamente, seppur sotto un'altra prospettiva, Isa ha saputo riconoscere e valorizzare nel corso del tempo la centralità della formazione continua del personale demandato sia alla progettazione del prodotto che alla comunicazione esterna. Secondo la visione dell'azienda, infatti, ai fini della collocazione della stessa sul mercato, risulta essere dirimente non solo il (comunque indispensabile) mantenimento di una elevata qualità del prodotto, ma anche la capacità di migliorare ed implementare la visibilità di Isa all'esterno. Proprio in tale ambito, allora, pare collocarsi il piano formativo oggetto della presente analisi che, promuovendo l'aggiornamento e l'approfondimento delle competenze connesse all'utilizzo di Photoshop, ha mostrato l'evidente intenzione di Isa di investire sulla formazione del personale demandato all'elaborazione del prodotto e alla promozione dello stesso nei confronti di terzi.

## 2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, dalla ricostruzione posta in essere e oggetto della presente analisi, emerge la centralità del ruolo di Industria 4.0 nell'ambito della modernizzazione dei processi produttivi aziendali. In questi termini, Isa intende quindi proseguire nel percorso, iniziato da tempo, di innovazione di prodotto e di processo, per ottenere il consolidamento della propria *leadership* all'interno di un settore ampiamente competitivo. La digitalizzazione degli assetti produttivi e la costante modernizzazione del prodotto, anche grazie ad una progressiva diversificazione del *core business*, hanno del resto consentito alla società di mantenere la propria collocazione sul mercato, conquistata nel corso degli anni, non da ultimo anche per merito dell'elevata professionalizzazione della platea dei propri lavoratori.

Tenendo pertanto in considerazione gli obiettivi strategici dichiarati e i risultati attesi dall'azienda nel corso dei prossimi anni, risultano chiare le ragioni che portano la società a voler investire nella formazione continua del proprio personale, accertandosi che lo stesso acquisisca le competenze abilitanti necessarie per la gestione dell'innovazione tecnologica su cui la società stessa sta puntando.



## IL PIANO FORMATIVO

### 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo e professionale del proprio personale viene effettuata da Isa, per il tramite di un sistema di monitoraggio periodico che l'azienda descrive come efficace. Ne consegue pertanto che, normalmente, l'elaborazione e la progettazione di percorsi formativi poggino le proprie basi non solo sulle esigenze di natura tecnico-produttiva emerse a livello aziendale, ma anche sui *desiderata* della platea dei lavoratori. Se, da un lato, infatti, risulta dirimente per la società riuscire a garantire (e al contempo offrire) al personale un percorso formativo che sia in linea con l'assetto produttivo della società, dall'altro, emerge anche una *policy* aziendale fortemente incentrata sull'attenzione nei confronti dei propri lavoratori, i quali vengono non solo interpellati *ex ante* rispetto ai bisogni formativi percepiti, ma anche periodicamente interrogati *ex post* sul proprio livello di soddisfazione dei percorsi posti in essere.

In altri termini, pur tenendo sempre in considerazione i bisogni e le esigenze formative connesse all'*asset* produttivo aziendale, Isa sembra riconoscere grande rilevanza anche ad una analisi del fabbisogno formativo mostrato dalla popolazione aziendale e del livello di gradimento dei corsi periodicamente offerti al personale. Proprio a conferma dell'ampia considerazione riconosciuta ai *feedback* dei lavoratori in merito ai singoli percorsi formativi, viene sottolineato come Isa, in passato, abbia provveduto a ricalendarizzare e riorganizzare corsi di formazione rispetto ai quali il personale aveva mostrato scarso apprezzamento o, in ogni caso, un moderato livello di soddisfazione.

Deve in ogni caso essere rilevato come, solitamente, vi sia una generale corrispondenza tra le esigenze formative palesate dal personale e quelle, di converso, manifestate dall'azienda. Tale allineamento rende agevole l'elaborazione e/o la promozione di piani formativi che incontrano nella maggior parte dei casi un ampio livello di soddisfazione e gradimento da parte non solo della società, ma anche dei lavoratori stessi.

Determinante risulta essere anche, in questo frangente, il ruolo del sindacato: ogniqualvolta venga intrapreso un processo di elaborazione di percorsi formativi, viene infatti altresì contemplato il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali presenti in azienda. Tutti gli accordi per l'avviamento di un corso di formazione vengono, in questi termini, siglati dalle RSU. Queste ultime solitamente manifestano il proprio favore nei confronti dei richiamati progetti formativi, in quanto riconosciuti quali strumenti idonei al consolidamento o all'incentivo delle competenze professionali dei singoli.

Per quanto riguarda, inoltre, gli aspetti connessi ai contenuti dei piani formativi e le relazioni con i soggetti formatori, Isa conferma, in linea di massima, di essere solitamente parte attiva nella definizione dei percorsi proposti al proprio personale, al fine di garantire l'erogazione di una formazione che non appaia standardizzata e disallineata rispetto alle concrete esigenze aziendali. Nel caso di specie, Isa è stata interpellata in merito ai risultati attesi con specifico riferimento al corso di formazione in esame e ha avuto quindi la possibilità di avviare un confronto *ex ante* con il formatore, al fine di provare ad adattare il più possibile i contenuti del percorso formativo al livello di specializzazione e professionalizzazione dei lavoratori interessati.

### 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Isa ha deciso di porre in essere il percorso formativo oggetto della presente analisi coinvolgendo quattro impiegati in possesso di una esperienza medio-alta nell'utilizzo di Photoshop. La scelta di realizzare tale corso di formazione ha poggato le proprie basi su un bilanciamento delle esigenze, da un lato, della società, che aveva rilevato l'esigenza di migliorare la visibilità dell'azienda all'esterno e, dall'altro, del personale successivamente coinvolto, il quale aveva mostrato apprezzamento nei confronti della possibilità di un corso di formazione che, incentrato sull'utilizzo di Photoshop, potesse ampliare e/o consolidare le proprie competenze nel merito.

Tra i risultati attesi del corso da parte di Isa vi era innanzitutto l'acquisizione della capacità di gestire le immagini digitali secondo lo standard nella postproduzione, dalla grafica su supporti tradizionali al web ed ai nuovi dispositivi. Tra gli obiettivi del corso figuravano, a seguire, anche la conoscenza e l'uso dell'interfaccia e degli strumenti di Photoshop, oltre che la conoscenza e la manipolazione di immagini di tipo raster. Inoltre, in ragione delle particolari competenze specifiche maturate nel corso degli anni dai lavoratori coinvolti nel percorso in esame, Isa ha inteso selezionare un piano formativo che prevedesse anche l'implemento delle competenze nell'utilizzo degli strumenti di Photoshop finalizzati ad impostare ed implementare un progetto creativo. Parallelamente, partendo anche dall'esigenza della società di migliorare la propria immagine all'esterno, ha costituito oggetto del corso di formazione anche la realizzazione di interventi di correzione e postproduzione su fotografie digitali o per la grafica creativa.

Il percorso è stato costituito, nel periodo di riferimento, da due distinte azioni, per un totale di ventiquattro ore di formazione ed è stato posto in essere da un ente terzo con cui Isa ha consolidato i propri rapporti nel corso degli anni. Una prima fase del corso ha previsto la realizzazione di lezioni teoriche in aula, in cui è stata svolta un'approfondita analisi degli argomenti cardine definiti dal piano. La seconda fase è stata invece connotata dalla realizzazione di esercitazioni pratiche. Ciò non da ultimo anche con l'obiettivo di verificare la piena comprensione delle nozioni da parte dei lavoratori, oltre che la ricaduta concreta, nel contesto lavorativo, di quanto appreso.

Il soggetto formatore non ha previsto alcun monitoraggio della formazione e, in questi termini, l'azienda (anche per il tramite del personale concretamente impegnato nelle lezioni) non ha potuto fornire alcun *feedback* in merito al livello di soddisfazione del percorso formativo. Isa, al contrario, in qualità di datrice di lavoro, è solita raccogliere impressioni e riscontri del personale, sia *in itinere* che a conclusione dei singoli percorsi formativi, in modo tale da poter valutare la presenza di *best practices* e, se necessario, segnalare eventuali criticità e problematiche.

Anche con specifico riferimento al caso di specie, indipendentemente dall'assenza di un monitoraggio da parte del formatore, Isa ha in ogni caso provveduto a raccogliere dei *feedback* da parte dei propri lavoratori, tuttavia, in questo specifico caso, solamente a conclusione del percorso formativo e non nel periodo di svolgimento dello stesso.

### 3.3 Considerazione riepilogative

La società Isa dedica, in conclusione, grande attenzione all'offerta formativa nei confronti del proprio personale. Una formazione che appare assumere, se possibile, ulteriore rilievo, in ragione del processo di innovazione tecnologica e digitale adottato a livello aziendale negli ultimi anni e, ancora oggi, in corso. Merita di essere, con specifico riferimento alla tematica in oggetto, attenzionato e sottolineato il processo virtuoso, posto in essere da parte della società, di rilevamento del fabbisogno formativo del proprio personale, non solo in una iniziale fase di progettazione e studio dei possibili corsi di formazione, ma anche in una fase successiva alla conclusione del percorso proposto.

Un simile approccio, del resto, risulta essere per l'azienda determinante ai fini non solo del mantenimento della propria competitività sul mercato cui la stessa si rivolge, ma anche e soprattutto in termini di attrattività nei confronti dei talenti.

## L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

### 4.1 L'impatto della formazione

La valutazione ed il bilancio circa la formazione ricevuta dal personale, con riferimento al piano formativo in esame, risulta essere in termini complessivi positiva. Tuttavia, pur riconoscendo un tendenziale buon livello del percorso formativo, è stato ravvisato un leggero disallineamento tra i risultati attesi al momento della scelta e dell'individuazione del corso e quelli poi di fatto rilevati alla conclusione dello stesso.

Nonostante le docenze siano state considerate di buon livello e Isa abbia confermato di essere stata coinvolta in una fase preliminare di messa a punto del corso, in particolar modo il *feedback* fornito dall'azienda stessa ha fatto emergere come i contenuti formativi siano risultati meno elaborati e complessi di quanto preventivato ed ipotizzato. In questi termini, infatti, a detta di Isa, pur potendosi quest'ultima ritenere complessivamente soddisfatta della formazione erogata al proprio personale, sarebbe stato auspicabile che alcune tematiche fossero affrontate con un maggior livello di dettaglio e specificità, soprattutto in ragione dell'elevato grado di specializzazione ed esperienza degli impiegati coinvolti nel percorso formativo. In questi termini, infatti, viene rilevato dalla società come, per alcuni specifici corsi di formazione venga talvolta rilevato un – almeno parziale – disallineamento tra i contenuti del piano e le effettive esigenze formative emerse in ambito aziendale. Nel caso di specie, Isa avrebbe prediletto un percorso formativo *on job* che risoltasse maggiormente dedicato alla soluzione di problemi specifici rilevati dal proprio personale e meno incentrato sull'erogazione di contenuti, anche ove di natura tecnico-operativa, standardizzati. A tal proposito, la società ha in ogni caso riconosciuto di non aver effettuato, con riferimento al piano formativo in esame, una valutazione *in itinere* del livello di gradimento del corso da parte del personale coinvolto (che invece, normalmente, viene posta in essere dall'area HR), rilevando tale criticità solo a seguito della conclusione della formazione. Non è stato, di conseguenza, operato nessun accorgimento durante il corso formazione; accorgimento che, con ogni probabilità, sarebbe stato possibile aprendo un canale di dialogo con il soggetto formatore, con cui vi sono da tempo rapporti consolidati.

Contestualmente, i *feedback* forniti dal personale sono stati, almeno in parte, non perfettamente coincidenti tra loro (e con il riscontro fornito dall'azienda). Se da un lato, infatti, è stato unanimemente riconosciuto il buon livello di preparazione e competenza del formatore designato, la platea di lavoratori intervistati ha espresso opinioni tra loro non completamente allineate, con riferimento ai contenuti specifici del piano formativo.

Alla base di tale discrepanza tra i *feedback* forniti dal personale, si ritiene vi sia il diverso livello di esperienza dei singoli nell'ambito tematico oggetto dell'approfondimento: come meglio dettagliato di seguito, infatti, i contenuti del corso sono stati maggiormente apprezzati da parte dei lavoratori in possesso di minore esperienza nel settore; mentre il personale che da più tempo è impiegato in tale ambito, pur riconoscendo che la proposta formativa fosse ben strutturata, avrebbe apprezzato un corso di formazione con un coefficiente di difficoltà e specificità più elevato.

In altri termini, i lavoratori operativi da più tempo nel campo hanno tendenzialmente confermato le impressioni e i *feedback* forniti dai referenti aziendali: per questi, infatti, i contenuti del percorso formativo sono risultati di complessità inferiore rispetto a quelli attesi e il corso ha rappresentato prevalentemente

un'occasione per il consolidamento di competenze e capacità professionali già acquisite nel corso degli anni.

Al contrario, il personale con minore esperienza, ha espresso una valutazione estremamente positiva non solo con riferimento alla qualità e alla preparazione delle singole docenze, ma anche con specifico riferimento agli specifici contenuti formativi. In particolare, l'analisi e l'approfondimento di nozioni "di base" in merito all'utilizzo di Photoshop hanno consentito ai lavoratori in oggetto di acquisire maggiori competenze, contribuendo significativamente a colmare il gap con i colleghi di maggiore esperienza, con ogni probabilità originato dal diverso *background* professionale di provenienza. Così, a titolo meramente esemplificativo, è stato rilevato come il corso di formazione abbia consentito l'acquisizione di maggiore autonomia nell'esecuzione di alcune specifiche attività (separazione elementi dal fondo, variantatura, messa a rapporto etc.), andando ad incentivare ed implementare, di conseguenza, anche il livello di autonomia nell'esecuzione delle singole prestazioni lavorative.

#### 4.2. Considerazione riepilogative

In conclusione, è stata in ogni caso fornita dal personale una valutazione complessivamente positiva del corso di formazione in esame. Entrando nel merito degli esiti del monitoraggio, infatti, per l'azienda e per alcuni dei lavoratori, in possesso di maggiori competenze nel settore, il percorso intrapreso, seppur con un coefficiente di difficoltà e complessità inferiore rispetto a quanto atteso, ha consentito al personale di consolidare alcune conoscenze (non da ultimo anche pratiche) nell'utilizzo di Photoshop.

Specularmente, per i lavoratori che, al contrario, sono impiegati nell'utilizzo di detti strumenti tecnologici da un minor tempo, l'elevata preparazione del soggetto formatore ha consentito di implementare le competenze sia teoriche che pratiche in materia, contribuendo anche, in alcuni casi, ad un incremento di autonomia del personale nell'esecuzione delle proprie mansioni.

## CONCLUSIONI

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

Secondo quanto rilevato tanto dalle dichiarazioni dei responsabili aziendali che dei lavoratori impiegati nella formazione, sono stati diversi gli elementi che hanno, complessivamente, influito positivamente sulla formazione in esame.

Con specifico riferimento al percorso formativo oggetto di analisi è stato innanzitutto rilevato un buon livello delle docenze offerte. Sebbene, infatti, i contenuti formativi siano risultati, in particolar modo per una parte dei lavoratori coinvolti, leggermente disallineati rispetto alle aspettative, il corso realizzato ha visto il coinvolgimento di un formatore altamente specializzato e competente nel settore informatico e digitale che ha saputo, ove sollecitato, interagire proattivamente con il personale coinvolto nella formazione, rispondendo, se richiesto, anche a quesiti di elevata complessità. In questi termini, appare infatti positiva la tendenza dell'azienda a consolidare rapporti con soggetti formatori di grande esperienza, in grado di rispondere al fabbisogno aziendale su più livelli e piani.

A ciò si aggiunga inoltre che, il corso risulta aver rappresentato uno strumento efficace per l'acquisizione di nuove specifiche competenze per il personale che, in ragione del proprio *background* professionale, aveva minore esperienza rispetto ad altri lavoratori nell'utilizzo di Photoshop. Per questi lavoratori, infatti, il percorso formativo ha rappresentato un'occasione per implementare specifiche competenze professionali ed accrescere il proprio livello di autonomia nell'esecuzione delle proprie mansioni. Analogamente, l'elevata preparazione del formatore, già richiamata, ha fatto sì che il percorso formativo richiamato rappresentasse una valida occasione di consolidamento ed approfondimento delle competenze acquisite dal personale con maggiore esperienza nel settore nel corso degli anni.

### 5.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi rilevate presso Isa e che possono essere replicate in altre aziende, in particolar modo afferenti al medesimo settore produttivo, vi è innanzitutto la grande attenzione all'evoluzione tecnologica e digitale, attraverso la promozione di modelli di organizzazione e gestione all'avanguardia, cui conseguono percorsi formativi *ad hoc* per la compagine aziendale.

A ciò si aggiunga, inoltre, l'attenzione a trecentosessanta gradi da parte dei vertici aziendali nei confronti delle esigenze formative del proprio personale, non limitandosi a proporre progetti meramente standardizzati, ma al contrario sollecitando l'erogazione di una formazione continua definita in funzione anche delle necessità dei lavoratori, attraverso non da ultimo la raccolta di *feedback*, finalizzati a garantire un costante e progressivo efficientamento dei piani formativi proposti.

Tale approccio, complessivamente valutato, può infatti essere replicato anche in altre aziende che intendano non solo provvedere ad un rinnovamento continuo dei propri processi produttivi, ma che

intendano anche dedicare maggiore spazio alla formazione continua del proprio personale, investendo sulla progressiva professionalizzazione dei lavoratori che, impiegati in azienda con diverse mansioni, giocano un ruolo determinante nella progettazione e nel mantenimento della qualità del prodotto.

### 5.3 Conclusioni

In conclusione, è stato rilevato come Isa sia una azienda che, in particolar modo nel corso degli ultimi anni, abbia intrapreso un ampio e strutturato percorso di innovazione di processo e di prodotto, anche grazie ad una forte e significativa digitalizzazione dei propri processi produttivi. In un simile assetto organizzativo, la formazione continua del personale appare rivestire un ruolo determinante e strategico all'interno dell'azienda; ruolo che, da ultimo, è stato confermato anche per il tramite della presente indagine. Attraverso, infatti, la valorizzazione di percorsi formativi che tengano in considerazione non solo le esigenze aziendali, ma anche le aspettative e le opinioni del personale, è per la stessa possibile mantenere competitività in un settore altamente concorrenziale.