



AT LOMBARDIA

LATI Industria Termoplastici S.p.A

Sviluppo organizzativo

Il successo del “compound” formativo

Monica Giani

Piano formativo:

281341 “Formazione Lati”

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	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	10
2.4 Considerazioni riepilogative	13
IL PIANO FORMATIVO	14
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	14
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	15
3.3 Considerazione riepilogative.....	18
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	20
4.1 L'impatto della formazione.....	20
4.2 Considerazione riepilogative.....	21
CONCLUSIONI.....	23
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	23
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	24
5.3 Conclusioni.....	25
SITOGRAFIA	26
DOCUMENTAZIONE CONSULTATA	26

INTRODUZIONE

LATI è un'azienda specializzata nella produzione di compound speciali e autoestinguenti su base nylon, nata 80 anni fa, dall'intuizione di Cosimo Conterno di utilizzare la plastica dei residui bellici per trasformarla e produrre nuove materie prime utili a sostenere la crescita dei consumi del dopoguerra: un primo esempio di economia circolare all'avanguardia.

L'azienda opera in un settore in crescita, caratterizzato dalla presenza di grandi società internazionali, per lo più aziende chimiche verticalizzate come Basf, DuPont, DSM, mentre LATI si contraddistingue per essere un compoundatore indipendente, che acquista il polimero e lo trasforma fisicamente; per questo motivo persegue una strategia di posizionamento di nicchia.

Da un punto di vista culturale e valoriale è un'impresa identificata da una forte continuità aziendale fra generazioni attente ad un profitto di lungo termine, che hanno da sempre considerato l'azienda come "bene comune" che crea valore ed occupazione.

Per avvalorare e dar forma a questa filosofia aziendale nel 2022 LATI diventa Società Benefit. Questa trasformazione è stata la naturale evoluzione dell'impegno profuso su temi quali la sostenibilità, l'attenzione alle persone e al territorio, fin dalla sua fondazione nel 1945.

In questa cultura le persone sono considerate la colonna portante del business ed è per questo che l'investimento sul potenziamento e sullo sviluppo dei propri collaboratori è uno dei pilari che da sempre identifica le strategie aziendali.

L'attenzione alla formazione ha permesso nel tempo di valorizzare competenze ed esperienze professionali e di orientare alcune scelte aziendali verso la costruzione di un sistema di gestione delle risorse umane e di welfare sempre più orientati alle esigenze dei lavoratori, in stretta correlazione con le priorità strategiche dell'impresa.

Il piano formativo analizzato ha come obiettivo prioritario quello di incrementare le competenze necessarie per adeguare il mindset digitale della popolazione aziendale alle sfide che nell'ultimo periodo hanno sollecitato l'impresa: pandemia, crisi energetiche, guerre, rincaro dei prezzi.

Il piano di LATI oggetto di analisi ("Formazione Lati" - Codice identificativo del piano: 281341) si inserisce nell'ambito dell'Ambito Strategico Tematico – Sviluppo organizzativo.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

LATI S.p.A. è tra i più importanti produttori europei di prodotti termoplastici tecnici per uso ingegneristico con sede in provincia di Varese. Realizza compound termoplastici, ottenuti dalla miscela di polimeri con diverse tipologie di additivi che, una volta incorporati, conferiscono al materiale caratteristiche prestazionali diverse rispetto al prodotto originario.

Questi materiali, in forma di granuli, costituiscono la materia prima per la realizzazione di innumerevoli oggetti di uso comune e non solo. Con oltre 2500 tipologie di articoli (formulazioni), ricercati e realizzati in autonomia, esporta in tutto il mondo attraverso la propria rete distributiva; i prodotti possono rispondere ad esigenze e funzionalità diverse e tecnologicamente avanzate e vengono impiegati per applicazioni ingegneristiche eterogenee, in numerosi ambiti quali il settore elettrico, elettronico, industriale e dei trasporti.

L'azienda, nata a Veduggio (VA), ha quasi 80 anni di storia ed è oggi guidata dalla terza generazione della famiglia fondatrice. LATI, già attiva nel 1943, nasce ufficialmente nel 1945, alla fine della Guerra grazie all'intuizione del suo fondatore Prof. Cosimo Conterno, commercialista milanese.

Si tratta di un innovativo progetto di economia circolare, a forte prevalenza di manodopera femminile, con obiettivi di sostenibilità, precursore di una filosofia e vision che oggi rappresenta una condizione imprescindibile per le aziende per un fondamentale e non procrastinabile equilibrio tra natura e intrapresa umana.

La prima attività dell'azienda è stata infatti la produzione di compound di acetato di cellulosa realizzato attraverso lo smistamento ed il riciclo di plastica recuperata dai residuati bellici.

Il Prof. Cosimo Conterno aveva intuito che molti materiali plastici utilizzati durante la guerra potevano avere una seconda vita e rispondere ai bisogni crescenti di una popolazione in pieno boom economico, ad esempio una maschera antigas sarebbe potuta diventare una bambola.

Il positivo start up aziendale risulta indubbiamente favorito dal sostegno ottenuto nell'ambito del piano Marshall finalizzato alla ricostruzione e riconversione industriale delle nazioni sensibilmente "ferite" dalla Guerra.

Il boom economico degli anni '50 e '60 coincide con i primi sostanziali successi dell'azienda che grazie alla relazione con Montedison, allo sviluppo tecnologico e di processo e grazie all'ampliamento della gamma di prodotti con proprio marchio realizza uno sviluppo difficilmente preventivabile.

Fondamentale risulta, nei primi anni Sessanta, la realizzazione di prodotti rinforzati con fibra di vetro corta e lunga. Gli anni 70 coincidono con il periodo di consolidamento dell'azienda grazie alla progettazione di nuovi prodotti ignifughi realizzati in funzione della forte domanda emersa nel mercato degli elettrodomestici.

E' proprio in questo periodo che avviene il primo passaggio generazionale con la gestione affidata a Giovanni e poi a Francesco Conterno, figli di Cosimo. L'azienda inizia a cambiare, vengono introdotte

moderne tecnologie di estrusione, vengono rinnovati i processi e la logistica di fabbrica; LATI inizia ad affermarsi come realtà internazionale, riconosciuta in diversi paesi del mondo.

Negli anni '80 e '90 avviene un cambiamento strategico importante; la decisione di investire per lo sviluppo di prodotti speciali ad alte prestazioni. In questi anni l'internazionalizzazione contrassegna la piena maturazione della società e viene accelerato questo percorso sviluppando capacità di penetrazione specifica per ciascun paese.

Con il nuovo millennio LATI affronta le continue sfide proseguendo sulla strada dell'apertura verso mercati esteri e dell'innovazione. Vengono studiati e realizzati prodotti speciali eco-sostenibili ed eco-compatibili - in una più evoluta prospettiva di economia circolare - utilizzando componenti sicuri e sostituendo il metallo con materiali termoplastici più leggeri, con conseguente risparmio energetico e l'utilizzo di processi produttivi più snelli e meno costosi. L'innovazione diventa la nuova linea guida da seguire ed il tema della digitalizzazione e della sostenibilità divengono in questa fase fattori critici imprescindibili.

Tra il 2016 ed il 2020 avviene il terzo passaggio generazionale in azienda con il Presidente, Francesco Conterno, che affida alle figlie Michela e Livia la gestione dell'azienda, completando inoltre il trasferimento delle quote azionarie. Nello specifico Michela assume il ruolo di Amministratrice Delegata e Livia di Amministratrice Delegata agli Affari Sociali.

Nel 2022 LATI si trasforma – grazie al lavoro partecipato di tutta la struttura organizzativa - in Società Benefit, realizzando e formalizzando un modello innovativo di fare impresa che ha a cuore non solo l'interesse dei soci e degli azionisti, ma anche quello della collettività e dell'ambiente. Se da una parte il passaggio risulta un'importante evoluzione aziendale, dall'altra non stravolge l'organizzazione in quanto formalizza un modo di lavorare già presente in società che da sempre opera per un beneficio comune, realizzando prodotti green, favorendo il benessere delle persone, della comunità e del territorio.

Modifica il proprio statuto e oggetto sociale introducendo i temi che ha più a cuore: Sostenibilità dei prodotti, Benessere delle persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione, Sviluppo del territorio e dell'ecosistema di riferimento.

Con due stabilimenti in Italia - la sede storica principale di Vedano-Olona e il sito operativo di Gornate-Olona – LATI è oggi tra i più importanti produttori europei di termoplastici tecnici per uso ingegneristico. I suoi prodotti, ricercati e sviluppati internamente, vengono esportati in tutto il mondo (80% in Europa) attraverso la propria rete commerciale sempre più integrata nella struttura aziendale grazie alla trasformazione delle preesistenti filiali, operanti quali distributori e/o agenti sul territorio, in “Branch” (Francia, Germania, Slovacchia, Spagna, Svezia). In aggiunta LATI ha diretto controlli su aziende produttive estere in UK, USA e Cina – Shanghai.

Opera nel settore delle materie plastiche tecniche, ambito che in questo momento non è da considerarsi maturo, ma in sviluppo continuo. Questa dinamica di settore risulta essere evidentemente un elemento positivo, in quanto permette una naturale crescita dell'azienda grazie alla sua forte capacità, maturata nel tempo, di penetrazione nel mercato sia dei materiali standard, che specifici tecnici di nicchia.

L'impresa riesce a crescere in modo anche più accentuato rispetto al settore, privilegiando la crescita in valore rispetto alla crescita in quantità, in quanto non cerca di attuare politiche di leadership di costo (lotta su prezzi e costi) ma di leadership di differenziazione, con la realizzazione di beni specifici ricercati, molto spesso realizzati in sinergia e su esplicita richiesta del cliente.

L'elemento di successo è quindi l'innovazione di prodotto e la ricerca di valore aggiunto generato da soluzioni proattive a problematiche specifiche di progetto; l'ampiezza della gamma di prodotto, sia standard che ricercato, facilita il successo sul mercato.

La concorrenza di settore è ampia e diversificata a seconda del tipo di prodotto considerato e dal contesto nazionale di riferimento. Per quanto riguarda i materiali standard la concorrenza a livello nazionale è riconducibile a piccoli produttori, mentre a livello globale vi è la presenza di grandi aziende multinazionali integrate del settore chimico (BASF, DuPont, DSM, ...). LATI non è azienda chimica, ma si caratterizza per avere la capacità di creare ricette secondo necessità utilizzando componenti chimici diversi. Per questo risulta essere più flessibile ed eclettica rispetto a grossi produttori che sono più interessati a produrre grandi volumi su singoli polimeri, che a realizzare compound complessi.

Per fornire una fotografia dimensionale dell'azienda, possiamo riportare che al 31 dicembre 2021 le persone che lavorano in LATI sono 342, di cui il 79% impiegate con un contratto di lavoro dipendente.

L'anzianità aziendale media è di 17.13 anni e questo dato testimonia quanto sia importante l'investimento fatto nel cercare di garantire stabilità, nel creare una cultura che mette al centro il lavoratore e nell'istituire un clima aziendale fondato sulla fiducia reciproca e il benessere della popolazione.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

LATI ha da tempo identificato con chiarezza gli obiettivi strategici aziendali al fine di consentire l'individuazione di un percorso organico di crescita e l'implementazione di una struttura aziendale solida; ha definito chiare linee di condotta per semplificare il processo decisionale e per orientare l'azione organizzativa. Sono state in questo modo definite le priorità di azione e i conseguenti piani di esecuzione.

I cosiddetti pilastri strategici aziendali individuati da LATI sono cinque:

1. Riposizionamento
2. Industria 4.0
3. Orientamento al Cliente
4. Presenza Globale - Internazionalizzazione
5. Sostenibilità



Fig 1 – I cinque pilastri strategici di LATI

RIPOSIZIONAMENTO

Innovare il mix di prodotto per favorire un riposizionamento verso articoli ad alto valore aggiunto. LATI vuole crescere non tanto di volume, ma in valore. Per questo motivo orienta la propria strategia nella produzione e vendita di beni in minori quantità con maggior valore aggiunto, in prodotti tipici di segmenti di mercato di nicchia con la necessità di elevata qualità. Tale scelta favorisce un importante miglioramento economico, con inevitabile riduzione di costi logistici e di trasporto, oltre ad un impatto favorevole in termini di sostenibilità per il minor consumo di risorse.

INDUSTRIA 4.0

Efficientare i processi e modernizzare la fabbrica attraverso automazione e digitalizzazione. LATI favorisce la modernizzazione dei processi industriali (logistici e produttivi) attraverso investimenti in automazione e digitalizzazione al fine di renderli sempre più efficienti e sostenibili, in un'ottica di conversione verso il modello di Industria 4.0. (ad esempio: costituzione di un'area di Technology Innovation indipendente concentrata sulle attività engineering, la creazione di un ufficio tecnico dedicato indipendente dalla funzione manutentiva ordinaria, ...). A queste innovazioni gestionali, LATI affianca anche innovazioni tecnologiche, per rendere l'azienda più efficiente, con la volontà di ottimizzare i processi e ridurre l'impatto ambientale e sociale del proprio business. La reingegnerizzazione favorisce l'interconnessione con il mercato, con fornitori e clienti. Il beneficiario di questi importanti investimenti non è solo LATI ma anche stakeholder esterni.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Migliorare il servizio facendo leva sulle competenze distintive. Grazie alle competenze acquisite LATI è un preciso riferimento tecnico per il mercato, con un'ottima reputazione e con una riconosciuta fiducia da parte dei clienti. Lo sforzo che l'azienda sta facendo è il potenziamento ed il miglioramento del servizio al

cliente, in modo tale che possa diventare un punto di eccellenza unitamente al prodotto. L'obiettivo prefissato è la velocizzazione della risposta aziendale alle richieste del cliente e del mercato, anche grazie alla terziarizzazione della produzione e all'utilizzo di personale interinale in fabbrica nel momento di massima richiesta.

PRESENZA GLOBALE - INTERNAZIONALIZZAZIONE

Migliorare il servizio sui clienti all'estero favorendo la velocizzazione dei tempi di consegna ed una forte personalizzazione locale del prodotto. Accanto allo sviluppo della rete commerciale LATI sta valutando la possibilità di svilupparsi territorialmente implementando operazioni straordinarie di M&A con aziende del luogo. Ovunque siano localizzati i clienti, l'impegno è quindi quello di sviluppare una rete ramificata di Branch e siti produttivi per soddisfare le esigenze di tipo commerciale e operativo. Obiettivo è fornire assistenza ai clienti esteri e condividere le conoscenze specifiche dei mercati locali, al fine di prestare servizi con standard di qualità elevati, rafforzando con loro i rapporti.

SOSTENIBILITA'

Raggiungere un equilibrio globale tra uomo ed ecosistema utilizzando risorse, indirizzando investimenti e orientando lo sviluppo tecnologico in modo coerente tra i bisogni futuri e quelli attuali (decarbonizzazione, plastiche green, riciclato, materiale durevoli).

Per LATI la sostenibilità rappresenta un importante fattore di cambiamento e per questo motivo a partire dal 2022 si è trasformata in Società Benefit; la sostenibilità rappresenta un imperativo etico, un vantaggio competitivo e, soprattutto, un obiettivo per ciascuno degli interlocutori aziendali, interni ed esterni.

Di fondamentale importanza è la sfida della sostenibilità nel settore della termoplastica; spesso si considera la plastica come materiale altamente inquinante, senza comprenderne il potenziale positivo nell'economia circolare, anche attraverso il riciclo. Per questo motivo l'azienda cerca di accrescere la cultura per un uso responsabile dei materiali realizzati, durante tutto il loro ciclo di vita.

L'approccio a favore della sostenibilità agisce in 3 aree chiave: la sostenibilità ambientale (pianeta), la sostenibilità economica (profitto), la sostenibilità sociale (persone).

LATI, come Società Benefit, ha avviato azioni concrete per contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, in linea con quanto previsto dall'Agenda 2030 (programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU).

L'azienda è impegnata nel promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile e il lavoro dignitoso per tutti, attraverso la distribuzione del valore economico generato e l'attività di ricerca e sviluppo volta alla mitigazione degli impatti ambientali e la promozione di un ambiente di lavoro sicuro. Nello specifico LATI attraverso lo sviluppo innovativo ricerca sempre soluzioni produttive sostenibili, tramite l'utilizzo di materiali eco, il riciclo, la riduzione dei rifiuti, favorendo investimenti finalizzati alla trasformazione dell'azienda in ottica 4.0.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici sopracitati non possono prescindere da un impegno costante e capillare per la crescita e lo sviluppo del capitale umano, a tutti livelli; pertanto LATI ha deciso di declinare gli obiettivi in competenze per supportare la realizzazione della strategia.

L'attenzione che l'azienda ripone verso tutti i dipendenti è riscontrabile in tutte le fasi del rapporto, dalle politiche di inserimento a quelle di selezione e valutazione. Ad esempio in fase di reclutamento l'azienda mira ad inserire persone con l'intento di arricchire il proprio know how con competenze tecniche e trasversali che possono favorire lo sviluppo digitale, l'internazionalizzazione e la creazione di un clima aziendale favorevole.

Ovviamente la formazione riveste un ruolo determinante e si pone come elemento cardine nella realizzazione della strategia aziendale, in quanto orientata allo sviluppo delle conoscenze, alla crescita professionale e all'accrescimento del livello qualitativo e quantitativo delle competenze e delle professionalità.

L'azienda investe annualmente cifre importanti del budget per sostenere tutte le attività formative che nell'arco di un anno ammontano a circa 7.000 ore di formazione.

LA NOSTRA FORMAZIONE IN NUMERI

6915 ore di formazione erogata in totale

28,6 ore medie di formazione per dipendente

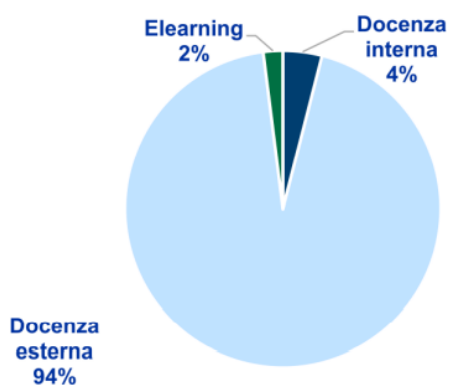


Figura 2 – La formazione in LATI – anno 2021

I programmi di formazione vertono su due ambiti principali: attività di aggiornamento tecnico specialistico - con l'obiettivo di far crescere le competenze specifiche legate al business - e programmi di formazione trasversali, orientati allo sviluppo delle competenze necessarie per accompagnare l'azienda nel processo di cambiamento.

Nello specifico nel 2021 è stato consolidato il nuovo modello blended della formazione, con iniziative erogate in remoto o con modalità miste. Il piano formativo è stato incentrato su quattro aree tematiche:

- corsi su soft skills in particolare per lo sviluppo delle competenze legate la collaborazione trasversale in ambito digitale;
- corsi per maestranze di fabbrica in tema di sostenibilità, conoscenza del mercato e dei prodotti, cyber security e benessere;
- corsi su competenze trasversali in particolare corsi di lingua e corsi di Excel;
- formazione in materia di sicurezza, non solo formazione obbligatoria, ma anche un percorso di sensibilizzazione denominato safety coaching che ha coinvolto larga parte della popolazione aziendale.

La formazione viene erogata normalmente da professionisti esterni, ma LATI valorizza anche le competenze interne coinvolgendo i dipendenti più qualificati in qualità di docenti nelle iniziative di formazione; per accompagnare i dipendenti in questo nuovo ruolo ha attivato un'attività di train the trainer con lo scopo di supportare i formatori interni nella gestione di aule in presenza e virtuali.

Un elemento di rilievo che denota l'importanza che LATI attribuisce alla formazione è il fatto che nell'accordo per il premio di risultato 2021/2023 sia stata prevista l'erogazione di attività formativa e sia stato inserito un indicatore di partecipazione come elemento di valutazione. Pertanto l'assiduità di partecipazione ai corsi di formazione diventa elemento di valutazione economica; questo indicatore vuole porre l'attenzione sul fatto che la formazione è parte integrante dei sistemi di sviluppo e crescita professionale e un impegno che l'azienda si prende nei confronti di tutta la popolazione.

In generale i criteri per l'erogazione del premio si focalizzano sulla qualità del servizio e del prodotto, la formazione e l'efficienza.

Come evidenzia il report di sostenibilità “di particolare rilievo è il criterio sull'efficienza organizzativa in quanto tende a valutare l'intrinseco valore aggiunto del lavoratore che per LATI è imprescindibilmente collegato al livello di collaborazione dei lavoratori. LATI ritiene infatti che il rafforzamento della professionalità delle proprie risorse e l'inserimento delle loro competenze in modo organico all'interno della struttura e della strategia aziendale siano la misura di quello che è il valore globale dell'efficienza aziendale. Tale visione è la naturale evoluzione di una cultura aziendale che mette il lavoratore al centro coniugando la strategia di sviluppo aziendale con quella dello sviluppo professionale delle proprie risorse”.

Al fine di favorire questo approccio e per supportare l'importante processo di cambiamento strategico e tecnologico, a partire dal 2020 l'azienda ha ridefinito il proprio modello di competenze: esso si basa su 7 fattori chiave a cui sono associate un insieme di abilità interpersonali e un set di comportamenti attesi dall'organizzazione, con riferimento a tutte le sue funzioni aziendali.

Competenze	
Favorire la nostra sostenibilità economica!	Vogliamo crescere in maniera sostenibile per garantire il futuro e creare un valore economico e sociale.
Il Cliente al centro!	Integriamo le prospettive dei clienti e offriamo delle soluzioni prodotti – servizi affidabili ed efficaci, con un approccio sostenibile reciproco
L'agilità al servizio del business!	Ci adattiamo con flessibilità e rapidità all'evoluzione del mercato e ai bisogni del nostro settore
Sostenere la crescita del talento	Creiamo team di collaboratori ingaggiati, motivati e orientati alla collaborazione proattiva.
Agire con spirito di team trasversale	Lavoriamo in modo sinergico in tutta l'organizzazione per creare una responsabilizzazione trasversale per raggiungere gli obiettivi di team e dell'azienda.
Umanamente intelligenti	Praticiamo l'empatia per un clima aperto, reciproco e collaborativo anche in un contesto di incertezza di mercato.
Apprezzare la diversità	Creiamo un ambiente inclusivo ed innovativo per uno sviluppo internazionale sostenibile

Figura 3 – Modello delle competenze

Questo modello è il risultato di un processo iniziato nel 2019, come primo step di assessment delle competenze, in quanto l'azienda voleva introdurre un sistema di valutazione non unicamente basato su obiettivi, progetti, ma anche sui comportamenti.

Successivamente è stato aggiornato, snellito e consolidato; attualmente è sviluppato in due versioni una per i people manager e una per i collaboratori. Ogni comportamento è valutato attraverso una scala a 5 punti: da basso a eccezionale e individua dei comportamenti chiave rispetto ad ogni competenza specifica. Si tratta di un sistema ben articolato in quanto ogni competenza si declina in 4 voci per le quali viene fatta una valutazione specifica; perciò, il modello permette di ottenere un quadro dettagliato e di evidenziare le aree di debolezza e meno consolidate a livello collettivo. I risultati della valutazione forniscono indicazioni importanti su quali approfondimenti formativi porre attenzione.

Al fine di consentire una sua ampia diffusione e comprensione è stato predisposto un progetto formativo che ha coinvolto l'intera azienda, in modo da accompagnare i lavoratori nello sviluppo delle competenze necessarie per mettere in atto il set di comportamenti previsti dal modello.

Il presente piano è strettamente legato a questo progetto formativo ed è uno dei tasselli che LATI ha messo in campo per supportare il personale nel processo di cambiamento; in particolare i due corsi inseriti (Smart Working e Formazione formatori a distanza) ben si legano alla terza competenza che è “Agilità al servizio del business”.

In generale LATI crede molto nella formazione e tendenzialmente dà seguito a qualunque proposta o richiesta di formazione venga portata all'attenzione della funzione HR; il motto è “non lasciare indietro nessuno” e la formazione è un asset importante per fare in modo che tutta l'azienda si muova nella medesima direzione, che tutte le persone si sentano ingaggiate e che l'imprinting di dinamicità sia pervasivo.

La cultura che LATI cerca di creare in azienda è basata sulla fiducia, sulla reciprocità, sulla stima ed è per questo hanno introdotto un modello di smart working cinque giorni su cinque. Questa scelta organizzativa

si basa su un patto tra azienda e lavoratore, non è una concessione aziendale, nessuno interferisce o detta la regola per stabilire quanto o quali giorni lavorare in smart, in quanto in un rapporto di fiducia reciproca il management crede fermamente che il lavoratore scelga le modalità a lui più funzionali per le attività da svolgere.

Questo cambio di mindset è stato radicale e la formazione ha permesso di incidere, far evolvere e favorire questo cambiamento.

Altro elemento caratterizzante la cultura di LATI è l'equità nei confronti di tutto il personale, dai manager alle maestranze. Un elemento a dimostrazione di questo approccio è il fatto che per erogare formazione alle maestranze, che lavorano su turni, si siano organizzate le attività formative sul modello di 2 ore pre o post fine turno. Questo sistema permette di erogare in modo continuativo e pervasivo attività didattiche nei confronti di tutti i dipendenti.

Uno dei pillar inserito nei valori di LATI è l'Employability; le persone devono essere sempre aggiornate, acquisire conoscenze e competenze per poter essere ricercate sul mercato del lavoro; in questo modo ogni persona è messa nelle condizioni di scegliere di essere dipendente LATI.

Per questo l'azienda eroga ogni anno tantissime ore di formazione, non solo strettamente legate alla professionalità specifica, ma anche su temi generali e di carattere trasversale, quali: privacy, cybersecurity, benessere, molestie sessuali...

In questo processo il ruolo delle parti sociali è fondamentale, ma lo è ancor di più in alcuni momenti specifici, ad esempio quando è stato stipulato l'accordo di smart working, ma anche nella fase di rinnovo del premio risultato e nella costruzione del piano formativo per tutte le maestranze.

Le rappresentanze sindacali risultano soddisfatte dall'accordo, soprattutto per il fatto che tra gli indicatori per il premio di risultato è stata inserita la partecipazione ai corsi; questo denota la volontà di LATI di trasformare la propria cultura aziendale da una logica di controllo ad una basata sulla formazione e valorizzazione delle persone.

2.4 Considerazioni riepilogative

Emerge in modo evidente come la formazione rappresenti per LATI un asset fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, di valorizzazione delle persone, di crescita e consolidamento delle competenze tecniche, gestionali e trasversali dei propri dipendenti.

In un settore innovativo, come quello dei materiali termoplastici, LATI propone la formazione come un utile strumento per favorire il miglioramento delle prestazioni lavorative, la condivisione dei valori e della cultura aziendale, la costruzione di un clima basato sulla fiducia reciproca, il raggiungimento del fondamentale obiettivo di creazione del valore sociale e la generazione di un impatto positivo su società e ambiente.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La prima fotografia dei fabbisogni a livello di collettività deriva dall'applicazione della valutazione del modello delle competenze, che permette di ottenere un primo quadro delle esigenze complessive. Successivamente l'analisi dei fabbisogni dei singoli individui parte dagli esiti del processo di valutazione che prende in considerazione non solo i risultati conseguiti, ma anche i comportamenti organizzativi agiti. Il processo valutativo restituisce una prima fotografia dell'organizzazione, partendo dall'autovalutazione che i lavoratori fanno del loro set di competenze, che viene poi condivisa con il proprio responsabile. Dall'analisi delle schede di valutazione vengono identificate le aree di intervento utili per favorire la crescita aziendale e successivamente sono individuate le iniziative da mettere in campo.

Questo meccanismo permette di correlare la progettazione degli interventi di formazione al modello delle competenze.

A capo dell'intero processo di formazione vi è l'area risorse umane; in questo momento però l'impresa si sta evolvendo verso una logica di autosviluppo e di responsabilizzazione dei dirigenti nei confronti delle persone delle quali sono referenti. Per LATI investire e far crescere il know how delle persone è un mindset che deve pervadere l'intera organizzazione, per questo ogni anno viene predisposto un piano formativo che eroga circa 7.000 ore di formazione. Le tematiche vengono definite a livello macro con un processo top down condiviso con la prima linea; se però durante l'anno emergono nuove esigenze formative si procede con una revisione del programma precedentemente definito.

Per definire le persone da coinvolgere nei singoli corsi è la funzione HR che funge da pivot, propone i corsi ai responsabili di primo livello che a loro volta individuano le persone da inserire. In generale LATI ha individuato internamente alcune community predefinite quale ad esempio giovani, neoassunti, persone che si occupano di vendita, ... e ad ognuna di queste community sono associati specifici percorsi formativi.

Normalmente i corsi di formazione riguardano sia tematiche di tipo trasversale che contenuti specifici legati al business e ai processi produttivi; non mancano però iniziative legate alla formazione linguistica, ai percorsi di inserimento per neoassunti e alle competenze informatiche.

Ogni anno l'azienda propone anche dei corsi per promuovere lo sviluppo delle 7 competenze, in particolare in questo ultimo periodo la competenza chiave è il digital mindset.

Al fine di raccogliere nello specifico le esigenze delle persone ed individuare correttamente il gap di competenza, LATI ha deciso di erogare nel 2020 una survey con lo scopo di misurare il livello di maturità digitale dei dipendenti. Dall'analisi dei risultati è emersa la necessità di accompagnare le persone verso una corretta gestione del lavoro ibrido, non soffermandosi unicamente sull'aspetto tecnologico, ma favorendo un cambio radicale di mentalità e di approccio al lavoro.

Da questa analisi, condivisa con i vari responsabili di funzione, è susseguita la decisione di organizzare delle iniziative formative mirate a far crescere le persone in questa direzione; soprattutto quelle che hanno firmato un accordo di smart working.

Un'altra esigenza emersa durante il periodo della pandemia è stata quella di accrescere le competenze della persona che in azienda si occupa di progettare i percorsi formativi, al fine di fornirle competenze legate alle nuove modalità didattiche di erogazione a distanza.

In conclusione, possiamo affermare che la fase di analisi dei fabbisogni è molto ben articolata e dettagliata, in quanto vi è la convergenza di una molteplicità di strumenti che permettono di cogliere vari aspetti delle esigenze di crescita, quali: modello delle competenze, survey create ad hoc su specifiche tematiche, risultati degli MBO, sistemi di valutazione.

L'organismo impresa riesce pertanto a evolvere, essere più duttile grazie alla continua analisi, ascolto e accompagnamento dei propri collaboratori.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La definizione dei corsi da attivare e la relativa macroprogettazione dei contenuti derivano dagli esiti dell'analisi dei fabbisogni correlati alle priorità strategiche dell'azienda.

Normalmente la scelta e la progettazione delle iniziative formative avvengono in due modi:

- si possono cercare all'esterno corsi a catalogo di tipo interaziendale, soprattutto nel caso in cui vi siano numeriche dei partecipanti molto basse;
- si progettano corsi su misura in funzione delle esigenze dell'azienda, se il fabbisogno formativo riguarda una pluralità di persone. In questo caso il dialogo tra il docente e il referente aziendale per la definizione dei contenuti, delle modalità didattiche e delle tempistiche diventa fattore critico di successo del corso.

Generalmente i corsi attinenti alle competenze trasversali quali ad esempio informatica, Excel o inglese sono acquisiti all'esterno; mentre vi è un'attenta fase di micro progettazione per quanto concerne i percorsi strettamente legati al core business, quali l'economia circolare, l'open innovation, la sostenibilità. Altrettanto fondamentale è la progettazione dei corsi di people management che deve essere necessariamente coerente con i valori e il modello organizzativo di LATI.

Per quanto attiene al progetto in esame, prendendo in considerazione le linee di crescita, il modello delle sette competenze e l'importanza che LATI pone alle nuove modalità di organizzazione del lavoro in ottica "work life balance", l'azienda ha deciso di attivare numerosi percorsi individuali di smart working e un percorso di formazione formatori a distanza.

Il corso "Smart worker", come evidenziato, ha avuto come obiettivo quello di approfondire la normativa di riferimento e illustrare alcune best practices operative, al fine di accompagnare i lavoratori nel cambiamento culturale organizzativo e per facilitare una corretta gestione ed applicazione di questa nuova modalità lavorativa.

Per questo corso non vi è stata una fase di microprogettazione aziendale, in quanto si è trattato di un corso erogato da una società esterna in modalità interaziendale; nella scelta del fornitore però è stata prestata particolare attenzione ai contenuti proposti e alle metodologie didattiche implementate.

Lo scopo del percorso è stato quello di favorire e istillare nei partecipanti un nuovo mindset digitale, per essere in grado di affrontare le incertezze e le sfide del mondo digitale. In particolare, il programma è costituito da quattro pillar per un totale di 16 ore:

- mindest digitale,
- agire il cambiamento,
- relazioni digitali.
- la community smart worker e strumenti digitali.

Nello specifico si sono sviluppate soft skills utili per una corretta gestione di questa modalità di lavoro a distanza, quali ad esempio: tecniche di gestione delle urgenze, di prevenzione e gestione dello stress e dei conflitti, come gestire riunioni rapide ed efficaci anche a distanza, comunicazione digitale...

Il focus dei quattro pillar è stato quello di favorire il cambiamento secondo un approccio empowerment oriented, allenandosi a considerare la novità come un'opportunità e non come un ostacolo, costruendo relazioni virtuali positive e generando un network digitale che consenta la creazione di una community utile per lo scambio di informazioni. In particolare, per il raggiungimento di questo ultimo obiettivo, una parte del corso è stata erogata insieme ad alcuni dipendenti LATI, nello specifico quella riguardante la gestione documentale, per favorire un'immediata e concreta applicazione degli argomenti trattati alla realtà aziendale. Questa metodologia didattica è stata molto efficace per trasferire nei processi lavorativi nuove competenze, conoscenze e strumenti applicativi.

Il corso è stato erogato durante il periodo della pandemia in modalità on line sincrono con un docente esterno, ma ovviamente per la tipologia dei contenuti è risultata la modalità più adeguata ed opportuna. E' stato seguito da 20 persone appartenenti a funzioni aziendali diverse che nella loro realtà lavorativa quotidiana hanno introdotto lo smart working.

Per quanto attiene al corso "Formazione a distanza", anch'esso è stato erogato in modo online sincrono, si è trattato di un corso acquistato a catalogo, e per questo motivo non è stato possibile progettare e customizzare i contenuti proposti. Il partecipante è stato il responsabile della formazione e lo scopo è stato quello di formarlo all'utilizzo di nuovi strumenti tecnologici e alle nuove modalità di erogazione dell'attività formativa - nello specifico la modalità blended - ovvero l'alternanza e la compresenza di formazione in presenza e di quella a distanza.

Il corso ha avuto una durata di 40 ore ed è stato improntato su un approccio pratico, esperienziale e laboratoriale.

La metodologia didattica è stata quella dell'interactive learning, alternando pochi momenti di teoria a esercitazioni esperienziali e narrative originali, per favorire la valorizzazione dei vissuti individuali e confronto con i docenti di gruppo. Inoltre, sono stati previsti follow up per permettere un fine tuning operativo di quanto appreso. Elemento interessante per favorire l'applicazione e la sperimentazione di quanto trasferito durante le lezioni è il fatto che il partecipante si è cimentato in un project work che ha avuto come obiettivo quello di erogare un modulo formativo a distanza.

I principali argomenti trattati hanno riguardato le neuroscienze e l'apprendimento, la progettazione e la formazione blended, e-learning e distance learning, la gestione della formazione online interattiva.

Per far sì che il partecipante potesse cimentarsi e riflettere sui principali macrotemi affrontati, ogni sessione si è conclusa con un homework; questa pratica ha favorito l'analisi critica e ragionata di quanto trasferito durante le sessioni d'aula.

Altro fattore interessante è l'integrazione di testimonianze di responsabili di risorse umane e di formazione di importanti aziende italiane, per favorire il confronto e l'analisi di best practices.

In generale l'azienda evidenzia che la scelta delle metodologie didattiche per i diversi corsi di formazione dipende da molteplici fattori, quali: il contenuto del corso, il target delle persone coinvolte, la numerosità dei discenti.... E' indubbio però che il percorso intrapreso converga verso una modalità erogativa blended e che dal 2023, grazie all'implementazione di una piattaforma digitale, i corsi trasversali saranno erogati in modalità asincrona. Riflessione comune, per un'efficacia della didattica, è alternare momenti in distance dedicati al trasferimento di concetti teorici di base a momenti in presenza durante i quali sperimentare e applicare concretamente quanto appreso on line, tramite uso di esercitazioni, laboratori, casi aziendali, project work....

La modalità in presenza è scelta soprattutto per favorire la familiarità tra le persone, in particolare per i corsi che hanno come discenti i giovani neo assunti con l'obiettivo non solo di trasferire conoscenze e competenze, ma anche favorire la formazione di una cultura comune.

Vi è un mix di docenti interni ed esterni a seconda della tematica del corso; in generale vengono privilegiati docenti aziendali per trattare temi prettamente inerenti LATI - quali ricerca e sviluppo, qualità, compliance, economia circolare e specifiche di prodotto - mentre i docenti esterni sono coinvolti per affrontare tematiche più trasversali e di management.

Il corso formazione formatori ha avuto proprio l'obiettivo di acquisire nuove competenze in tema di formazione blended da trasferire successivamente ai dipendenti aziendali come futuri docenti per i corsi interni.

Per quanto attiene all'ultima fase del processo formativo, la valutazione degli esiti e della customer satisfaction, LATI ha implementato un sistema di analisi e monitoraggio strutturato, dove ogni partecipante ha la possibilità di compilare una scheda per esprimere la propria opinione in merito all'efficacia del corso, accendendo tramite un qr code.

Le dimensioni che vengono analizzate sono: strumenti didattici, modalità didattiche, argomenti trattati, scansione temporale, interazione con i docenti, modalità di misurazione dell'efficacia didattica,

Al termine della scheda vi è la presenza di un campo libero dove poter inserire un commento sintetico sul corso e poter segnalare fabbisogni per un eventuale corso di approfondimento successivo ed osservazioni di carattere generale.

Per potere avere una visione immediata e riassuntiva dell'andamento del corso, viene generato un report che sintetizza le informazioni per ogni azione formativa; oltre ad una rappresentazione grafica delle risposte sono riportati "fedelmente", per ciascuna domanda, i commenti e le osservazioni indicati dai partecipanti sulle schede di valutazione.

Al termine di ogni corso le Risorse Umane si confrontano con i responsabili delle persone inserite in formazione per valutare congiuntamente l'efficacia dell'iniziativa e l'impatto sul miglioramento delle competenze e sui processi aziendali.

E' prevista anche una fase di confronto diretto con i partecipanti per raccogliere stimoli, suggerimenti e proposte utili per una successiva riprogettazione dei contenuti in vista di una eventuale riedizione del percorso formativo.

Per quanto riguarda nello specifico la valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti tramite la partecipazione ai corsi di formazione, l'azienda somministra dei test in ingresso e in uscita per misurare le competenze raggiunte con il relativo livello, e per alcuni corsi specifici sono previste delle certificazioni o attestazioni con il riconoscimento del livello di conoscenze raggiunto. Questa attestazione attiene ai percorsi di natura tecnica (es. corso per manutentori) o ai corsi di lingue.

Da segnalare inoltre, come ulteriore strumento di analisi e di misurazione degli effetti prodotti dalla formazione sui processi e sul clima aziendale, l'introduzione della valutazione del rischio stress lavoro – correlato. Questa analisi ha lo scopo di valutare l'organizzazione, il contesto e il contenuto del lavoro per prevenire, individuare e gestire eventuali elementi critici all'interno dell'attività lavorativa. Il questionario è anonimo e i relativi risultati sono utili per analizzare la percezione dello stress lavoro correlato dei lavoratori e definire eventuali linee di intervento o consolidamento di buone prassi già esistenti. La formazione è una delle azioni di intervento che LATI mette in campo per migliorare la percezione e per fornire strumenti utili al fine di adottare comportamenti più efficaci ed idonei.

In conclusione si può affermare che, vista l'esperienza maturata negli anni da parte dell'azienda in tema di formazione, l'efficacia didattica di un percorso dipenda da molteplici fattori: correlazione con le strategie aziendali, attenta analisi dei fabbisogni, microprogettazione che permetta di calare i contenuti nel vissuto aziendale, modalità didattiche partecipative ed esperienziali, e non da ultimo la capacità del docente di saper coinvolgere i partecipanti e la sua conoscenza diretta dell'azienda. Sicuramente ci sono poi dei temi che maggiormente ingaggiano le nuove generazioni, come l'innovazione, la diversity o la cyber security. Altro elemento che favorisce l'apprendimento e il coinvolgimento delle persone è la possibilità di poter spendere le conoscenze acquisite anche al di fuori della realtà lavorativa (es. corso cyber security che ha fornito utili consigli per l'utilizzo del digitale anche nella vita privata: social, home banking, scelta password etc etc).

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, si può affermare che la cultura di LATI è permeata da un'attenzione nei confronti di qualsiasi lavoratore, a qualunque livello. La centralità della persona è un elemento cardine del business ed è per questo che l'azienda investe continuamente sul potenziamento e lo sviluppo dei propri collaboratori. La relazione con il personale è caratterizzata da un continuo dialogo basato su trasparenza e fiducia.

Come riportato nel bilancio di sostenibilità, “grazie a politiche mirate alla valorizzazione delle persone e ad una sempre maggiore attenzione in fase di selezione e assunzione delle risorse, si è venuta a creare una preziosa alchimia tra valorizzazione delle competenze, esperienze professionali e tensione all'innovazione”.

In questo contesto la formazione riveste un ruolo centrale ed è un asset strategico a supporto dello sviluppo delle competenze e di conseguenza alla crescita del business.

Per questo LATI ha incrementato negli ultimi anni le ore di formazione erogate, rimodellato le attività esistenti per renderle più rispondenti alle esigenze dei lavoratori e ha intrapreso un percorso per consolidare sempre di più il modello delle competenze.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Come evidenziato nel precedente paragrafo il presente piano formativo ha riguardato l'erogazione di due tipologie di corsi: il primo attinente alla tematica dello smart working, il secondo riguardante la formazione formatori a distanza.

In generale possiamo fin da subito evidenziare un riscontro positivo da parte dei partecipanti coinvolti in entrambe le tipologie di percorsi formativi, sia per quanto attiene ai contenuti, all'efficacia didattica, alle modalità di erogazione, che all'impatto che questi corsi hanno avuto sulle modalità di lavoro e sui processi aziendali nei quali i discenti sono coinvolti.

Analizzando nello specifico il corso inerente allo smart working, il feedback è stato positivo innanzitutto perché le persone si sono sentite accompagnate e rassicurate nel cambio repentino di modalità di lavoro dettate dall'emergenza sanitaria.

Il percorso formativo ha inoltre permesso di migliorare la confidenza nell'uso degli strumenti digitali, di ottimizzare il servizio, ma soprattutto ha supportato le persone nel capire cosa fosse più utile e più efficace fare in presenza e cosa in distance.

Questo cambio di mentalità e di modalità di lavoro è fondamentale per una realtà come LATI che, a seguito della pandemia, ha deciso di introdurre un sistema di smart working 5 giorni su 5. Grazie a questo corso i discenti hanno imparato ad utilizzare i diversi strumenti tecnologici in modo integrato e questo arricchimento di competenze e abilità ha rappresentato un "punto di non ritorno".

I partecipanti hanno evidenziato inoltre come la maggiore confidenza di utilizzo degli strumenti digitali abbia permesso di ottenere uno snellimento dei processi e dei tempi, generando così un impatto positivo sulla quotidianità lavorativa.

Da una situazione di affanno iniziale, dovuta ad uno switch immediato nell'uso della tecnologia a causa dell'emergenza sanitaria, le persone si sono sentite accompagnate nello sviluppo delle skill digitali.

Dalle interviste è emerso come sia stato importante capire anche i limiti e i rischi connessi ad un'iperconnessione e come di conseguenza sia stato utile imparare a darsi delle regole, sia individuali che di gruppo, per collaborare efficacemente anche in distanza.

Al fine di monitorare l'efficacia della formazione, l'azienda ha somministrato una survey sia all'inizio che al termine del corso, per misurare e monitorare l'accrescimento di conoscenze e competenze digitali.

In conclusione, possiamo affermare che il corso inerente allo smart working è stato efficace ed ha prodotto effetti positivi sull'intera realtà aziendale, in quanto ha permesso di non interrompere l'attività lavorativa durante il periodo pandemico, erogando le medesime prestazioni con lo stesso livello di efficacia.

Unica nota di attenzione riguarda la durata delle sessioni formative. Essendo svolte in modalità online sincrono i partecipanti hanno evidenziato il fatto che quattro ore continuative non facilitino l'apprendimento, suggerendo di erogare slot formativi di massimo 2,5 ore per favorire l'attenzione.

Suggerimento che è stato accolto dall'azienda che ha in seguito organizzato la formazione a distanza con una durata sostenibile secondo le indicazioni dei suoi collaboratori (pillole da 2/3 ore massimo a edizione). Per quanto attiene al secondo percorso formativo inerente alla formazione formatori si può affermare che ha raggiunto pienamente l'obiettivo prefissato: quello di incrementare le competenze della persona che in azienda si occupa di progettare e pianificare la formazione e supportare i tutor interni con un ruolo che potremmo definire di instructional designer.

L'impatto sulle attività quotidiane è stato radicale; visti i cambiamenti portati dalla pandemia nella modalità di erogare i corsi di formazione, era diventato assolutamente necessario non solo acquisire capacità e abilità nell'utilizzo di metodologie didattiche e strumenti da remoto, ma cambiare radicalmente il modo di pensare alla formazione. Infatti, non si è trattato unicamente di erogare on line ciò che prima veniva erogato in presenza mantenendo le stesse tematiche, tempi e metodologie, ma è stato necessario ripensare e riprogettare i contenuti dei corsi per facilitare l'apprendimento a distanza.

Il partecipante intervistato denota infatti che non solo ha imparato a sperimentare e utilizzare nuove tecnologie, ma soprattutto ha acquisito un nuovo mindset approfondendo temi come le neuroscienze, i diversi modelli di apprendimento, le opportunità e le minacce dell'apprendimento a distanza e dell'e-learning, in termini cognitivi. Tutto ciò ha permesso di diventare più efficace nel progettare interventi formativi, non solo nel trasferire in modo incisivo contenuti didattici, ma anche nel saper emozionare, coinvolgere i partecipanti attraverso la formazione in distance.

Un altro impatto positivo generato dalla partecipazione a questo corso è il fatto che il discente ha successivamente potuto trasferire quanto appreso al suo team e alle persone che in azienda sono tutor e formatori interni. E' diventato così punto di riferimento e di supporto per individuare le migliori e idonee metodologie didattiche da utilizzare in ambito formativo.

Altro fattore positivo è l'aver imparato a mixare strumenti e metodi in modalità blended, al fine di ottenere la miglior progettazione didattica, il miglior utilizzo del tempo tra ciò che è erogato on line o ciò che è trasferito in presenza, aumentando il coinvolgimento e l'ingaggio dei partecipanti.

Inoltre, essendo più competente ed avendo sperimentato in prima persona i nuovi strumenti formativi, può essere un interlocutore più critico ed attento nel momento in cui occorre selezionare fornitori e formatori esterni.

L'impatto sui processi formativi è pertanto risultato molto positivo, ma soprattutto questa iniziativa di formazione è stata un ulteriore tassello e booster nel percorso di evoluzione del ruolo della funzione HR, che sempre di più diventa partner strategico nei confronti del top management per realizzare gli obiettivi strategici e di cambiamento.

4.2 Considerazione riepilogative

La valutazione complessiva dei percorsi formativi erogati è positiva.

Per quanto attiene al corso Smart Worker l'impatto sui processi è stato immediato; essendo erogato in piena pandemia ha supportato e accompagnato il personale nell'acquisire sicurezza nell'utilizzo degli

strumenti, nell'imparare ad auto-organizzarsi il lavoro in distance e nell'apprendere anche una serie di competenze soft utili in una relazione a distanza.

Pertanto, l'impatto sulla quotidianità lavorativa è stato facilmente misurabile; inoltre, i discenti hanno acquisito abilità spendibili anche al di fuori del contesto professionale.

Per quanto attiene al corso Formazione formatori a distanza, il discente ha potuto acquisire conoscenze, competenze e abilità nel progettare ed erogare attività formative in modalità distance o blended. Elemento interessante è il fatto che è stato possibile trasferire quanto appreso ad altre persone del team, ma soprattutto anche al personale che in azienda svolge la funzione di docente nei corsi interni. In questo modo vi è stato un effetto moltiplicatore nella creazione di know how.

Entrambi i corsi hanno contribuito allo sviluppo di competenze digitali, strettamente legate alla competenza chiave "Agilità al servizio del business" che ha come obiettivo quello di imparare ad adattarsi con flessibilità e rapidità all'evoluzione del mercato e ai bisogni del settore.

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione vi è sicuramente la stretta connessione tra i corsi proposti nel presente piano e il modello delle competenze messe in atto dall'azienda. Questa correlazione permette di far percepire la formazione non come qualcosa di aggiuntivo e distaccato dai processi aziendali e dal business, ma come elemento integrante e qualificante per l'accrescimento delle professionalità sempre più necessario per meglio rispondere alle sfide che continuamente sollecitano l'impresa.

LATI investe in modo costante nella crescita professionale dei propri dipendenti; questo approccio ormai perseguito da anni ha permesso di promuovere una cultura aziendale in cui la formazione assume un'importanza strategica a tal punto che, come evidenziato precedentemente, la partecipazione ai corsi è diventata uno degli indicatori per determinare il premio di risultato di fine anno.

Anche la metodologia per la raccolta dei fabbisogni, che è solo parzialmente strutturata, è un altro fattore determinante, in quanto favorisce, durante tutto l'arco dell'anno, la possibilità da parte dei singoli lavoratori e dei loro responsabili di esprimere le proprie esigenze. Questa apertura e confronto sono dimostrazione della consapevolezza da parte di tutto il personale di quanto le iniziative di formazione possano incidere non solo sulla crescita della persona, ma anche sulla crescita dell'azienda nel suo complesso.

La concretezza dei contenuti di entrambi i corsi di formazione inclusi nel piano e l'immediata applicabilità alla realtà lavorativa, anche grazie alla scelta di metodologie didattiche esperienziali, sono altri due fattori che hanno determinato il successo delle iniziative formative.

I partecipanti infatti hanno potuto sperimentare direttamente quanto appreso durante le lezioni online, trasferirlo ai propri colleghi, creando così un nuovo mindset comune a tutta la popolazione aziendale.

Questo fattore è assolutamente determinante per una azienda che ha voluto cambiare approccio lavorativo, creando un clima di assoluta e reciproca fiducia, introducendo la possibilità di fare smart working tutti i giorni della settimana.

Per quanto attiene al corso formazione formatori, si segnala come elemento che ha favorito l'efficacia formativa, la professionalità, preparazione e conoscenza degli strumenti didattici on line da parte del team di docenti, che pertanto sono riusciti a coinvolgere attivamente il partecipante.

Anche l'eterogeneità a livello di preparazione e di background dei docenti è stato un elemento decisivo, in quanto ha permesso di affrontare il tema della formazione a distanza sotto molteplici aspetti, non esclusivamente tecnologico, ma anche dal punto di vista delle neuroscienze, dell'intelligenza emotiva e dell'apprendimento.

Questa pluralità di approcci ha fatto sì che il discente potesse acquisire conoscenze multidisciplinari funzionali per una corretta progettazione dei percorsi formativi.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Diversi sono i fattori riscontrati durante l'analisi del presente piano e che possiamo classificare come buone prassi formative replicabili in realtà aziendali simili a quella di LATI.

Un primo elemento è la presenza in una parte del corso di Smart Working di responsabili aziendali di LATI in qualità di codocenti. Questa copresenza di professionisti esterni con manager interni favorisce un'immediata trasferibilità dei contenuti alla realtà lavorativa, in quanto i referenti aziendali coinvolti permettono di affrontare casi pratici e di proiettare immediatamente la teoria in una dimensione applicativa. Inoltre i discenti si sentono maggiormente coinvolti e motivati in quanto vedono i loro responsabili implicati direttamente nel percorso di apprendimento e questo elemento dà ulteriormente credito alle attività formative.

Un secondo fattore che ha reso particolarmente efficace il corso formazione formatori è stato l'utilizzo di metodologie didattiche concrete ed esperienziali. Al termine dei moduli il discente ha dovuto infatti realizzare un project work per testare in prima persona la progettazione ed erogazione di un modulo formativo a distanza.

L'approccio basato sull'integrazione tra didattica frontale e laboratori o progetti sul campo permette di sperimentare direttamente quanto appreso nei moduli teorici; confrontarsi con metodologie e strumenti operativi e incoraggia la creatività, la capacità interpretativa e di analisi critica.

L'alternanza tra momenti teorici ed esercitazioni ha favorito ulteriormente il confronto, la riflessione e un fine tuning continuo dei contenuti.

Ulteriore buona prassi che LATI ha introdotto da diversi anni è l'erogazione di test iniziali e finali per misurare l'incremento di conoscenze e competenze. Da un lato la somministrazione di test permette di creare gruppi classi omogenei per competenze in ingresso e dall'altro lato favorisce una microprogettazione di dettaglio dei contenuti che parta dal reale fabbisogno dei discenti.

L'attenta analisi dei fabbisogni, anche tramite survey create ad hoc, quale ad esempio quella relativa alla misurazione del gap digitale, permette di progettare percorsi formativi efficaci e di identificare rapidamente l'insorgere di gap di competenze.

Inoltre, questo processo di indagine, anche se ha dei momenti cardine durante l'anno, è gestito internamente in modo continuativo, per far sì che tutte le istanze o esigenze formative possano essere ascoltate ed accolte.

Il favorire il confronto con realtà aziendali differenti, tramite l'inserimento nei corsi di testimonianze di manager di aziende italiane appartenenti anche a settori e business diversi da quelli di LATI, permette ai discenti di ampliare le proprie vedute non concentrandosi solo esclusivamente sulle problematiche quotidiane, di imparare a pensare fuori dagli schemi e di apprendere dall'esperienza altrui.

Tutti questi elementi citati hanno reso la formazione efficace, in quanto hanno agito sull'engagement e sulla motivazione delle persone coinvolte. E' risaputo quanto sia difficile imparare qualcosa di nuovo in assenza di motivazione, mentre se nell'intero processo formativo vengono inseriti elementi che riescono ad entusiasmare i partecipanti, a calare i contenuti teorici nella realtà aziendale, a partire da reali fabbisogni e gap di competenze, allora l'apprendimento diventa spontaneo, naturale e più semplice.

Il discente riesce così a percepire quanto l'esperienza di apprendimento possa incidere per la sua crescita e il suo futuro professionale.

5.3 Conclusioni

LATI è una realtà aziendale in forte crescita ed espansione, che con il passare delle generazioni ha saputo adattarsi alle sfide del mercato pur mantenendo fede ai valori e all'idea originaria del fondatore.

E' un'impresa che ha imparato ad essere flessibile, avendo sempre come faro i cinque pilastri strategici: Riposizionamento, Industria 4.0, Orientamento al Cliente, Sostenibilità e Presenza Globale.

Diversi sono i fattori che hanno contribuito a questo sviluppo: la responsabilità nei confronti di tutti i lavoratori, l'impegno per la crescita e per lo sviluppo di competenze, il contributo alla costruzione del bene comune, la scelta di diventare Società Benefit, la creazione di un rapporto basato sulla fiducia reciproca, l'implementazione di un sistema di smart working cinque giorni su cinque e l'attenzione al benessere anche attraverso la conciliazione tra lavoro e famiglia.

La formazione è il filo conduttore che lega e dà supporto a tutte queste iniziative e contribuisce fattivamente al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo; non è un elemento aggiuntivo, ma perno sul quale costruire relazioni durature con il personale.

SITOGRAFIA

www.lati.com

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Report di sostenibilità 2021

Bilancio 2021