

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022



Sintesi delle attività

Sommario

IL CONTESTO DELLA LOMBARDIA	3
PIANO DI LAVORO	4
I Rapporti	4
ANALISI DEGLI ELEMENTI VALUTATIVI EMERSI	6
La formazione come leva per la competitività	6
La formazione cambia	8
Gli impatti della formazione sull'organizzazione	9
Gli ambiti strategici: digitale, skill linguistiche e capitale umano	11
Formazione e pandemia	12
Allegato 1: Il quadro di insieme delle imprese coinvolte	13

Il rapporto è stato predisposto nel dicembre 2022 da Luca Monti e Filippo Pratavia

IL CONTESTO DELLA LOMBARDIA

Questo Rapporto di Monitoraggio considera la realizzazione di Piani di formazione in un periodo chiave per lo scenario economico sociale che ha visto prima la pandemia e poi il conflitto in Ucraina. Questi due eventi stanno segnando una linea di demarcazione importante con effetti sia sul “consumare” che sul “produrre e distribuire” ma anche sulla gerarchia dei valori che le persone attribuiscono.

In un contesto nuovo la formazione è lo strumento che adegua, che adatta le persone al cambiamento e anche il metodo formativo ha subito, si è conformato al cambiamento che la pandemia ha generato o accelerato.

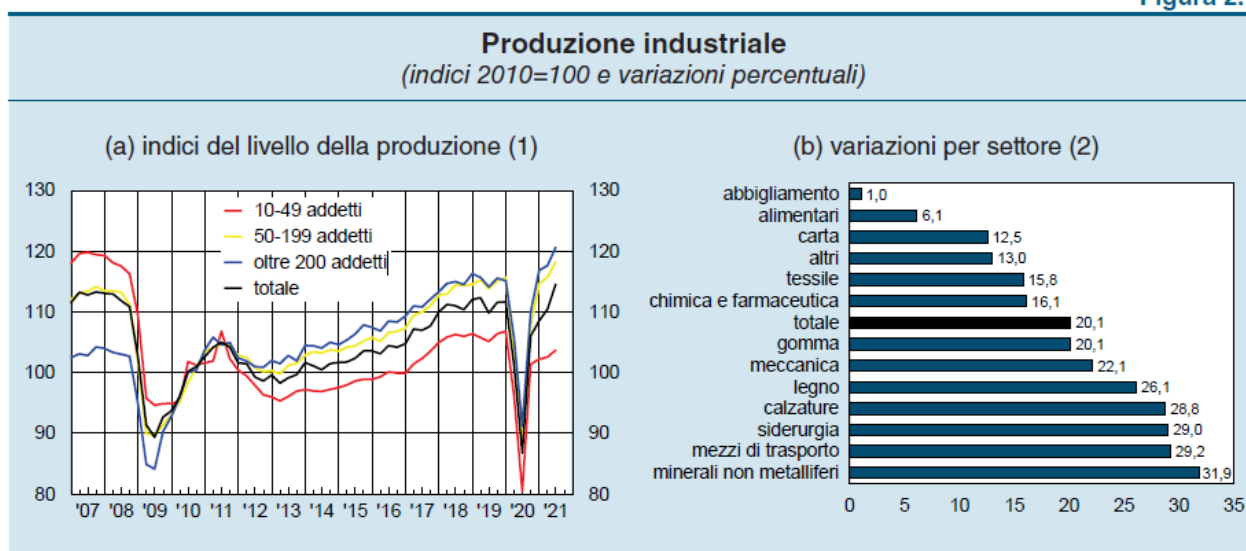
I Piani ne sono un esempio evidente quando si confrontano azioni fatte prima, dopo o durante la pandemia.

In ogni caso, il Rapporto rileva una forte capacità di reazione, diciamo oggi di resilienza, alla sfida del cambiamento e, spesso, le buone pratiche ci raccontano della efficacia aumentata di far fronte a uno scenario mutato, dove - ancor più di prima – l’innovazione diventa la chiave per la ripresa.

Il Rapporto di Istat del 2021 “I profili strategici e operativi delle imprese italiane nella crisi generata dal Covid-19” mostra chiaramente che le imprese che hanno investito in formazione, soprattutto nelle competenze legate alla transizione digitale, hanno saputo reagire alle sfide della crisi mostrando un atteggiamento proattivo, con alti livelli di produttività.

In questo scenario di crisi e resilienza, la Lombardia, come mostra questo grafico di Banca d’Italia in Economie Regionali – L’economia della Lombardia, ha recuperato e superato gli indici pre-pandemia.

Figura 2.1



Fonte: Unioncamere Lombardia, *Indagine congiunturale industria manifatturiera*.

(1) Dati destagionalizzati. – (2) Variazioni percentuali nei primi sei mesi del 2021 sul periodo corrispondente del 2020.

La nuova sfida del mercato posta dalle tensioni in Ucraina e dalla crisi energetica conseguente muta ancora lo scenario competitivo e pone le imprese di fronte a scelte strategiche che riguardano anche il capitale umano. Il grafico evidenzia anche come le imprese più piccole siano quelle che soffrono di più in questo momento, così come evidenziato da indici di produttività più bassi rispetto alle altre categorie dimensionali..

PIANO DI LAVORO

Il presente Monitoraggio Valutativo 2022 raccoglie e organizza quanto emerso nelle attività di valutazione del team di otto professionisti incaricato dall'Articolazione Territoriale Lombardia che ha analizzato e studiato le esperienze formative di 20 aziende regionali finanziate da Fondimpresa e realizzati tra il 2019 e il 2021.

Si articola in tre sezioni: 1) il processo di selezione del campione; 2) le caratteristiche delle aziende e dei piani oggetto di monitoraggio valutativo; 3) le condizioni di successo della formazione finanziata da Fondimpresa attraverso il Conto di Sistema e il Conto Formazione

I valutatori hanno condotto interviste **semi-strutturate** con referenti aziendali della formazione e dei piani, con il management e con corsisti impegnati nelle attività oggetto di valutazione per raccogliere gli elementi principali relativi agli impatti, all'efficacia e coerenza della formazione con gli obiettivi strategici delle organizzazioni. Questo documento sistematizza le evidenze principali emerse anche con riferimento all'impatto della pandemia e le prospettive economiche legate alla congiuntura post pandemica e di crisi internazionale.

Questa rilevazione osserva anche le nuove modalità organizzative del lavoro da remoto e costituisce un primo scambio di opinioni con le aziende e le funzioni HR, circa la diversa efficacia della formazione a distanza rispetto a contenuti tecnici con esercitazioni pratiche rispetto a moduli ed interventi orientati alle soft skill.

I Rapporti

Il Monitoraggio Valutativo 2022 ha previsto la realizzazione da parte dei rilevatori di interviste per la rilevazione di buone prassi aziendali e di storie di formazione.

I professionisti si sono concentrati sui seguenti testimoni privilegiati delle aziende beneficiarie della formazione oggetto di monitoraggio:

- Imprenditore/primi livelli aziendali (strategie aziendali e piano della formazione)
- Referente aziendale della formazione (persona interna all'azienda che ha seguito la gestione e l'erogazione della formazione; nel caso di piani finanziati tramite il canale Conto di Sistema di Fondimpresa, la persona che ha tenuto i contatti con l'ente formativo che ha gestito il piano)
- Responsabili diretti dei partecipanti alla formazione, ossia le persone che hanno contatti diretti con chi ha beneficiato della formazione
- Dipendenti che hanno partecipato ai corsi formativi finanziati da Fondimpresa, in modo da rilevare il loro punto di vista rispetto all'efficacia della formazione e ai benefici apportati.

Le interviste erano semi-strutturate per cogliere e comparare tra loro gli elementi chiave della rilevazione e valutazione qualitativa:

- Strategie aziendali e ruolo della formazione continua partendo dal profilo dell'impresa e dal settore di riferimento.
- Analisi del Piano formativo dalla progettazione alla realizzazione.
- Impatto della formazione rispetto agli obiettivi ed efficacia nel contesto aziendale e di mercato.

Nelle conclusioni di ciascun rapporto aziendale si sono identificati gli elementi chiave delle storie di formazione e segnalate le buone pratiche e gli elementi trasferibili in altre realtà appartenenti anche a settori differenti.

I Rapporti hanno quindi seguito una precisa indicazione rispetto alle sessioni, alla metodologia di rilevazione e ai referenti aziendali da coinvolgere in modo da consentire e facilitare una lettura comparata e completa dei casi, con la richiesta di una sintesi per ciascuno dei capitoli del rapporto.

ANALISI DEGLI ELEMENTI VALUTATIVI EMERSI

La formazione come leva per la competitività

Le analisi dei Piani presi in esame mostrano una assonanza molto evidente nel paragrafo 2.3 *Obiettivi aziendali e ruolo della formazione*, nonostante le significative differenze di settore, dimensioni e mercati delle imprese del campione. La scelta di investire sul capitale umano è sempre il risultato di una consapevole strategia che identifica nella formazione uno strumento indispensabile per qualsiasi innovazione tecnologica, organizzativa o di mercato.

La formazione continua per queste aziende accompagna o precede le scelte di cambiamento indispensabili per la competitività. E se consideriamo l'impatto della pandemia, in qualche caso, le proposte formative hanno aumentato la capacità di fronteggiare il cambiamento. In questo la formazione sugli strumenti digitali e collaborativi ha giocato un ruolo di primo piano.

Le imprese attingono alle risorse di Fondimpresa per la flessibilità e disponibilità che consente loro di sostenere con ricorsività l'investimento sul capitale umano. E questo si è visto nei casi delle imprese di dimensioni più ridotte che programmano e pianificano quanto quelle più grandi e strutturate. L'innovazione è una condizione imprescindibile per rimanere competitivi e per la crescita.

È anche vero che, per comprendere l'efficacia della leva della formazione, sarebbe necessaria una comparazione controfattuale. In ogni caso, non potendo farlo, troviamo nella sezione 4.1 *L'impatto della formazione* una conferma di come il nesso stretto tra obiettivi formativi e strategie competitive si traduca in risultati significativi nella valutazione ex post del management della gran parte delle imprese intervistate.

“La formazione è la leva in grado di trasformare l'organizzazione, orientandola sempre più verso il lavoro su commessa (che caratterizza il mercato in cui opera), verso una struttura efficiente e agile” (Report PRL Tecnosoft) che ha portato a una trasformazione organizzativa attraverso anche l'innovazione digitale, tratto ricorrente in molti report.

Nel caso di CRESCO la formazione accompagna le risorse umane “nel recente passaggio da azienda produttiva ad azienda commerciale”.

Un fattore di successo per l'efficacia delle proposte è, poi, legato alla relazione tra l'incontro tra le analisi top down e bottom up in sede di rilevazioni dei fabbisogni. Spesso i valutatori hanno sottolineato una sostanziale sintonia tra l'individuazione di obiettivi e strategie aziendali da una parte e la consapevolezza dei partecipanti del proprio ruolo nelle dinamiche aziendali, risultati raggiunti con processi differenti e prassi codificate o anche non formalizzate.

In questo senso il capitale umano diventa un asset infungibile e unico, nonostante la formazione sia uno strumento di trasferimento di competenze e quindi potenzialmente e asetticamente di “omologazione”.

Il contesto organizzativo, la pratica aziendale, le caratteristiche dei partecipanti fanno la differenza. Infatti, le valutazioni di efficacia hanno evidenziato che la formazione portata sui casi specifici – work based labour - ha acquistato concretezza, tesi avvalorata anche dalle valutazioni espresse dai lavoratori nei percorsi in cui questa modalità risulta sfumata.

“In un settore dinamico ed in continua evoluzione come quello IT, RETI propone la formazione come strumento aziendale per sviluppare il potenziale e le competenze (tecniche e trasversali), nonché per promuovere il miglioramento della performance lavorativa, favorendo la condivisione dei propri valori e della cultura aziendale e di conseguenza la fidelizzazione dei propri dipendenti” (Report RETI).

Questo ancor di più nei casi di investimenti su nuovi assunti o su profili da far crescere in posizioni di responsabilità. Lo slogan di LUVÉ Group è emblematico: “la materia grigia è la nostra materia prima!”

In alcuni casi la formazione nasce dalla “volontà della proprietà di creare un nuovo stile manageriale orientato alla cultura della positività e ad una buona ed efficace gestione della leadership”. (Report Centro Style)

Nei casi di aziende molto strutturate e delle “Benefit Corporation” c'è un ulteriore campo di semina, la condivisione dei valori aziendali che hanno un impatto su un piano diverso della competitività, slegata dal piano

del profitto. La formazione è anche terreno di condivisione di valori e confronto su come questi possono essere agiti: temi come sostenibilità, benessere e inclusione.

Si sottolinea come alcune delle aziende coinvolte, abbiano predisposto strumenti e occasioni che, al di fuori degli specifici percorsi formativi proposti ai dipendenti per accompagnare gli obiettivi strategici delle imprese, hanno consentito ai lavoratori di crearsi autonomamente momenti di formazione su un ampio spettro di ambiti e contenuti (digitale, lingue, soft skill). Nello specifico si è registrata la presenza di Academy aziendali, collocate su piattaforma web, con differente declinazione, a tale proposito si riportano due casi emblematici.

Nel caso del gruppo G.E.I. S.p.A. è stata presentata l'esperienza virtuosa di EnerAcademy “un portale (dove) si può trovare un catalogo corsi, tra i quali selezionare quelli utili al proprio sviluppo professionale/personale. Il catalogo è implementato ed aggiornato costantemente con le varie opportunità formative proposte. L'iter approvativo prevede un workflow autorizzativo che coinvolge in primis il Responsabile diretto e, successivamente all'approvazione di quest'ultimo, il passaggio ad HR per l'approvazione definitiva”. Ed ancora con EnerAcademy viene gestito “il piano formativo aziendale per tutte le aziende del Gruppo e, una volta pianificate le sessioni del corso, ciascun dipendente potrà vedere i corsi pianificati per lui, mentre ogni Responsabile potrà visualizzare il calendario formativo per lui e per i suoi collaboratori”. Da ultimo “il Responsabile di funzione può anche richiedere l'iscrizione ai corsi per i propri collaboratori. Sempre all'interno del portale ogni dipendente può trovare tutto il materiale inerente i corsi per lui pianificati, oltre che avere accesso alla propria cartellina personale contenente gli attestati dei corsi stessi, nell'apposita sezione My Academy”.

Inticom S.p.A., invece ha creato Yamacademy, la Corporate School dedicata alla creazione e diffusione della cultura aziendale; nata con l'obiettivo di diffondere le conoscenze del settore, ma anche per favorire la crescita della persona e della sua capacità di misurare obiettivi e risultati. L'offerta formativa proposta dall'Academy prevede due approcci: accanto alla formazione frontale in aula vi è la formazione digitale realizzata attraverso due strumenti: il portale web di Yamacademy e la YamApp (App aziendale). Il processo di transizione verso la formazione digitale, con la progettazione dell'applicazione YamApp, ha inevitabilmente subito una forte accelerazione a causa della pandemia Covid-19. Nel 2021 Yamamay ha infatti rilasciato YamApp, una piattaforma formativa online accessibile da qualsiasi tipo di dispositivo. Questo strumento flessibile, di facile e immediato utilizzo basato sull'apprendimento attraverso l'esercizio costante e logiche di gamification ha permesso di coinvolgere e motivare il personale anche in un momento di difficoltà legato alle chiusure a causa dell'emergenza pandemica.

Inoltre, si evidenzia anche un ulteriore ruolo attribuito dalle imprese alla formazione: quello di azione utile al coinvolgimento dei collaboratori per farli sentire riconosciuti, partecipi delle scelte e della crescita dell'azienda e responsabili e protagonisti in prima persona delle performance aziendali (Report Connecthub S.r.l.).

In particolare, NUR S.r.l. riferisce come “il principale obiettivo strategico aziendale sia la formazione, ovvero riuscire a calare nell'azienda tutto quello che di innovativo arriva sul mercato”. Lavorare sulla scoperta di novità e sulle proposte provenienti dall'organizzazione garantisce una “crescita aziendale (anche) in termini di fatturato”. Appare interessante il ruolo attribuito ai dipendenti che, come team di funzione, dispongono di un budget specifico da spendere in formazione tecnica, a patto che poi relazionino su quanto hanno appreso e propongano modifiche operative o di business in azienda. Il top management esprime, invece, solo le indicazioni su parte legata alle soft skills.

Da ultimo, alcune aziende riferiscono come il ruolo della formazione espleta anche una cruciale funzione in termini di gratificazione per lo sviluppo personale dei dipendenti. FUJIFILM Italia è stata descritta come “employee oriented” e ha verificato negli anni l'impatto positivo dell'erogazione di formazione di qualità anche con riferimento al livello di commitment del personale nel lavoro quotidiano e per il raggiungimento dei traguardi aziendali. Analoga considerazione per NUR S.r.l. dove la co-creazione dei percorsi formativi dal basso e la frequente partecipazione ad iniziative formative/informative appaiono due degli elementi per i quali l'azienda risulta certificata quale Great Place to Work.

“Per diffondere in azienda i risultati raggiunti con la formazione – e, quindi, amplificarne l’impatto – successivamente ai corsi vengono organizzate delle riunioni *ad hoc*, nelle quali i partecipanti alle azioni formative mettono in **condivisione** con i colleghi dello stesso dipartimento le nuove competenze”. (Report CRESCO)

La formazione cambia

Abbiamo visto già nel paragrafo precedente che il fattore pandemico ha accelerato e richiesto l’introduzione di cambiamenti nell’erogazione della formazione e, in alcuni casi, una declinazione diversa dei contenuti della stessa. Le modalità di lavoro in smart working hanno richiesto l’adozione di strumenti e logistica diversi con la conseguenza di acquisire competenze tecniche, organizzative e comportamentali per affrontare lo scenario nuovo.

La stessa **erogazione della formazione** si è velocemente adeguata alle nuove condizioni. Nel caso di aziende che hanno realizzato i percorsi nel pre-Covid-19, ci sono state variazioni per adeguare il rapporto tra presenza e online per rispettare parametri rigidi del Fondo. Quei parametri sono venuti meno. “La formazione a distanza è stata ridotta rispetto al numero di ore inizialmente previsto per rientrare nei parametri, dal momento che il percorso è stato realizzato in epoca pre-covid. Anche questo elemento risulta molto significativo di come sia cambiato lo scenario e anche le regole della formazione con la pandemia.” (Report GDS Communication Srl – Benefit Corporation)

Abbiamo riportato le esperienze di imprese che hanno costituito al loro interno divisioni, organizzazioni, **Academy per la formazione** sia alle risorse umane interne che per i clienti e fornitori e, in alcuni casi, per condividere con studenti e insegnanti le competenze tecniche legate alle tecnologie adottate dalle imprese stesse.

Questo fenomeno è un altro interessante punto dello scenario che vede l’impresa cambiare il suo rapporto verso la formazione: da fruitore passivo a erogatore di un servizio. “RETI Academy offre da un lato seminari, laboratori e percorsi formativi in ambito tecnico e manageriale e dall’altro workshop di settore con il coinvolgimento di esperti e potenziali clienti.” <...> “l’azienda è fortemente impegnata, non solo nella formazione continua dei lavoratori, come abbiamo sopra descritto, ma anche nei programmi di formazione rivolti ai giovani e proposti al mercato esterno. Particolare attenzione è rivolta infatti anche all’orientamento e alla formazione sul campo dei giovani laureati, diplomati e partecipanti ai corsi ITS, con reali possibilità di stage e tirocini operativi.” (Report RETI).

Anche le società organizzate in gruppi di impresa hanno sviluppato piattaforme digitali, che a tendere potranno essere estese a tutte le aziende collegate; “Thun S.p.A. SB dispone anche di una piattaforma digitale “Thuniversity” per fornire pillole online al personale retail, in ambito di gestione dei negozi e valorizzazione dei prodotti” (Report Connecthub S.r.l. SB).

“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.” (Report LATI)

Il Covid-19 ha imposto una variazione sul luogo ma ci sono esperienze interessanti anche sul **tempo/momento di erogazione**. Si registrano casi di integrazione tra il momento formativo con quello operativo. In LUVE Group si organizzano “break formativi: un nuovo modo di creare cultura della sicurezza. Sono brevi intervalli fatti presso le postazioni di lavoro, in cui “ripassare” norme e procedure operative per preservare e migliorare costantemente la sicurezza sul lavoro.” Questi non sono ancora interventi riconducibili ad azioni di Fondimpresa. Tema che investe anche tutto il capitolo della formazione che adotta il project work o lo studio personale individuale.

Un altro elemento da rilevare è che la formazione amplia il novero dei contenuti e delle materie proposte. Ciò pare essere un elemento che nel breve periodo necessiterà di specifico supporto anche da parte del Fondo

interprofessionale.

Sul punto le attività di analisi ed intervista condotte hanno fatto emergere come non sia più sufficiente trasferire solo abilità tecniche, utili al funzionamento di una nuova tecnologia, ma è indispensabile affiancare a questo la conoscenza della logica che sottende alla scelta di un dato software o di un macchinario nel processo produttivo (sostenibilità, riduzione degli sprechi, riduzione degli errori, produzione di report armonizzati).

I piani, in buona parte, non hanno riguardato l'acquisizione di competenze utili solamente a chi lavora in produzione per immaginare come integrare nuovi software o macchinari con le funzioni del processo produttivo, ma si sono perlopiù occupati di trasferire competenze anche in relazione ad altri ambiti lavorativi diversi, ma integrati con il proprio. Il nuovo orientamento strategico che pare emergere è quello di competenze che non lavorano in semplice autonomia ed appartengono a singole divisioni, ma di asset di conoscenza che devono essere trasferiti al complesso dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi competitivi. FUJIFILM ha precisamente operato in tal senso, nei fatti il Piano formativo è stato studiato e implementato a specifico supporto di più ampio ventaglio di iniziative di "rinnovo tecnologico" che hanno interessato la società italiana di a partire dal 2019: era dunque necessario aggiornare e sviluppare delle competenze strategiche non presenti in azienda.

Pertanto, la formazione sembra cambiar pelle. Nei fatti si assiste alla realizzazione di percorsi marcatamente orientati al *learning by doing*, non un semplice trasferimento di conoscenze, quanto occasione per un vero problem solving che porti alla risoluzione immediata e sperimentata di problemi concreti.

Inoltre, viene dato maggior peso all'**interdisciplinarietà**, con occasioni di formazione che vanno oltre gli specifici ambiti lavorativi, ad esempio in tema di comunicazione assertiva (Report Connecthub S.r.l.).

“Un elemento che sicuramente caratterizza positivamente la formazione in oggetto e ha carattere di replicabilità è relativo alla **dimensione cross-funzionale** dell'aula. Il gruppo in formazione era costituito da persone appartenenti a diverse aree funzionali. Lavorare con colleghi che hanno professionalità, esperienze, modi di approccio diversi è un enorme arricchimento per ognuno.” (Report Centro Style)

Vi è ampio ricorso alla formazione sulle soft skill con percorsi sia collettivi che individuali.

Alcune imprese stanno adottando approcci vicini all'internal branding, ovvero stanno cercando di creare (o rinforzare) una filosofia aziendale che si concentra sul portare identità e cultura di nucleo dell'azienda ai propri dipendenti, nonché ai consumatori (Report Gruppo G.E.I. S.p.A.). In un contesto di crisi il personale ed i talenti sono concepiti come ambasciatori o veri rappresentanti dell'azienda e dei suoi ideali, indipendentemente dalla dimensione d'impresa. Sul punto abbiamo già posto l'accento sull'importanza della retention e della soddisfazione dei dipendenti, su l'enfasi riservata sul ruolo del dipendente. Tutto ciò costituisce le basi per la creazione di una missione condivisa e di una cultura aziendale che mira alla sostenibilità - non solo finanziaria – di lungo periodo. Sarà interessante notare se questi primi accenni diverranno in futuro un processo continuo e formalizzato.

“Molto qualificante ed apprezzata (sia dall'impresa che dai partecipanti) è stata la certificazione delle competenze acquisite a seguito del corso sul project management.” (Report PRL Tecnosoft). Attività sperimentata e presente in alcuni casi di Piani finanziati con Conto di Sistema. **La certificazione di competenze** è un servizio molto importante per attribuire competenze nel portfolio dei partecipanti e per una valutazione di esito dei percorsi lato azienda e lato Fondimpresa.

Da ultimo, un commento rispetto alla circostanza che oggi le imprese sono chiamate a operare in un contesto generale di costante incertezza, dovendo gestire anche gli effetti di situazioni che non dipendono direttamente dalla propria volontà: pandemia, conflitti, crisi energetiche, etc. Numerose sono le attività formative progettate dalle imprese intervistate che presentano primi tentativi di un nuovo approccio orientato ad un cambio di paradigma per affrontare le criticità descritte; da un lato aule eterogenee nella composizione del gruppo classe per far condividere temi, linguaggi, finalità e portare approcci e punti di vista differenti, dall'altro il coinvolgimento

dei manager e, in alcuni casi anche degli imprenditori.

Si ritiene molto importante il reale *coinvolgimento di imprenditori, manager e responsabili* nella attività di formazione, quando questa si pone l'obiettivo di portare la visione aziendale a tutta l'organizzazione, I primi che devono, infatti, assimilare una cultura, una prospettiva di cambiamento, un nuovo approccio e le possibili ricadute di questo sull'intero piano strategico aziendale sono coloro che poi dovranno trasmettere gli stessi alle diverse funzioni, ai diversi reparti in un'ottica sistemica e non settoriale.

Gli impatti della formazione sull'organizzazione

Gli approfondimenti condotti con le imprese hanno delineato un ruolo centrale della formazione, necessaria a calare a terra i molti investimenti in attrezzature, equipment e software condotti negli ultimi anni.

Formazione centrale tanto come occasione di recupero del gap di competenze digitale dei dipendenti, quanto utile strumento che accompagna la crescita dell'impresa o il suo riposizionamento strategico.

In taluni casi vi è una precisa convinzione che una formazione tarata sulle specifiche esigenze del collaboratore possa porre le basi per il **lancio di nuovi prodotti/servizi** suggeriti dall'interno oppure possa contribuire ad acquisire una capacità di saper anticipare i cambiamenti del contesto competitivo, attraverso la rielaborazione consapevole di spunti provenienti da docenti/formatori qualificati (Report NUR S.r.l.).

Chiaramente la formazione è uno strumento funzionale per accompagnare i cambiamenti organizzativi come lo smart working non solo come risposta alle restrizioni pandemiche: "...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" (Report LATI).

La formazione intesa come **investimento per la sostenibilità** dell'azienda, in termini finanziari, ma soprattutto di **well being lavorativo** (Report Inticom S.p.A.), questo è quello che emerge dagli approfondimenti condotti. Alcuni punti qualificanti emersi:

- far acquisire ai dipendenti abilità, conoscenze e competenze che consentano loro di svolgere al meglio le proprie mansioni,
- colmare eventuali lacune a causa di cambiamenti del contesto competitivo,
- consolidare politiche di valorizzazione e sviluppo dei talenti,
- cercare la gratificazione e l'ingaggio dei dipendenti,
- far ottenere all'azienda un nuovo vantaggio competitivo.

Sul punto si rileva come Connectub, azienda fondata nel 2008 con 40 dipendenti, si caratterizzi per l'applicazione di un approccio gestionale che ha il triplice obiettivo di attrarre, sviluppare e mantenere figure professionali pienamente coinvolte e partecipi nella realizzazione della strategia aziendale. L'impresa adotta una strategia di People Management che fa leva su coinvolgimento e partecipazione, a partire dalla formazione (Report Connecthub S.r.l. SB).

Nei fatti, tutte le 20 imprese coinvolte nel monitoraggio indicano proprio nella fase della raccolta dei fabbisogni formativi il momento più importante per la progettazione e, quindi, per la realizzazione di percorsi formativi di successo.

Il processo di analisi dei fabbisogni tuttavia appare assai differenziato, soprattutto per la presenza di aziende con caratteristiche molto diverse a livello di dimensione, presenza di un ufficio HR o appartenenza a un gruppo internazionale. Cionondimeno il processo - più o meno strutturato o formalizzato - approfondisce con una certa costanza i fabbisogni di formazione espressi dal basso (attraverso piattaforme interne o incontri dedicati) e su questi prevede la discussione ed il coinvolgimento con i responsabili (con l'ausilio di piattaforme interne, interviste, schede di valutazione, schede obiettivo) e setaccia i gap e le esigenze da sottoporre poi all'attenzione

del management per verificarne la coerenza con gli obiettivi strategici.

Si rileva che laddove l'analisi dei fabbisogni è stata più attenta, lì si è generata una micro-progettazione più efficace. Lì dove vi è rapporto costante con consulenti/formatori (conoscenza dell'azienda, capacità di creare percorsi personalizzati e condivisi, disponibilità di strumenti e risorse adeguate alla formazione necessaria), si sono potuti definire con facilità contenuti, metodologie e strumenti formativi, oltre che un processo di valutazione della formazione e del suo impatto. Quest'ultimo punto non risulta presente in alcuni dei piani formativi esaminati, in altri casi non è stato condotto con il supporto del docente, ma attraverso specifici KPI adottati dall'azienda.

Altro tema è quello dell'efficacia, che abbiamo visto con la certificazione. Carl Zeiss è un'azienda molto strutturata. Nel Piano ha previsto che i percorsi formativi si concludessero con un'attività di coaching individuale. Ciò ha permesso di fare un'analisi individuale delle proprie competenze e dei propri punti di forza e debolezza rispetto alle competenze utili per la gestione dei progetti. L'azienda si è dotata di "una piattaforma di valutazione delle performance: "Performance Development Dialogue": si tratta di un software che permette di gestire ed integrare i diversi aspetti legati alla gestione delle risorse umane, partendo dalla valutazione delle performance fino ad arrivare alla definizione dei bisogni di formazione.

Da ultimo, Corden Pharma Bergamo S.p.A. sul versante dell'impatto ha realizzato un piano di sicura efficacia, laddove ha fatto acquisire ai dipendenti skills in termini di metodo per la presentazione dei risultati e la reportistica. Ciò consente di meglio dialogare e rispondere alle aspettative del fondo di investimento private equity che la detiene. Il senso di fiducia verso i collaboratori e conseguentemente verso le strategie proposte dal management esecutivo, viene confermato. Questo aspetto non è da sottovalutare in quanto la direzione del gruppo viene spesso ampiamente influenzata dall'azionista che deve valutare l'andamento globale del proprio investimento.

Gli ambiti strategici: digitale, skill linguistiche e capitale umano

La formazione ha abbracciato preminentemente tematiche 4.0, così come definite dal Piano Nazionale Transizione 4.0 adottato dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Molti progetti hanno considerato come prioritaria l'Integrazione Digitale dei processi aziendali, tramite l'integrazione di applicativi software e processi umani al fine di ottenere un unico sistema produttivo che sia migliore in qualità, efficienza ed efficacia. Vi è la precisa consapevolezza che l'utilizzo di tecnologie e dati digitali serva ad ottimizzare il business, trasformare i processi aziendali e creare un ambiente in cui le informazioni sono al centro del sistema.

In alcuni casi ci si è concentrati sulla necessità di acquisire maggiori conoscenze ed abilità in ambito Excel, il noto programma dedicato alla produzione ed alla gestione di fogli elettronici. Excel appare uno strumento utile per organizzare e analizzare grandi quantità di dati. Allo stesso tempo, tuttavia, si rivela comodo per eseguire calcoli semplici e per tenere traccia di qualunque tipo di informazione, condivisibile con la totalità dei dipendenti dell'azienda. Le aree interessate sono soprattutto quelle legate all'amministrazione, alla finanza ed al controllo (Report Giambelli S.p.A.).

Lungi da diventare uno strumento che cancella il lavoro, il digitale è stato presentato come una tecnologia che cambia i contenuti e le modalità del lavoro e che non cancella il lavoro, ma lo facilita a condizione che vengano maturate nuove competenze acquisite da una nuova formazione. La formazione sul digitale può quasi essere vista quale strategia consapevole, anche se non sempre espressa e formalizzata, di Employee retention.

Vi è anche la presenza di progetti con tecnologie verticali, quali quello di FUJIFILM Italia S.p.A.. In ragione di nuovi assetti aziendali si è deciso di puntare sull'utilizzo del linguaggio SQL e del sistema PostgreSQL, ovvero uno tra i più avanzati sistemi di database management system sul mercato, capace di ridurre sensibilmente il tempo totale di programmazione di molti progetti, con vantaggi crescenti soprattutto per progetti complessi.

Anche ISA S.p.A., promuovendo l'aggiornamento e l'approfondimento delle competenze connesse all'utilizzo di Photoshop, ha mostrato l'evidente intenzione di dar seguito alla digitalizzazione aziendale investendo sulla formazione del personale demandato all'elaborazione del prodotto e alla promozione dello stesso nei confronti di terzi.

Il digitale è un ambiente necessario per alcune imprese oppure può essere il fattore competitivo per consentire loro di crescere. Un caso emblematico è rappresentato dall'impresa più piccola del campione che ha raddoppiato fatturato, margini e personale sulla spinta degli investimenti nel digitale, sostenuti dalla formazione su CRM, realtà aumentata, social marketing e business intelligence. "L'elemento chiave dell'efficacia si riconosce nell'identificazione di 4 percorsi con elevato potenziale per la specifica realtà aziendale e il suo mercato di riferimento che è poi diventato ancor più significativo per il timing rispetto a una crescita rilevante della domanda di servizi online. Il fattore esogeno della pandemia ha scatenato una crescita in termini di volumi, di organico, di margini e di altri indicatori che ha trovato l'azienda pronta alla crescita." (Report GDS Communication Srl – Benefit Corporation). Il Conto di sistema ha consentito a una piccola azienda di accedere al Fondo e beneficiare del know how del partenariato.

Anche Connecthub, azienda mantovana del gruppo Thun S.p.A. che si configura quale abilitatore di servizi per l'omnicanalità ha investito sul digitale. Ciò perché *omnichannel* è un concetto olistico, da plasmare attorno al "journey" dei consumatori, la cosiddetta customer experience. Un concetto che evolve dall'ormai superato modello di marketing multicanale e riguarda diversi ambiti. Non solo marketing e vendite, ma anche customer care, retail, logistica e supply chain (Report Connecthub S.r.l. SB).

Altre hard skill ritenute centrali dalle imprese oggetto di campionamento, su cui si è deciso di intervenire sono le competenze linguistiche, necessarie per gruppi sempre più internazionalizzati (Report Corden Pharma Bergamo S.p.A.) e con retail vasti con punti vendita diretti e non e con flussi di clientela non solo domestica (Report Inticom S.p.A.) (Report SECO Tools).

“Si è prevista e realizzata sia la formazione per piccoli gruppi che la formazione individuale, che nel caso della lingua inglese è spesso molto richiesta per lo *speaking* applicato alla specifica attività con docenti madrelingua.” (Report SECO Tools)

Sul versante delle soft skill interessante il piano interaziendale riferibile al gruppo G.E.I. S.p.A., che ha previsto una serie di interventi formativi con l’obiettivo di sviluppare conoscenze in tema di abilità personali, in particolare comunicazione, *problem solving* e programmazione neurolinguistica. Ciò con il preciso intento di ridurre asimmetrie informative e circolazione delle informazioni determinate dalla presenza di un Gruppo di aziende con business complementari assai strutturati.

Sulle soft skills i progetti sono numerosi e giova sottolineare un caso di “promozione” delle nuove risorse del “Progetto di valutazione e sviluppo di alti potenziali” che ha consentito di Misurare attitudini e comportamenti, punti di forza e aree di miglioramento di un pool di giovani collaboratori «ad alto potenziale», verificandone l’allineamento con un modello di competenze chiave realmente calibrato sulle sfide presenti e future di Lu-Ve, al fine di tracciare un profilo predittivo del potenziale di ciascun individuo. (Report Group)

Anche piani improntati ad una formazione tecnica, hanno proposto interventi di *team building*, quale mezzo per mantenere un gruppo di lavoro affiatato e produttivo e dotato di una consapevole *employer branding*, soprattutto con riferimento alle figure trasversali (Report NUR S.r.l.).

Formazione e pandemia

Da ultimo alcune brevi considerazioni sulla formazione svolta in emergenza pandemica.

La quasi totalità dei piani ha contemplato l’esperienza della **Formazione a Distanza**, che si ritiene modalità valida anche per il futuro, pur con gradi di intensità differenti a seconda dei settori merceologici di appartenenza.

In generale, l’utilizzo della FAD nel corso dei mesi di realizzazione dei piani è stato valutato positivamente perché ha permesso di non interrompere i percorsi formativi già programmati ed in alcuni casi di non allentare il rapporto tra dipendenti ed azienda correlato a chiusure forzate.

Tuttavia, per quanto riguarda il futuro, la FAD pur ritenuta una risorsa utile, non viene ritenuta valida per ogni ambito formativo e ha il portato di dover definire e co-progettare precisamente, da parte degli uffici HR, i contenuti e le modalità formative. Per molte imprese si è trattato di un’esperienza nuova ed il ricorso a formatori consolidati non sempre è apparso come soluzione vincente.

Dalle interviste condotte emergono ambiti in cui la FAD non viene considerata una valida soluzione, ovvero tutti quei casi in cui è indispensabile un’attività di *learning by doing*, basata sul cimentarsi rispetto a potenziali situazioni di criticità legata al contesto operativo del dipendente.

Un percorso formativo immaginato in sola FAD, riporta commenti negativi rispetto all’impatto sulle relazioni interpersonali e sul clima aziendale, che appare, come già visto nel paragrafo precedente, una condizione strutturale e competitiva delle aziende intervistate. La riduzione delle interazioni tra i discenti deve essere quindi compensata da momenti specifici di confronto e coinvolgimento dei singoli.

Analizzati i limiti della FAD, vi è però precisa consapevolezza che in alcuni ambiti, quali formazione linguistica e soft skill essa può assolvere efficacemente una funzione sostitutiva della formazione d’aula; le valutazioni di impatto sulle performance dei lavoratori appaiono largamente positivi per gli item sopra descritti.

.

Allegato 1: Il quadro di insieme delle imprese coinvolte

Imprese intervistate

NOME AZIENDA	PROV.	TITOLO	ID Piano	conto	settore	dimensione
Corden Pharma	BG	Piano formativo 2019 per i dipendenti Corden Pharma Bergamo	245803	FORMAZIONE	PRODUZ. FARMACEUTICI	10 - 49
GFM Spa	BG	Formazione GFM 2020	274985	FORMAZIONE	COMMERCIO INGR. TURBINE ED ACCESSORI PER PRODUZIONE ENERGIA	50 - 99
Giambelli	MB	“Corso excel per i modelli di finanza e controllo – anno 2020”	283067	FORMAZIONE	COSTRUZIONI	10 - 49
ISA SPA	MB	“La formazione per i dipendenti dell’azienda Isa S.p.A. – Anno 2019-2020”	253674	FORMAZIONE	PREPARAZIONE E TESSITURA FILATI	oltre 250
LABORATOIRES BOIRON	MI	MICROSOFT EXCEL 2013/2016 – LIVELLO BASE INTERMEDIO	298505	FORMAZIONE	PRODUZ. ARTICOLI FARMACEUTICI	50 - 99
FujiFilm	MI	Innovazione tecnologica con PostgreSQL	270753	FORMAZIONE	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI, MOTOCICLI E DI BENI PERSONALI E PER LA CASA	10 - 49
Inticom	VA	Competenze informatiche, linguistiche e trasversali	252392	FORMAZIONE	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI, MOTOCICLI E DI BENI PERSONALI E PER LA CASA	10 - 49
Reti	VA	Costruzione e gestione delle politiche retributive e comunicazione	269962	FORMAZIONE	FORNITURA DI SOFTWARE E CONSULENZA INFORMATICA	10 - 49
Lati	VA	Formazione LATI	281341	FORMAZIONE	PRODUZIONE ARTICOLI TECNICI IN MAT. PLASTICO	oltre 250
Centro Style	VA	Progetto di sviluppo manageriale: Verso l'organizzazione positiva	294019	FORMAZIONE	FABBRICAZIONE DI SUPPORTI MAGNETICI ED OTTICI	100 - 249
Carl Zeiss	VA	Il project management: management, organizzazione e processi	326267	FORMAZIONE	FABBRICAZIONE DI SUPPORTI MAGNETICI ED OTTICI	oltre 250

NOME AZIENDA	PROV.	TITOLO	ID Piano	conto	settore	dimensione
Luve	LO	Progetto di valutazione e sviluppo per alti potenziali	251746	FORMAZIONE	FABBRICAZIONE DI ATTREZZATURE DI USO NON DOMESTICO PER LA REFRIGERAZIONE E LA VENTILAZIONE	oltre 250
Seco Tools	CO	Seco Tools Formazione Linguistica e Informatica	257841	FORMAZIONE	METALLURGIA, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	oltre 250
Omet	LC	Piano formativo per il personale di OMET Srl – Anno 2020/2021	249744	FORMAZIONE	METALLURGIA, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	oltre 250
GDS	CO	GDS COMMUNICATION IN FORMAZIONE	245635	SISTEMA	ATTIVITÀ DI PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO E DI PROGRAMMI TELEVISIVI, DI REGISTRAZIONI MUSICALI E SONORE	10 - 49
Connecthub S.r.l.	MN	Assertività e Marketing Digitale - corsi voucher	295194	FORMAZIONE	SERVIZI LOGISTICI RELATIVI ALLA DISTRIBUZIONE DELLE MERCI	10-49

NUR S.r.l.	MN	Voucher formativi per NUR S.r.l.	258000	FORMAZIONE	REALIZ. SITI WEB-PROGRAMMI	10 - 49
G.E.I. GESTIONE ENERGETICA IMPIANTI S.p.A.	CR	Gruppo G.E.I. “Training Plan area comunicazione”	259288	FORMAZIONE	GEST.IMPIANTI GAS NATURALE	100 - 249
Cresco Unipersonale	BS	Formazione in CRESCO 2020	271426	FORMAZIONE	PRODUZIONE DI PRODOTTI ALIMENTARI	50 - 99
P.R.L. TECNOSOFT DI LUGANA DANIELE & C. - Inst. e Man. Impianti Industriali	BS	TE.M.P.O. – Tecnologie per il Miglioramento delle Persone e delle Organizzazioni	257332	SISTEMA	INST. E MAN. IMPIANTI INDUSTRIALI	oltre 250