



AT LOMBARDIA

SECO TOOLS

Competenze tecnico-professionali

SECOTOOLS FORMAZIONE LINGUISTICA E INFORMATICA

Luca Monti

Piani formativi:

257841 “Seco Tools Formazione Linguistica e Informatica”

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
3. IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative.....	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
5. CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	13
5.3 Conclusioni.....	14
SITOGRAFIA	14

1. INTRODUZIONE

Seco Tools, del gruppo Sandvik, è una solida realtà multinazionale del settore metalmeccanico presente in più di 75 paesi. È fornitore leader globale di **soluzioni di taglio** in metallo per fresatura, tornitura, foratura e porta-utensili. Multinazionale con sede principale in Svezia che realizza utensileria premium per aumentare le prestazioni nelle lavorazioni meccaniche. Con sede centrale a Fagersta, in Svezia, Seco è una realtà internazionale e, con circa 4.100 dipendenti, ha una posizione di rilievo e un *brand* riconosciuto nel settore meccanico.

Da più di 80 anni offre alle aziende tecnologie e soluzioni innovative con l'obiettivo di ottimizzare la produttività ed offrire la migliore soluzione con assistenza tecnica e formazione per gli utilizzatori. Seco ha sviluppato competenze specializzate in vari settori industriali e fornisce soluzioni alle principali aziende di tutto il mondo tra cui industrie aerospaziali, oil & gas, generazione di energia, medicale. Ha una storica sede produttiva in Italia e una rete vendita organizzata per macroaree sovranazionali. L'azienda realizza utensili di lavorazione ad asportazione di truciolo e utensili di fresatura, tornitura e lavorazione fori fornendo strumenti di alta resistenza e con contenuti frutto della migliore attività di ricerca su materiali e tecniche costruttive.

Lo stabilimento di Guanzate (Como) è un centro di eccellenza internazionale per la produzione di utensileria speciale. La sostenibilità, la produttività, l'innovazione tecnologica, la competenza e la passione per i clienti sono il cuore pulsante dell'azienda che è impegnata in azioni continue di promozione interna e sul mercato dei propri **valori aziendali**.

Tutto il personale Seco condivide lo spirito aziendale che permea l'organizzazione anche attraverso le iniziative di formazione. Seco Tools riconosce un valore chiave allo **sviluppo del capitale umano** come fattore di innovazione in un settore altamente tecnologico e fortemente competitivo.

Rispetto alla propria realtà, a proposito delle risorse umane, il sito aziendale evidenzia questa politica del gruppo: "I nostri dipendenti adottano un approccio pratico per l'applicazione di elevati livelli di competenza nel superare le sfide dei clienti nell'asportazione di truciolo. Relazioni basate su fiducia e rispetto sono vitali per il nostro successo. Lavoriamo a stretto contatto coi clienti per comprendere le loro esigenze. Intraprendiamo collaborazioni con università e associazioni di settore per monitorare tendenze e sviluppare soluzioni che soddisfino le esigenze di segmenti specifici."

Ai fini di sostenere un ampio programma di sviluppo delle capacità e delle competenze delle proprie risorse, orientandone gli atteggiamenti verso condotte coerenti con la mission aziendale, Seco Tools riconosce alla formazione un ruolo strategico proponendo con continuità percorsi di formazione al proprio personale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Seco è un'azienda del Gruppo multinazionale svedese SANDVIK.

La storia di Seco Tools affonda le sue radici nella storia della stessa Svezia. Tutto iniziò nel 1873, a Fagersta (Svezia), con la fondazione dell'azienda Fagersta Bruks AB nella regione Bergslagen, per la produzione di cavi e tubi di acciaio, canne di fucili e molle per carrozze ferroviarie. Nel 1932, l'azienda iniziò a produrre su piccola scala un prodotto in metallo duro chiamato "Seco" (dal latino, "io taglio").

Per tutti gli anni '50 e '60, Fagersta Bruks AB investì molto su strumenti in metallo duro, acquisendo diversi produttori e diventando una delle tre aziende principali a livello europeo. Nel 1974, con la separazione delle unità di produzione del metallo duro da Fagersta AB, iniziò l'esperienza di Seco, che si espanse rapidamente durante gli anni '80 e '90 con l'apertura di diverse consociate in tutto il mondo.

Attualmente, l'azienda possiede oltre 50 filiali ed è presente in più di 75 paesi.

Seco Tools Italia, come tutte le sedi Seco, è impegnata nella “produzione di utensileria e nell'assistere i clienti per favorire la tua crescita aziendale mediante soluzioni di produzione complete, mettendo a disposizione prodotti avanzati, esperienza applicativa, supporto tecnico ed altro ancora”. *Dal sito.*

Seco Italia nasce nel 1950 come Acierex Italiana S.p.A. che nel 1960 cambia nome in Stora Italiana e apre la sede a Guanzate, nel 1968 cambia nome (Fagersta Italiana) fino al nome attuale dal 1974.

Oggi vanta 174 dipendenti di cui 82 nella forza vendite e marketing, 80 nella produzione e 10 nella gestione amministrativa. Dagli anni '80 ha costantemente acquisito marchi e tecnologia.

La realtà del gruppo vede una concentrazione delle risorse umane in Europa con 2.700 unità, 950 in Asia e 600 in America.

Il gruppo investe nella ricerca e sviluppo e proprietà intellettuali più del 5% del proprio fatturato e impiega 210 dei propri collaboratori in 7 sedi di Ricerca e sviluppo in tutte le aree geografiche del pianeta.

Come detto, la filosofia aziendale ha sposato i temi dell'economia sostenibile adottando e facendo propri gli obiettivi di Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Seco, come tutti i gruppi globali manifatturieri, **investe in ricerca** per mantenere la propria posizione di leadership in un mercato competitivo. Parte da una posizione solida di capacità produttive di alta qualità, dal momento che la componente prodotta rappresenta il terminale di tutte le macchine utensili, che viene valutato per precisione, durata, capacità di taglio e durevolezza su un'ampia gamma di materiali di lavorazione.

Il mercato degli utensili è, come molti altri, investito dalla quarta rivoluzione industriale. Durante la terza rivoluzione industriale, l'informatica era entrata in maniera significativa nelle fasi di produzione e le informazioni erano sempre più disponibili in rete.

La quarta rivoluzione industriale propone la sfida della **digitalizzazione del singolo prodotto** e della sua tracciabilità lungo tutto l'arco della sua vita.

Seco è quindi impegnata nell'implementazione di soluzioni digitali innovative, come l'intelligenza artificiale, internet delle cose ed altre applicazioni per dialogare con apparecchiature e sistemi in modo da operare in un ambiente di produzione flessibile e altamente automatizzato che produca strumenti in linea con l'evoluzione delle macchine utensili.

Nella unità produttiva a Lottum in Svezia, il percorso di trasformazione è stato già avviato con il coinvolgimento di dipendenti e clienti. Negli ultimi 10 anni l'ambiente di produzione è passato da processi e produzioni ad alta intensità di manodopera a una gestione del lavoro maggiormente automatizzato. Soluzioni innovative come i sistemi automatizzati di caricamento dei prodotti nelle macchine, la misurazione delle macchine e l'elaborazione automatica dei dati di produzione per creare disegni e programmi, hanno cambiato il modo di lavorare. Le strategie non riguardano solo l'innovazione e il contenuto tecnologico della produzione. L'azienda mette al centro anche due altri valori: la riduzione dell'impatto ambientale e la creazione di un ambiente lavorativo di coinvolgimento, appartenenza e soddisfazione per i dipendenti.

Con l'adozione costante di nuove tecnologie e modalità di lavoro Seco intende incrementare il proprio vantaggio competitivo e la produttività con l'aumento della qualità delle proprie produzioni in un ambiente collaborativo.

In questo mondo in rapida evoluzione, con le esigenze dei clienti in continuo cambiamento e la necessità di un rapido adattamento, è fondamentale tenere il passo con gli ultimi sviluppi e le opportunità per continuare a soddisfare le esigenze dei clienti con l'esigenza di coniugare la qualità con tempi di consegna e prezzi competitivi. Gli investimenti in termini tecnologici e organizzativi affrontano organicamente gli obiettivi di crescita, sostenibilità e valorizzazione della componente umana.

Nelle unità di produzione si stanno sviluppando sempre più le **tecnologie digitali** con l'approccio **Lean Manufacturing** nell'organizzazione per avere risultati misurabili che influiscono direttamente sulle prestazioni.

Allo stesso tempo c'è un altrettanto importante investimento sullo sviluppo delle competenze, mentalità e sostenibilità per dare un valore aggiunto sociale in parallelo al valore tecnologico portato dagli investimenti in ricerca e tecnologia digitale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come abbiamo visto, uno dei pilastri della strategia di Seco è costituito dall'investimento sul capitale umano, anche attraverso la formazione continua diffusa in tutte le aree aziendali.

SECO TOOLS dedica una costante attenzione alla pianificazione e alla realizzazione di percorsi di sviluppo, promuovendo programmi di formazione ad hoc ed implementando supporti culturali, metodologie e strumenti per lo sviluppo delle risorse umane.

La formazione viene vista come un'attività che consente di introdurre e accompagnare sia i processi di innovazione in produzione ma soprattutto di far crescere e migliorare la comunicazione e la collaborazione all'interno dell'organizzazione.

Anche i valori aziendali come la sostenibilità e l'approccio verso il cliente si trasmettono attraverso le iniziative di comunicazione e formazione.

L'attenzione allo sviluppo del capitale umano è capillare, nasce da un *development dialogue* individuale (*bottom up*) che si coniuga con gli input del gruppo sulle politiche aziendali generali (*strategic issues*).

Si incrociano, come detto sopra a proposito delle strategie del gruppo, temi come sostenibilità e inclusione con altri proposti dall'evoluzione tecnologica o incidentali come la sicurezza informatica.

Su questi il gruppo definisce un proprio **catalogo di formazione** che propone alle organizzazioni del HR management delle unità del gruppo.

Il management pianifica inoltre la formazione su esigenze specifiche delle singole unità per accompagnare iniziative specifiche o per politiche di sviluppo delle posizioni e delle carriere interne, investendo per esempio sulla crescita delle soft skill.

I piani annuali di formazione nascono da questi input diversi, raccolti, analizzati e prioritizzati anche con attenzione alle linee di finanziamento e alle esigenze di organizzazione, che, dopo un massiccio ricorso alla **formazione online**, sono più flessibili e disponibili grazie alle tecnologie di videoconferenza.

Seco sostiene economicamente gli investimenti nella formazione che non viene inserita per motivi diversi in piani finanziati. I bandi e fondi di Fondimpresa rispondono efficacemente alle principali esigenze.

Il Fondo è molto apprezzato per la sua duttilità e continuità.

Per le attività di progettazione e gestione dei percorsi l'ufficio delle risorse umane di Guanzate ha una stretta e consolidata collaborazione con Ecole, che consente una efficace programmazione di un volume significativo di interventi formativi anche molto personalizzati.

La sede di produzione e amministrativa è il riferimento centrale nella formazione per le attività di formazione anche delle risorse commerciali che operano nelle aree di vendita italiane.

L'importanza della formazione non si ferma allo sviluppo del capitale umano interno ma si completa con un servizio per i **clienti** oltre all'attenzione agli **studenti** delle scuole tecniche e professionali.

Seco è anche un **fornitore di formazione**, al di fuori del piano in oggetto, perché propone percorsi per i clienti sui propri prodotti e fa formazione anche per i docenti delle scuole tecniche.

La continua evoluzione delle attività di produzione richiede un impegno costante nell'aggiornamento delle competenze dei team di lavoro sulle tecnologie e Seco interviene con un proprio catalogo che utilizza a sua volta la modalità della formazione online per condividere con il cliente i contenuti dei propri prodotti.

La sede operativa di Guanzate propone programmi di formazione sia in aula che sul campo per la conoscenza e utilizzo delle tecniche e tecnologie più innovative per lavorazioni meccaniche ad asportazione di truciolo, relative ad operazioni di tornitura, fresatura, barenatura, foratura ed alesatura.

2.4 Considerazioni riepilogative

SECO Tools ha un focus privilegiato sulla formazione collegata sia agli aspetti di **innovazione** ma anche ad una visione più ampia che comprende i **valori sociali** e di **equilibrio ambientale** che il gruppo ha

indicato nelle proprie politiche di sviluppo sostenibile. Non si tratta di una dichiarazione di principio ma di una programmazione di sviluppo del capitale umano con una articolata offerta che coinvolge tutti i profili sia sulla base delle linee di sviluppo definite dal management che per indicazione e richiesta da parte dei collaboratori. Il ricorso ai finanziamenti di Fondimpresa si accompagna al finanziamento diretto del gruppo sia per ragioni organizzative che di calendarizzazioni. Le modalità di erogazione sono diversificate e c'è una costante valutazione del capitale umano per la sua valorizzazione e crescita.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La formazione è l'attività principale nello sviluppo delle risorse umane del gruppo e c'è un costante e forte investimento con una programmazione che coinvolge tutte le aree aziendali e le figure apicali sono coinvolte nella definizione di obiettivi spesso legati ai fenomeni di innovazione che interessano le attività aziendali e del mercato di riferimento.

Il gruppo ha una propria offerta formativa con un catalogo e una proposta interna che segue le politiche aziendali.

La rilevazione di fabbisogni formativi è condotta dall'ufficio delle risorse umane, rilevando adesioni e fabbisogni con il coinvolgimento individuale di tutto il personale con richieste via mail e colloqui.

Lo sviluppo del capitale umano è visto come una leva strategica per la crescita aziendale.

L'analisi dei fabbisogni formativi è organizzata attraverso la gestione dei profili di competenza da una parte e dalla definizione degli obiettivi dei diversi livelli di responsabilità del gruppo, dove il dialogo si è fatto negli anni sempre più costante e stretto. La programmazione è quindi il risultato dell'incrocio di tre esigenze diverse: le strategie generali (temi sostenibilità e inclusione), le scelte delle organizzazioni (es. politiche di vendita nell'area sud Europa) e il fabbisogno individuale di formazione attraverso colloqui (personal development dialogue PDD) che definiscono la rilevazione dei fabbisogni a diversi livelli. Per la gestione delle risorse di competenze viene utilizzato un gestionale per registrare le esigenze formative emerse e le competenze acquisite.

La programmazione e la definizione di una progettazione formativa segue una filiera complessa e lunga, concretizzandosi in una **programmazione** che diventa significativa in termini di dimensione e di articolazione.

Le ipotesi definite dall'Ufficio HR sulla base dei diversi input prevedono una verifica con colloqui con i singoli potenziali beneficiari delle proposte formative, anche sulla scorta delle rilevazioni disponibili nel gestionale. Il Gruppo produce proposte con un catalogo della formazione disponibile a livello generale (*strategic level proposals*). Il gruppo dirigente decide di promuovere temi o aree di sviluppo attraverso proposte formative ad hoc (*executive level proposals*). Il collaboratore aderisce ai percorsi dei livelli che lo riguardano. Può partecipare a percorsi proposti dal management e a quelli presenti nel proprio piano di sviluppo personale di competenze. Questo incrocio è avvenuto in una parte significativa dei percorsi del piano oggetto di valutazione.

Si registra un sostanziale allineamento tra quanto ipotizzato nelle rilevazioni "dal basso", cioè dal collaboratore e dal singolo manager, e le proposte, che annualmente costituiscono la proposta formativa generale di Seco Tools. La priorità, in termini di input generale, è di dar corpo a una proposta formativa che raggiunga gli obiettivi dei diversi livelli, raccogliendo tutte le risorse finanziarie, organizzative e di formazione disponibili per la progettazione ed erogazione dei percorsi.

Il Gruppo è una realtà multinazionale con un mercato di riferimento globale e macroaree di vendita che richiedono una costante formazione di aggiornamento sulla lingua inglese e un'esigenza di competenze

informatiche sempre aggiornate sui software. Queste due aree formative sono una costante nella programmazione, pianificazione e proposta alle risorse umane del gruppo e fanno parte della proposta che annualmente viene inviata a tutto il personale.

Il ricorso alla **formazione a distanza sincrona e asincrona**, introdotto forzosamente e massicciamente nel Piano sulla spinta della pandemia, ha ampliato le possibilità organizzative per la flessibilità nell'erogazione dei contenuti più frontali.

Nell'ambito della pianificazione formativa, Seco dialoga con Ecole (ente di formazione accreditato) che supporta sia nelle attività di progettazione, di presentazione dei piani e di formalizzazione e conclusione di accordi con le parti sociali per giungere alla presentazione delle domande di finanziamento e assistenza nell'erogazione e gestione dei Piani.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione formativa è condotta dall'Ufficio delle risorse umane della sede di Guanzate in collaborazione con Ecole e provvede alla definizione di tutti gli aspetti di contenuto, in sinergia con le aree di competenze interna, quando la formazione è di natura specialistico professionale e con i riferimenti esterni quando le competenze sono di natura trasversale. Ne è un esempio la consolidata collaborazione continuativa con British Institute per la formazione linguistica.

Per la formazione informatica, la proposta del Piano oggetto di valutazione, è nata dalla scelta aziendale di adottare il pacchetto Office 365 che ha quindi riguardato come popolazione eleggibile tutto il personale utilizzatore.

La formazione linguistica e informatica ha quindi rappresentato il contenuto esclusivo del Piano con un numero di 41 azioni formative con durate molto diversificate da 2 a 30 ore con 510 ore di formazione finanziata e realizzata in gran parte con la formazione a distanza.

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. Sono stati coinvolti una trentina di collaboratori inquadrati come impiegati su una popolazione di circa 190 dipendenti in Seco Tools Italia.

Il piano era articolato in interventi formativi per la lingua inglese finalizzati ad approfondire la conoscenza della sintassi e della terminologia specifica della lingua da utilizzare in ambito lavorativo; apprendere abilità e competenze per essere in grado di gestire in modo efficace le situazioni lavorative critiche (reclami e trattative ...); migliorare la capacità di ascolto e comprensione.

Per quanti attiene ai contenuti informatici in ambiente Windows Office 365 con Outlook, Teams, Excel avanzato a diversi livelli e Share Points cui si sono aggiunti l'uso di programmi del pacchetto Adobe finalizzato alla progettazione con Photoshop, Premiere, After Effect e Indesign per la grafica.

L'attività, realizzata nel 2020 tra il febbraio 2020 e la chiusura formale del dicembre dello stesso anno, è stata convertita in formazione a distanza per la pandemia in una fase aziendale in cui il ricorso allo *smart working* è diventato una modalità operativa significativa che prosegue ancora oggi nella misura di una

giornata o due alla settimana. Nella progettazione ed erogazione successiva, la modalità da remoto continua e si sta pensando di utilizzarla anche per le attività di produzione.

Ai fini di sostenere un ampio programma di sviluppo delle capacità e delle competenze delle proprie risorse, orientandone gli atteggiamenti verso condotte coerenti con la mission aziendale, Seco Tools riconosce alla formazione un ruolo strategico. Attualmente, visto lo sviluppo commerciale di tutto il gruppo, la direzione ha ritenuto opportuno perfezionare la conoscenza della lingua inglese delle figure commerciali, per rendere maggiormente efficace la comunicazione intragruppo e direttamente con i clienti.

La valutazione degli impatti e dell'organizzazione dei percorsi è condotta attraverso la somministrazione di questionari di valutazione standardizzati, proposti da Ecole come supporto tecnico. Sempre Ecole ha anche collaborato nell'individuazione di formatori per competenze specifiche.

3.3 Considerazione riepilogative

La formazione è un'attività programmata e capillare che sostiene sia momenti di passaggio su competenze come nel caso di Office 365 e Adobe. La formazione linguistica viene sondata e proposta costantemente perché rappresenta la lingua del gruppo ed è funzionale anche alle attività di interazione con clienti e fornitori.

La programmazione è costante con risorse interne e ricorso a fondi. Per quanto riguarda le aree di competenza sono sia rivolte alle competenze trasversali, alle competenze professionali specifiche e alle soft skills (esempio quest'ultimo su un percorso in essere nel momento di valutazione rivolto a un programma di promozione di tecnici per incarichi di responsabilità su team di lavoro).

La valutazione consente di verificare il grado di acquisizione delle competenze che vengono registrate sul profilo personale. Viene sondata con questionari l'efficacia della proposta.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

La proposta del Piano ha riguardato le aree di competenze informatiche e linguistiche strettamente legate alle esigenze aziendali e rivolte a completare i profili di 30 dipendenti del gruppo.

Per una valutazione dell'impatto e della proposta formativa del Piano e delle politiche di formazione del gruppo si è proceduto ad interviste a due figure presenti in azienda da molti anni che hanno confermato l'importanza e la disponibilità di proposte formative da parte dell'azienda, confermando sia le dinamiche di rilevazione che di organizzazione indicate nelle interviste dall'HR Manager e dalla responsabile della formazione aziendale.

I lavoratori intervistati hanno segnalato come la partecipazione ai percorsi ha trovato applicazione nell'attività quotidiana ed estemporanea consentendo di migliorare la capacità operativa. La risorsa intervistata che opera nell'ufficio risorse umane ha evidenziato come il corso di Excel avanzato ha consentito di scoprire numerose funzionalità che consentono di ridurre i tempi e migliorare i risultati delle elaborazioni.

Nel caso della formazione linguistica, la figura intervistata, che ha responsabilità di un'area commerciale e riferisce a un manager di lingua inglese, ha riferito della necessità di avere un team con competenze linguistiche adeguate all'interlocuzione con il management anche per gli aspetti di ampliamento del linguaggio e pronuncia, sia per la presentazione che l'ascolto, che evitino incomprensioni e consentano l'approfondimento di aspetti tecnici e commerciali. Nella sua posizione di responsabilità, questo area manager ha previsto e continua a proporre interventi di rafforzamento delle competenze linguistiche del proprio team nelle riunioni periodiche di rilevazione e proposta della formazione con l'Ufficio delle risorse umane.

Il corso è stato inoltre molto apprezzato per le modalità di somministrazione online, la durata e la competenza dei docenti. In particolare, **le sessioni asincrone** sono state particolarmente utili per le consultazioni e i ripassi con l'ausilio del materiale didattico e sono ancora utili per risolvere problemi (in particolare per le applicazioni informatiche) durante l'applicazione in attività aziendali.

Nel caso della formazione in gruppo sui contenuti informatici, la formazione è stata funzionale allo scambio di informazioni reciproco sui processi gestionali nelle simulazioni e applicazioni alle situazioni concrete di lavoro.

La valutazione complessiva dei partecipanti e quella dell'azienda sono giudicate molto positivamente, così come c'è un apprezzamento per il processo di presentazione, finanziamento e valutazione da parte di Fondimpresa dei Piani, anche grazie all'assistenza di Ecolle sugli aspetti più metodologici e amministrativi richiesti.

5. CONCLUSIONI

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

L'elemento chiave che si coglie nella valutazione del Piano è il suo inserimento in un programma di **formazione continua** dell'azienda che è impostato e prosegue nel tempo attraverso una organizzazione che raccoglie input individuali e aziendali (sia del gruppo che dell'azienda Seco) con una proposta molto articolata in termini generali e focalizzata invece sui singoli piani.

Il Piano oggetto di valutazione ha articolato gli interventi su due classiche esigenze: le competenze linguistiche e informatiche, con una scelta che ha premiato in termini di preparazione delle risorse umane rispetto al passaggio allo smart working forzato dalla pandemia. L'ambiente Microsoft, con le nuove Suite di Office, non si è rivelato una novità in sé per gli strumenti più consueti ma per l'ambiente cloud e la collaboratività online. Pertanto la formazione di approfondimento sui programmi si è rivelata efficace, utile per la trasformazione della routine di lavoro da remoto, anche con un cambiamento nelle attività lavorative e di relazione con i colleghi.

Dalle interviste sono emersi due aspetti: il primo è il riferimento costante alla formazione come una **risorsa disponibile** (nell'intervista sulla formazione di lingua individuale, con madrelingua e online) e l'altro è stato l'apprezzamento per la **formazione a distanza** come elemento di maggiore fruibilità e flessibilità. Nelle interviste è emerso sempre come la registrazione sia diventata un modo di fruizione e uno strumento di "ripasso" che, nel caso della formazione degli adulti occupati, è molto importante.

Rispetto ai contenuti si è detto di quanto la formazione informatica sugli strumenti cloud di Microsoft sia stata tempestiva e utile nell'immediato. In alcuni casi, legati alla formazione specifica dell'utilizzo avanzato degli strumenti, la sua efficacia dispiega i suoi effetti anche nel medio periodo, quando alcune funzioni più avanzate vengono richieste per attività estemporanee o per progetti e attività nuove. Proprio in quei casi la formazione asincrona e le registrazioni consentiranno un recupero delle informazioni chiave.

Le politiche aziendali sono molto orientate sulla valorizzazione del capitale umano; infatti, la formazione non è solo uno strumento di formazione individuale ma è anche una dinamica di condivisione e inclusione (valore nella Mission del Gruppo).

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Si segnala come buona pratica il processo di sviluppo delle risorse umane attraverso l'analisi dei fabbisogni, la progettazione di proposte formative e la creazione di un catalogo formativo del gruppo, per arrivare alla continuità nella programmazione ed erogazione fino alla gestione dei profili sia per le competenze professionali che per quelle trasversali e le soft skills.

A differenza di altre realtà, le proposte sia *bottom up* che a livello di *head quarter* convergono in una proposta formativa che contempla esigenze indicate dal personale, dal middle management e dalle politiche generali del gruppo.

È una buona pratica la formazione a distanza. Ormai è una prassi diffusa e quindi non rappresenta in sé un'innovazione ma Seco, come tutte le imprese coinvolte in percorsi di formazione nel 2020, ha mostrato quella resilienza capace di lasciare il segno al di là dell'emergenza. Questo vale anche per il ricorso allo smart working che, con strumenti collaborativi e integrati, non è un semplice remote working. Su questo si gioca un importante obiettivo di organizzazione dei processi aziendali ma anche di quelli formativi. Infatti, la direzione delle risorse umane sta valutando come organizzare online la formazione tecnico professionale.

5.3 Conclusioni

Il Piano formativo si inserisce con continuità nella programmazione dello sviluppo del capitale umano e, nella sua realizzazione, ha mostrato la sua efficacia anche per una richiesta aumentata di competenze informatiche sulle piattaforme e negli ambienti collaborativi da remoto di Microsoft.

La valutazione delle figure intervistate è ampiamente positiva e testimonia di una continuità nel tempo delle attività formative a beneficio della crescita individuale e della diffusione di valori e principi aziendali proposti dal gruppo e dall'azienda.

SITOGRAFIA

[SITO SECO TOOLS](#)