



AT LOMBARDIA

Feralpi Siderurgica S.p.A. – Feralpi Group

Piano Aziendale

Metal University

Sommario

INTRODUZIONE	3
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	7
2.5 Considerazioni riepilogative.....	8
IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative.....	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 L'impatto della formazione.....	13
4.2 Considerazioni riepilogative.....	13
CONCLUSIONI.....	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
4.2. Le buone prassi formative aziendali	14
SCHEDA DI SINTESI.....	15
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA	16

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni sembra che sul settore industriale si sia abbattuta una tempesta perfetta.

In un ambiente già caratterizzato da una iper-competizione globale, l'emergenza pandemica, la disintegrazione delle catene logistiche globali, la guerra in Ucraina, l'impennata dei costi energetici e l'inflazione stanno incrinando la stabilità del sistema.

Questi elementi, infatti, non solo hanno generato uno shock economico ma hanno minato alcuni pilastri dei modelli competitivi di molte organizzazioni.

Inoltre, le sfide strategiche connesse alle transizioni verso la digitalizzazione e la sostenibilità stanno chiedendo alle aziende (soprattutto manifatturiere), anche quelle più virtuose, di rivedere i modelli di business, i propri prodotti e i propri processi produttivi al fine di poter essere a "prova di futuro" e competere in un'arena in cui gli sprechi di risorse non saranno più ammessi.

La siderurgia è sicuramente, tra i vari settori, uno di quelli più impattati da questi shock e da queste sfide: da un lato può essere considerato trainante per molti altri comparti, dall'altro (come un po' tutte le produzioni "pesanti") continua ad essere "osservato speciale" in relazione al tema della sostenibilità aziendale (ambientale in primis).

Molte organizzazioni, in un periodo turbolento come quello descritto, hanno deciso di azzerare completamente tutte le attività "non core" per il business (purtroppo, le attività di formazione sono spesso percepite fra queste) mentre altre hanno deciso di accelerare i processi di transizione pensando che, così facendo, si possono uscire prima dalla turbolenza.

Feralpi Group, come grande player internazionale orientato (sin dalla sua nascita) alla crescita e allo sviluppo, considera la formazione e i progetti di transizione come elementi essenziali per disegnare il business del futuro e, anche in un momento turbolento come questo, è riuscito a portare avanti tutti i piani di sviluppo e di investimento.

Il piano oggetto dell'analisi ha una particolarità: ha come sottostante un voucher per permettere la partecipazione di un collaboratore ad un percorso complesso di formazione pluriennale ed interaziendale (Metal University - Master Metallurgia 4.0) ed organizzato assieme ad altri noti protagonisti del settore.

Questa tipologia di formazione, interaziendale, (elemento che verrà approfondito in seguito), apparentemente banale, non è da sottovalutare in quanto mostra come la formazione aziendale venga interpretata dall'azienda: pilastro del concetto più autentico di sostenibilità - generare valore da condividere con gli stakeholder.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Competere nel settore della siderurgia “non è per tutti”.

Nel 2022, l'economia mondiale ha subito un rallentamento dopo la forte crescita dell'anno precedente. Questo rallentamento è stato causato principalmente da due eventi: il conflitto russo-ucraino (che ha portato all'accelerazione dell'incremento dei prezzi energetici) e le restrittive politiche anti-contagio adottate dalla Cina, che hanno ridotto la produzione nel paese. Nello specifico, la crescita economica mondiale è passata dal 6,2% nel 2021 al 3,4% nel 2022 e anche il commercio internazionale è diminuito (dal 10,4% al 5,4%).

Le economie avanzate hanno sostenuto la crescita (2,7% - con 2% negli USA e 3,5 dell'Eurozona) attraverso la domanda interna e i risparmi accumulati durante la pandemia mentre le economie emergenti sono cresciute del 3,9% (in netto rallentamento rispetto al 6,7% dell'anno precedente).

Anche se dimezzando il tasso di crescita dell'anno precedente, l'economia italiana ha continuato la sua espansione nel 2022, con una crescita del PIL del 3,7%, che ha permesso di recuperare la caduta del PIL del 2020 (-9,0%).

Nel 2022, la produzione mondiale di acciaio (1,89 Mld di tonnellate) è diminuita del 3,9% rispetto al 2021, con una flessione più marcata nell'area europea (toccando nuovamente i minimi storici del 2020 e del 2009). Dopo decenni di costante crescita, anche la produzione di acciaio cinese ha subito una riduzione (1,7%) pur mantenendo la leadership indiscussa a livello mondiale (la Cina rappresenta il 54,0% della produzione globale di acciaio).

L'Italia si è confermata come il secondo produttore di acciaio dell'UE (dopo la Germania) e si è posizionata in 11^a posizione a livello mondiale.

È da notare nel settore siderurgico, come del resto nei principali settori dell'industria di base, negli ultimi anni, sono presenti dei trend rilevanti: globalizzazione (con una forte espansione produttiva nei paesi emergenti dell'est), concentrazione (riduzione del numero dei player sul mercato) e diversificazione della gamma dei prodotti.

La storia del Gruppo Feralpi ebbe origine, negli anni '40, quando Giulia Tolettini, madre di Carlo Pasini, prese in mano la fucina di famiglia a Odolo in Val Sabbia.

Nel 1968, Carlo Pasini, insieme ad altri soci, decise di costruire un complesso siderurgico a Lonato (BS) e, l'anno successivo, con la prima colata di acciaio, iniziò sia la produzione, sia un continuo sviluppo impiantistico e tecnologico: l'integrazione di un laminatoio per tondi medio-grandi, un secondo forno e un raccordo ferroviario interno.

Nel 1972, l'azienda introdusse una nuova colata continua per la produzione di billette e ha partecipato, con altri partner, alla creazione di una nuova acciaieria a Calvisano (BS) e nel 1974, un altro forno e una nuova colata continua hanno contribuito ad aumentare notevolmente la produzione di acciaio. Nel frattempo, l'attenzione all'ambiente ha portato all'installazione di impianti di depurazione e per la gestione efficiente delle carcasse di auto dismesse.

La scomparsa prematura di Carlo Pasini (1983) non ha fermato il progresso di Feralpi: moglie e figli hanno continuato a guidare l'azienda investendo in tecnologia e nel miglioramento dei processi produttivi.

Negli anni Novanta, Feralpi ha iniziato ad espandersi a livello internazionale, avviando attività in Ungheria e nella Repubblica Ceca (1992), fondando ESF Elbe-Stahlwerke Feralpi a Riesa (in

Germania - 1993) per poi espandersi in Romania (1999), consolidando la sua presenza nel mercato europeo dell'acciaio.

Pur rimanendo fedele al suo core business, nel corso degli anni, Feralpi ha continuato a diversificare il business, includendo settori complementari come ambiente, energia, pesca e finanza. Nel 2004 è nata Feralpi Holding.

L'espansione di Feralpi non si è mai fermata, sia nell'ottica di ampliare la gamma dei prodotti, sia per servire nuovi mercati:

- nel 2012, Feralpi ha acquisito Orsogril, un produttore di grigliati in acciaio
- nel 2013, ha fondato Feralpi Algérie, per servire il mercato nordafricano
- nel 2014 si è espansa nel settore degli acciai speciali e nei settori delle infrastrutture (attraverso acquisizioni)
- nel 2016 è stata fondata Feralpi Profilati Navi, specializzazione nella produzione di laminati angolari.

Negli anni successivi, Feralpi ha consolidato la sua posizione nei settori dell'edilizia e delle infrastrutture e ha continuato ad investire in tecnologia per poter contare su impianti d'eccellenza.

La storia di Feralpi è un esempio di crescita costante, diversificazione strategica ed impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale (basti pensare che la pubblicazione del suo primo Bilancio di Sostenibilità risale al 2004).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici dell'azienda sono ben rappresentati dalla sua visione: “perfezione a zero impatto”.

Questo impegno strategico indica, in modo inequivocabile, che lo sviluppo del business, l'innovazione tecnologica e di processo e il tema della sostenibilità sono, per l'azienda, non solo elementi strettamente interconnessi ma una vera e propria visione integrata su come fare impresa.

I pilastri su cui costruire questa visione sono il miglioramento costante della qualità del prodotto e del servizio, l'intervento deciso sulla decarbonizzazione dei processi produttivi, il miglioramento dell'efficienza energetica e lo sviluppo di un'economia circolare “concreta” (aumento notevole del recupero e del riutilizzo della materia prima).

Per fare ciò l'azienda può contare su un team di ricerca e sviluppo dedicato, su decine di progetti in corso e su forti partnership con le quali condurre verso l'eccellenza questi progetti. Accanto a ciò, sono previsti più di 400 milioni di euro di investimenti nel prossimo quinquennio (nonostante le condizioni del mercato attuale siano a dir poco turbolente).

Le linee strategiche di sviluppo sono riconducibili a:

- Internazionalizzazione – accettare la sfida dell'internazionalizzazione e competere sui mercati più promettenti;
- Integrazione a valle - per avvicinarsi al cliente finale ed aumentare il valore generato;
- Diversificazione - ingresso in nuovi mercati e sviluppo di nuovi prodotti;
- Sostenibilità – non solo ambientale ma integrata, con la volontà di integrazione nella catena del valore degli stakeholder e con una particolare attenzione per i temi connessi alla Diversity & Inclusion (attuati con azioni molto concrete come l'inserimento di personale femminile in produzione);
- Focus sulle energie rinnovabili – creazione di una Business Unit dedicata alla transizione energetica.

I progetti di sviluppo, oltre alla transizione sostenibile, sono riconducibili ai seguenti ambiti: miglioramento dei prodotti, miglioramento dei processi connessi alla sicurezza e controllo ed ottimizzazione dei processi.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come già visto, la vita di Feralpi, sin dalla sua nascita, è stata caratterizzata da sviluppo costante: nuovi macchinari, nuovi insediamenti produttivi, nuovi prodotti, nuovi mercati ed acquisizioni con una conseguente crescita notevole dell'organico.

La crescita dimensionale dell'organizzazione da un lato e le sfide strategiche (sopra descritte) dall'altro hanno portato a mettere al centro dell'attenzione la creazione di una cultura organizzativa condivisa e lo sviluppo delle competenze delle risorse umane. Per perseguire questi obiettivi, l'azienda considera la formazione come una delle leve a disposizione per favorire il pieno sviluppo del capitale umano. La formazione, infatti, si affianca ad una serie di altre attività estremamente rilevanti:

- Orientamento

- l'azienda, da diversi anni, è impegnata su attività rivolte ai giovani delle scuole del territorio finalizzate far conoscere il vero mondo della siderurgia (spesso contaminato da molti falsi miti) – prevalentemente attraverso le attività di Alternanza Scuola Lavoro (ora PTCO - Percorsi Trasversali per le Competenze e l'Orientamento); questo impegno è valso a Feralpi una menzione speciale all'interno del Premio Nazionale “Didattiva: la didattica per l'alternanza scuola-lavoro” (2016) e l'ottenimento del BAQ – il Bollino di Confindustria per l'Alternanza di Qualità – riconoscimento per il valore delle attività realizzate in favore della formazione “on the job” e l'impegno nei confronti dei giovani
- sono stati realizzati e si stanno realizzando progetti speciali destinati ai figli dei dipendenti e alla comunità per sensibilizzare su temi rilevanti per il lavoro e la società del futuro (a titolo esemplificativo, sono stati realizzati progetti per la sensibilizzazione digitale e l'utilizzo dei social network, iniziative per far comprendere la rilevanza del gioco di squadra, programmi per far crescere la cultura della sicurezza sin dalla tenera età...)

- Onboarding: il processo è considerato particolarmente rilevante per l'organizzazione da un lato perché cruciale per condividere, sin dal principio, con tutti i gangli dell'organizzazione la visione aziendale e i suoi valori e dall'altro per favorire l'integrazione di nuove persone all'interno di un sistema complesso (sia per un giovane alle prime esperienze lavorative, sia per una persona proveniente da ambienti molto meno complessi, potrebbe essere traumatico l'adattamento in un'organizzazione multinazionale, multi-settore, multi-lavorazione multiculturale); nello specifico:

- l'azienda affianca sempre i nuovi entrati (siano essi giovani o persone provenienti da altre realtà) a personale senior ed esperto per favorire l'apprendimento operativo e ridurre le potenziali complessità connesse all'adattamento alla vita aziendale;
- è stato attivato il Technical Graduate Program, un programma di eccellenza con cui l'azienda ha assunto giovani ingegneri (a tempo indeterminato e con un pacchetto retributivo particolarmente interessante) per offrire loro un'esperienza stimolante partendo proprio da un percorso di onboarding strutturato che prevede formazione

tecnica specialistica, affiancamento a figure esperte e il coinvolgimento in progetti che abbracciano le diverse aree aziendali al fine di identificare la funzione aziendale più idonea alle caratteristiche individuali (funzioni tecniche di staff a o operation).

Per quanto riguarda la formazione si possono individuare differenti linee d'azione:

- Formazione continua ai dipendenti – fondamentale per riuscire a capitalizzare al meglio i progetti di innovazione, transizione sostenibile e transizione digitale nonché per supportare la gestione di una gamma di prodotti e di lavorazioni sempre più ampia complessa;
- Percorsi di alta formazione per i giovani – il Gruppo Feralpi è in prima linea nell'Istruzione Tecnica Superiore (ITS) al fine di condividere il valore della formazione con le nuove generazioni ed è socio partecipante della Fondazione “Istituto Tecnico Superiore lombardo per le nuove tecnologie meccaniche e mecatroniche” e partecipa al percorso ITS “Tecnico superiore per l'automazione e i sistemi mecatronici” e all'IFTS “Future 4 Steel - Tecnico superiore di installazione e manutenzione di impianti civili e industriali” (che vede la partecipazione di altri grandi player del settore) dove mette a disposizione i propri tecnici aziendali per la didattica professionalizzante nonché accoglie gli studenti nei periodi di formazione sul campo (si sottolinea che una buona percentuale di questi studenti viene poi assunta);
- Academy interaziendali e Master – nel 2019 è nata (dalla collaborazione fra player grandi del mondo siderurgico quali ASONEXT SPA, Duferco Italia Holding, Feralpi Group, Gruppo Pittini, Acciaierie Venete e Ori Martin) l'Academy Siderurgica con l'obiettivo di superare le individualità aziendali e progettare percorsi di formazione condivisi volti a fornire competenze tecniche e trasversali/soft skill (Management 4 Steel, Leadership 4 Steel, Mechanical 4 Steel...). Parallelamente (grazie alla collaborazione tra AQM, Isfor e Riconversider), è nata Metal University lanciando il Master in Metallurgia 4.0 - un'iniziativa triennale atta a sviluppare competenze avanzate in tre ambiti: metallurgia, digitalizzazione e management (il piano analizzato fa riferimento alla partecipazione di un collaboratore di Feralpi a questa iniziativa).

I finanziamenti per la formazione sono considerati da Feralpi come un utile strumento di supporto allo sviluppo delle competenze (e al budget per la formazione) e non come fattore abilitante allo svolgimento delle attività formative.

La scelta connessa all'utilizzo dei finanziamenti (e ai relativi canali disponibili) viene fatta basandosi sul piano di formazione aziendale: in relazione alle disponibilità, alle caratteristiche delle iniziative formative e ai vincoli connessi al finanziamento viene scelto se e come utilizzare le risorse e finanziare, così, le iniziative.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L'emergenza pandemica da SARS-CoV-2 ha avuto un impatto inevitabile su diversi aspetti del business e dell'organizzazione ma non ha mutato le strategie e le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane del Gruppo che ha mantenuto, soprattutto in un periodo estremamente complesso, la persona al centro.

Date le peculiarità del business e dell'organizzazione, nelle prime fasi della pandemia, l'attenzione si è focalizzata sul riprendere l'attività lavorativa il più rapidamente possibile, garantendo al contempo i più alti standard di sicurezza per i dipendenti. Questa grande sfida è stata colta con determinazione

permettendo all'azienda di riorganizzarsi in un tempo relativamente breve. Due fattori hanno permesso di fare tutto ciò: la struttura degli impianti aziendali (che già prevedeva un adeguato distanziamento) e, forse soprattutto, una cultura organizzativa avente come pilastro il senso di appartenenza (che ha contribuito a mantenere forte coesione e un orientamento ad obiettivi comuni anche nei momenti di difficoltà).

Come altre organizzazioni, durante la pandemia, anche il Gruppo Feralpi ha acquisito maggiore consapevolezza sulle opportunità offerte dalla tecnologia per virtualizzare il lavoro e la formazione. Tuttavia, è importante sottolineare che in azienda la virtualizzazione del lavoro e la formazione a distanza sono visti come un utile complemento e non come una soluzione efficientistica di sostituzione di altre forme di intervento e/o iniziative: il “contatto umano”, soprattutto in alcuni nodi cruciali dello sviluppo delle risorse umane non può essere sostituito.

2.5 Considerazioni riepilogative

Feralpi è un'azienda che compete in un settore solo apparentemente tradizionale: gli investimenti in innovazione e lo sviluppo costante sono essenziali per poter contare su un modello competitivo vincente.

Inoltre, le sfide connesse alla competizione globale, e la transizione verso modelli di business sostenibili richiedono di adeguare e migliorare costantemente il modello di management e il set di competenze disponibili.

La scelta strategica di continuare a crescere (diversificazione, internazionalizzazione, digitalizzazione, sostenibilità...) induce inevitabilmente a dover governare anche la crescita delle competenze mettendo in atto opportune strategie non solo per fronteggiare il cambiamento ma anche anticiparlo (farsi trovare preparati).

È interessante valutare come un player così rilevante per il settore abbia scelto di adottare un approccio “open” alla formazione (e quindi allo sviluppo del capitale umano). È evidente che una realtà come quella sin ora descritta avrebbe le competenze, le capacità e le risorse per poter autogestire l'intero progetto processo di sviluppo delle competenze, utilizzando un approccio o autarchico. La scelta di “lavorare con l'esterno” per la creazione di iniziative formative esemplari mostra la lungimiranza dell'organizzazione ed è segno tangibile che il principio della sostenibilità connesso alla generazione di valore condiviso sia realmente nel DNA dell'organizzazione.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è un'attività svolta "a più mani": la funzione HR e i manager di linea collaborano al fine di ottenere i migliori risultati di efficacia ed efficienza.

L'approccio top-down e quello bottom-up si fondono: alcune iniziative sono promosse a livello strategico (tramite la funzione HR) mentre altre vengono realizzate in relazione alle esigenze raccolte sul campo.

Nel processo di raccolta dei fabbisogni vengono considerate sia le competenze necessarie per consolidare i diversi ruoli professionali, sia quelle necessarie per ricoprire potenziali nuovi ruoli all'interno dell'organizzazione.

All'interno di questo processo vengono considerati anche i desiderata dei singoli collaboratori candidati alla formazione.

In questa collaborazione virtuosa, i manager di linea sono orientati a definire il "cosa serve" e la funzione HR ad individuare le soluzioni più opportune ("il come") in termini di struttura, metodologie e strumenti per concorrere agli obiettivi prefissati.

Il processo di raccolta e di analisi dei fabbisogni è, solitamente, annuale e acquisisce come input anche le informazioni che vengono raccolte negli incontri fra superiore diretto e collaboratore previsti dal sistema di performance management.

Ovviamente, tutta la formazione obbligatoria e/o istituzionale non segue il processo partecipativo appena descritto (è più prescrittiva).

Il piano oggetto di analisi, Metal University – ID 284646, mostra alcune peculiarità (includendo esclusivamente un voucher per permettere la partecipazione di un collaboratore ad un'iniziativa formativa interaziendale):

- L'analisi delle competenze target è stata fatta dai promotori del progetto (AQM, ISFOR - Fondazione AIB e Riconversider), degli enti di formazione storici sul territorio nazionale e fortemente specializzati nel settore. Essi hanno potuto costruire un pattern di competenze basandosi sulle istanze a loro pervenute dalle organizzazioni con cui hanno interlocuzione costante e potendo contare su analisi di settore molto approfondite dalle quali è stato possibile estrapolare dei macro-trend e delle scenarizzazioni per il futuro (nel caso specifico evoluzione della metallurgia, digitalizzazione e centralità delle management & soft skill) - l'approfondimento delle competenze verrà effettuato nel paragrafo successivo
- Il percorso formativo Metal University è complesso e distribuito su tre annualità e il piano si riferisce esclusivamente ad una di esse (la analisi del fabbisogno, però, è complessiva)
- L'azienda nel processo operativo ha dovuto quindi occuparsi direttamente esclusivamente del matching fra "competenze offerte" e "competenze necessarie ai collaboratori" (oltre alla valutazione connessa all'utilizzo di questa linea di finanziamento)

È da sottolineare come, anche per queste iniziative informative di "natura esogena" strettamente collegate al settore di riferimento, Feralpi, quale rilevante player della siderurgia, viene spesso coinvolta indirettamente (ex-ante) nel processo di analisi del fabbisogno e nella conseguente progettazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Anche la progettazione dei percorsi formativi viene effettuata, a valle dell'analisi dei fabbisogni, grazie ad una stretta collaborazione fra manager di linea e HR.

Come visto precedentemente, però, il piano oggetto dell'analisi mostra delle peculiarità che hanno, influenzato l'iter progettuale e, così come per l'analisi del fabbisogno, anche la progettazione esecutiva del percorso formativa è stata effettuata dagli enti organizzatori del progetto.

La progettazione ha portato ad identificare le aree di competenza necessarie a formare il "Tecnologo in Metallurgia 4.0". Nello specifico, le aree identificate sono state: Area tecnico/metallurgica, Area trasversale e manageriale ed Area digitale.

Le tre aree sono state declinate in moduli didattici.

Nella tabella sottostante si sintetizzano i contenuti (tratti dalla brochure dell'iniziativa).

Area tecnico/metallurgica	Area trasversale e manageriale	Area digitale
- Le proprietà dei materiali metallici e delle leghe metalliche - Fabbricazione e tecnologie di lavorazione e trasformazione dei principali metalli e leghe ferrose e non ferrose - Trattamenti termici massivi, superficiali e termochimici dei metalli e leghe - Tecniche di giunzione dei metalli per saldatura ed effetto delle operazioni di saldatura sulle proprietà dei giunti - Tecnologie innovative di produzione per metalli e leghe mediante l'impiego dell'Additive Manufacturing - Metodi d'indagine e caratterizzazione dei metalli e leghe, prove di laboratorio metallurgico - Introduzione ai metodi di ispezione e controllo dei manufatti metallici - I difetti principali dei materiali metallici e tecniche per la loro diagnosi - Criteri di garanzia e controllo delle qualità dei materiali e prodotti metallici - Normativa tecnica legata alla classificazione dei materiali, dei prodotti metallici e delle condizioni di fornitura	- Lean Management, Manufacturing, Office - Project Management/ Metodo Agile/ Time Management - Change Management/ Resistenza al cambiamento - Organizzazione del lavoro e gestione operativa del personale - Conoscenza tecnica e vendita del prodotto - Tecniche di vendita - Gestione e selezione dei fornitori e del lavoro externalizzato - Controllo di gestione e Management reporting - Sistemi di gestione/ HSE Management - Il capo reparto/ Capo squadra - Decisione, valutazione e gestione delle risorse personali - Problem solving - Leadership e negoziazione - Comunicazione Interpersonale - Motivazione e valutazione personale - Team building, ascolto attivo, empatia - Gestione dei conflitti - Public Speaking - Storytelling	- Introduzione all'industria 4.0: prospettive evolutive e tecnologie abilitanti - Nuovi modelli di business: offerta integrata prodotto servizio, produzione personalizzata - Nuovi modelli produttivi. L'azienda digitale: sistemi, tecnologie e persone - Il fattore umano e la fabbrica intelligente - Fabbricazione digitale e digital design - Sensori applicati alla siderurgia - Elaborazione e monitoraggio dei segnali - Robot collaborativi in campo siderurgico - Sicurezza 4.0: persone e protezione dei dati

L'erogazione del percorso formativo, data l'emergenza pandemica e la volontà di coinvolgere persone provenienti da tutto il territorio nazionale, è avvenuta utilizzando la modalità on-line (sincrona). Questa modalità, inevitabilmente, accanto a tanti pregi connessi fondamentalmente all'efficienza erogativa (soprattutto in un percorso lungo e complesso, ci sarebbe stato il rischio di registrare alti tassi di assenteismo se i middle manager avessero dovuto aggiungere alle ore di attività didattica anche quelle connesse alla logistica) ha mostrato anche dei limiti connessi alla bassa socializzazione e all'impossibilità di condurre attività esperienziali in laboratorio.

È proprio per questo motivo che, mediamente, in azienda si sta preferendo un approccio ibrido alla formazione: non escludere by default le attività a distanza (anche Feralpi ha una dislocazione territoriale importante) ma dare centralità alle attività formative in presenza.

In relazione al processo di valutazione degli esiti della formazione, Feralpi non utilizza un approccio iper-strutturato ed organizza le eventuali valutazioni in relazione alle caratteristiche degli specifici interventi formativi.

Nel caso specifico, essendo il percorso formativo per diventare “Tecnologo in Metallurgia 4.0” estremamente strutturato e codificato (definizione di una qualifica), il corso ha previsto, sin dall'origine, una valutazione dell'apprendimento mediante specifiche prove di apprendimento e l'elaborazione di un project work (al termine dell'intero percorso e quindi fuori dai confini formali del piano in analisi).

La modalità di valutazione degli esiti della formazione ha favorito la possibilità di applicare, in ambiente protetto, da subito, i concetti appresi durante il percorso.

La bontà dei percorsi formativi viene misurata anche in termini di Customer Satisfaction.

Anche in questo caso le modalità di rilevazione possono variare da progetto formativo a progetto formativo.

Per quanto riguarda il piano in oggetto si è avuta la possibilità di confrontarsi direttamente con il partecipante e raccogliere “live” i punti di forza e le aree di miglioramento dell'iniziativa.

Punti di forza:

- possibilità di aggiornarsi su tematiche tecniche (il partecipante ha un background tecnico-ingegneristico)
- apprezzate le tematiche afferenti all'area manageriale e delle soft skill (in particolar modo gli spunti di riflessione sulla gestione di un gruppo di lavoro, delle riunioni nonché le modalità per comunicare in modo efficace e ridurre i conflitti)
- è stata apprezzata la possibilità di acquisire metodologie, tecniche e strumenti per effettuare analisi preliminari e per gestire progetti in azienda (tanto da consultare il materiale del corso durante l'esecuzione di un progetto reale e specifico)
- è stata apprezzata la possibilità di partecipare ad un'iniziativa interaziendale in quanto ha permesso il confronto con persone provenienti da altre realtà – generando “diversità costruttive”

Le aree di miglioramento del percorso formativo sono state individuate fondamentalmente nella modalità didattica online: non ha dato la possibilità di costruire grandi momenti di socializzazione e di effettuare prove in laboratorio per la parte di metallurgia.

Si precisa che le considerazioni del partecipante sono relative all'intero percorso formativo e non esclusivamente al piano in oggetto.

3.3 Considerazione riepilogative

Si può sostenere che in Feralpi l'intero processo formativo sia ben presidiato.

Con un affinamento progressivo negli anni, l'azienda è riuscita a trovare un giusto equilibrio fra struttura e flessibilità.

Come precedentemente illustrato, inevitabilmente, date le caratteristiche del piano, il processo di gestione del piano Metal University ha seguito iter differente da quello previsto per la “formazione interna”.

È ttima la possibilità di essere coinvolti, anche per le iniziative aziendali, nelle fasi propedeutiche all'erogazione della formazione (analisi del fabbisogno e progettazione). Questo fattore risulta essere estremamente importante sia per la crescita interna dell'organizzazione (efficacia della formazione), sia per mettere a fattore comune esperienze ed aspettative.

4.1 L'impatto della formazione

In azienda non viene effettuata un'analisi diretta dell'impatto della formazione: non sono mai stati creati degli indici ad hoc per misurare direttamente questo fenomeno.

Vi sono però alcune indicatori HR e di Business che possono valutare in modo indiretto l'efficacia l'impatto della formazione:

- Crescita continuativa dell'organizzazione – un'organizzazione che non riesce ad incrementare costantemente le competenze possedute dal proprio personale (traverso formazione di qualità) difficilmente è in grado di svilupparsi costantemente sul mercato – la storia di Feralpi indica, in modo indiscutibile, un trend di crescita costante
- Turnover del personale - soprattutto negli ultimi anni, la possibilità di crescere professionalmente è uno degli aspetti maggiormente valutati nella scelta di cambiare o meno lavoro – il basso turnover dell'organizzazione indica che questa aspettativa del personale è rispettata
- Capacità di attrarre personale – così come per il turnover, anche il processo di attraction è ampiamente influenzato dal fattore crescita professionale – l'azienda, in un momento in cui l'intero settore lamenta difficoltà nell'individuare ed assumere manodopera, non sta soffrendo particolarmente queste criticità

Alla luce di tutto ciò, pur sapendo che vi potrebbero essere numerosi ulteriori fattori in grado di influenzare gli indicatori sopra individuati, è possibile sostenere che senza formazione di qualità sarebbe realmente difficile e/o particolarmente oneroso sostenere nel tempo risultati così positivi.

Nello specifico, per il piano Metal University, il partecipante ha dichiarato espressamente che apprezza la possibilità di continuare a crescere e a formarsi all'interno dell'azienda e che questo è stato uno dei fattori che ha influito sul fatto di rimanere all'interno della stessa (sin da quando è entrato nel mondo del lavoro attraverso uno stage).

4.2 Considerazioni riepilogative

Anche senza avere dati analitici sull'impatto della formazione sul business aziendale è evidente che esso può essere considerato positivo e la formazione essere leva strategica per lo sviluppo delle risorse umane.

Senza andare a costruire sistemi di analisi e di gestione troppo complessi (che mediamente risultano essere molto onerosi da gestire e con un trade off efficacia/efficienza non sempre positivo), potrebbe essere utile individuare pochi e specifici indicatori d'impatto in grado di misurare l'efficacia della formazione (limitatamente al contesto specifico).

Questi indicatori potrebbero essere utili per creare percorsi formativi sempre “più efficienti”, soprattutto nell'ottica di poter estendere alcuni di essi a popolazioni aziendali sempre più ampie (anche superando la logica di afferenza al ruolo professionale) e creare, così, un'organizzazione ancora più resiliente.

CONCLUSIONI

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

Si ritiene che gli elementi con un influsso positivo sulla formazione in Feralpi siano riconducibili a:

- ambiente con una mentalità orientata allo sviluppo (nuovi progetti, nuove sfide...) che induce le persone a sviluppare competenze
- propensione dell'azienda ad investire sul futuro (anche materialmente) che porta tutto il sistema ad avere riferimenti di lungo periodo (orizzonte temporale coerente con gli effetti della formazione)
- cultura della formazione come parte integrante (ma non esclusiva) della crescita professionale
- stretta collaborazione fra funzione HR e manager di linea in tutto il processo formativo
- Network “rilevante” - l'azienda è inserita in una rete sociale e professionale rilevante per il suo territorio e il suo settore e ciò favorisce lo sviluppo di formazione di qualità

Gli elementi specifici del piano che hanno influito positivamente sulla formazione sono:

- possibilità di avere un confronto aperto e costruttivo con altri player del settore
- gli enti che hanno progettato, promosso ed erogato le attività sono profondi conoscitori del settore e ciò ha influito positivamente sia su aspetti connessi alla rilevanza delle tematiche inserite nel percorso, sia nel mantenimento di un approccio pragmatico ed operativo all'iniziativa

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Le peculiarità del piano non permettono di identificare specifiche buone prassi formative aziendali “di processo”, “di contenuto” o “metodologiche”. È possibile, però, identificare due aspetti (già citati precedentemente) di “natura culturale” (interpretazione della formazione e del suo ruolo) che possono essere portati a buona prassi.

Evitare l'approccio “autarchico” e ricercare la collaborazione – collaborare all'interno del proprio ambito di riferimento (settore e territorio) in relazione allo sviluppo delle competenze è estremamente rilevante per poter innescare un processo sostenibile di sviluppo. Un approccio collaborativo su questi temi può portare grandi benefici operativi: ad esempio non battagliaire per “spartirsi la torta” dei pochi profili professionali disponibili ma “allargare la torta” formando assieme i professionisti del futuro.

Accettare il confronto e la diversità – i percorsi interaziendali, inevitabilmente, risultano essere più standardizzati e potenzialmente meno orientati alla risoluzione di problemi aziendali nel “qui ed ora”. Accettare questo aspetto e valorizzare il ruolo della formazione come strumento per innescare un confronto costruttivo (con persone provenienti da altre realtà), mediamente, favorisce un ciclo di riflessione più profonda che genera grande valore nel medio-lungo periodo.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	FERALPI SIDERURGICA S.p.A.
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	27350 - ALTRE ATTIVITA' DI PRIMA TRASFORMAZ. FERRO E ACCIAIO Siderurgia
Ambito tematico strategico	Sviluppo di abilità personali Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di finanziamento: Conto Formazione Codice identificativo del piano: 284646 Titolo: Metal University
Tematiche formative, principali	Metallurgia Digitalizzazione Competenze manageriali e soft skill
Modalità didattiche	Aula a distanza sincrona
Elementi di interesse	Possibilità di collaborare nella costruzione di percorsi formativi interaziendali complessi
Elementi di successo della formazione	Cultura della formazione come leva per lo sviluppo professionale e del business Apertura al confronto con altre realtà
Elementi di miglioramento	Identificare qualche indice specifico per la valutazione dell'impatto della formazione
Buone Prassi Formative	La collaborazione all'interno del settore per la progettazione e l'erogazione di attività formative complesse

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

<https://www.feralpigroup.com/it>

<https://www.metaluniversity.it/>

Federacciai – “L’industria siderurgica italiana 2022” – Assemblea annuale 2023

Redazione del report a cura di Massimo Ramponi

Codice identificativo del piano: 284646 (conto formazione)

Titolo: Metal University