



AT LOMBARDIA

FOMAS S.p.A. - Osnago

Innovazione tecnologica, Competenze tecnico professionali, Competenze gestionali e di processo

FOMAS: Formazione di qualità per puntare alla massima qualità

Autore: Federica Sottrici

Piano formativo:

283620 “FOMAS: competenze tecnico-specialistiche e *soft skills*”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	10
2.4 Considerazioni riepilogative	11
IL PIANO FORMATIVO	12
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	12
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	13
3.3 Considerazione riepilogative.....	16
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	17
4.1 L'impatto della formazione.....	17
4.2 Considerazione riepilogative.....	19
CONCLUSIONI.....	20
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	20
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	21
5.3 Conclusioni.....	21
SCHEDA DI SINTESI.....	23
SITOGRAFIA	24
DOCUMENTAZIONE CONSULTATA	24

INTRODUZIONE

FOMAS Group è un Gruppo globale affermato per applicazioni industriali, specializzata nell'ingegneria e nella produzione di pezzi fucinati a stampo aperto, anelli laminati senza saldatura e polveri metalliche.

La decennale esperienza la rende un *partner* affidabile per i propri clienti. Attraverso la sua rete internazionale, costituita da otto siti produttivi, garantisce consegne in tutto il mondo con tempi tempestivi.

La visione del Gruppo per il futuro è quella di essere un'azienda multiculturale e un'organizzazione incentrata sulle persone in grado di guidare il *core business* facendo leva sull'avanguardia delle competenze nella scienza dei metalli e abbracciando la trasformazione digitale.

Con questa filosofia FOMAS continua a investire e ha individuato un orientamento strategico per i prossimi anni focalizzato su tre ambiti cardine: espansione, miglioramento continuo della qualità e della sicurezza, innovazione e digitalizzazione.

Sempre di più la formazione per FOMAS ha assunto la funzione di accompagnare il cambiamento necessario a supportare le scelte strategiche dell'azienda; secondo l'azienda, infatti, il principale fattore critico di successo è rappresentato dal proprio personale che, grazie all'impegno quotidiano e alla passione per i dettagli, determina l'unicità aziendale all'interno del mercato di riferimento.

Il piano formativo analizzato ha come obiettivo prioritario quello di incrementare le competenze necessarie per il *continuous improvement* della qualità e di sicurezza dei processi e per lo sviluppo di ruoli professionali strategici nel raggiungimento degli obiettivi strategici.

In particolare, nel progetto formativo si è posta particolare attenzione alle competenze specialistiche tecniche, fondamentali per risultare competitivi nel settore in cui il Gruppo opera, e alle competenze *soft* e gestionali, funzionali per accompagnare il percorso di progressione di carriera dei dipendenti e per fornire loro una maggiore consapevolezza delle proprie potenzialità e delle proprie scelte.

È di assoluto rilievo evidenziare come il piano formativo abbia preso vita durante il periodo pandemico a testimonianza di come l'azienda non abbia smesso di erogare formazione neanche durante un periodo complesso e denso di incertezza. L'emergenza sanitaria non solo non ha ostacolato l'efficacia formativa, ma è stata occasione per dare avvio ad una nuova modalità di erogazione dei corsi, più funzionale alle esigenze del momento e alle tempistiche lavorative dei partecipanti.

Il piano oggetto di analisi "FOMAS: competenze tecnico-specialistiche e *soft skills*" - Codice identificativo del piano: 283620 si inserisce nell'ambito Innovazione tecnologica, Competenze tecnico professionali e Competenze gestionali e di processo ed è volto a sviluppare nuove conoscenze fondamentali per raggiungere gli obiettivi strategici che l'azienda si è prefissata per il futuro.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

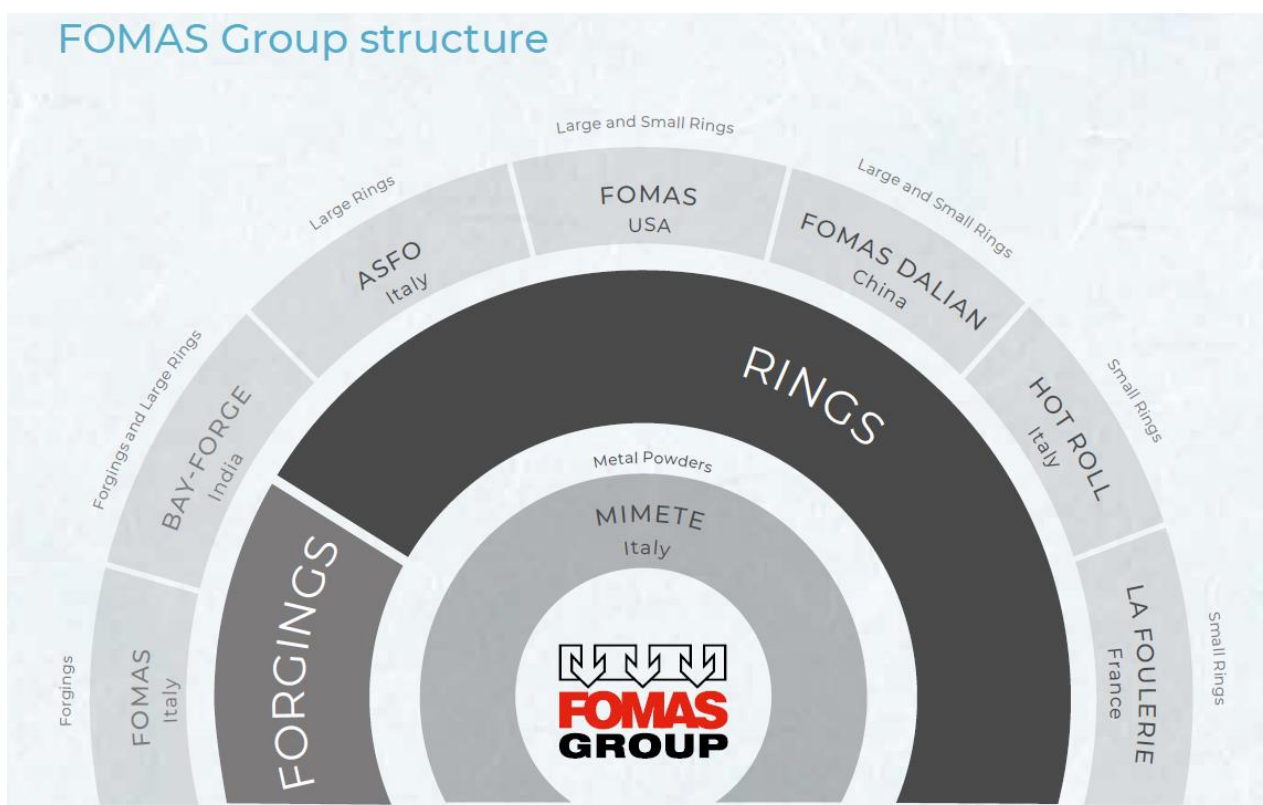
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

FOMAS (Forgiatura Moderna Acciai Speciali con sede a Osnago - Lecco - Italia) è stata fondata nel 1956 dal Professor Gastone Guzzoni. La missione di FOMAS Group è quella di produrre forgiati di alta qualità, in qualsiasi tipo di acciaio o lega non ferrosa, per diversi utilizzi nel campo della “*Power Generation*” e di altri settori con esigenze comparabili. I valori che da sempre caratterizzano l'azienda sono la proattività, l'integrità, la meritocrazia, la responsabilità, la trasparenza, la fiducia e l'affidabilità.

Oggi la terza generazione condivide la visione del suo fondatore mantenendo il Gruppo all'avanguardia nell'innovazione. Per essere vincenti in tale obiettivo sono necessari continui investimenti in ricerca e sviluppo, moderni impianti produttivi, sofisticati sistemi di monitoraggio e un'attenzione particolare per le persone e l'ambiente.

FOMAS, nata come azienda specializzata nella forgiatura, oggi produce pezzi fucinati a stampo aperto, anelli laminati senza saldatura e polveri metalliche. In particolare, la produzione è costituita dal 69% di anelli e il 31% di *open-die forgings* (dato 2022).

Figura 1 – La struttura produttiva di FOMAS GROUP (FOMAS Group Institutional Presentation)



Nel corso degli anni, grazie a una consistente politica di acquisizioni e alla costruzione di nuovi impianti produttivi, l'azienda è riuscita a diversificare il proprio *business* e a espandersi a livello internazionale. L'ultimo grande piano di investimenti dell'azienda è iniziato nel 2007 e si è concluso nel 2011. Per soddisfare le richieste dei clienti più esigenti, aumentare la produzione e ampliare la gamma di acciai forgiati è stato lanciato il progetto "FOMAS 2011" al fine di incrementare significativamente la capacità produttiva del Gruppo.

Di seguito si riportano le principali tappe della storia:

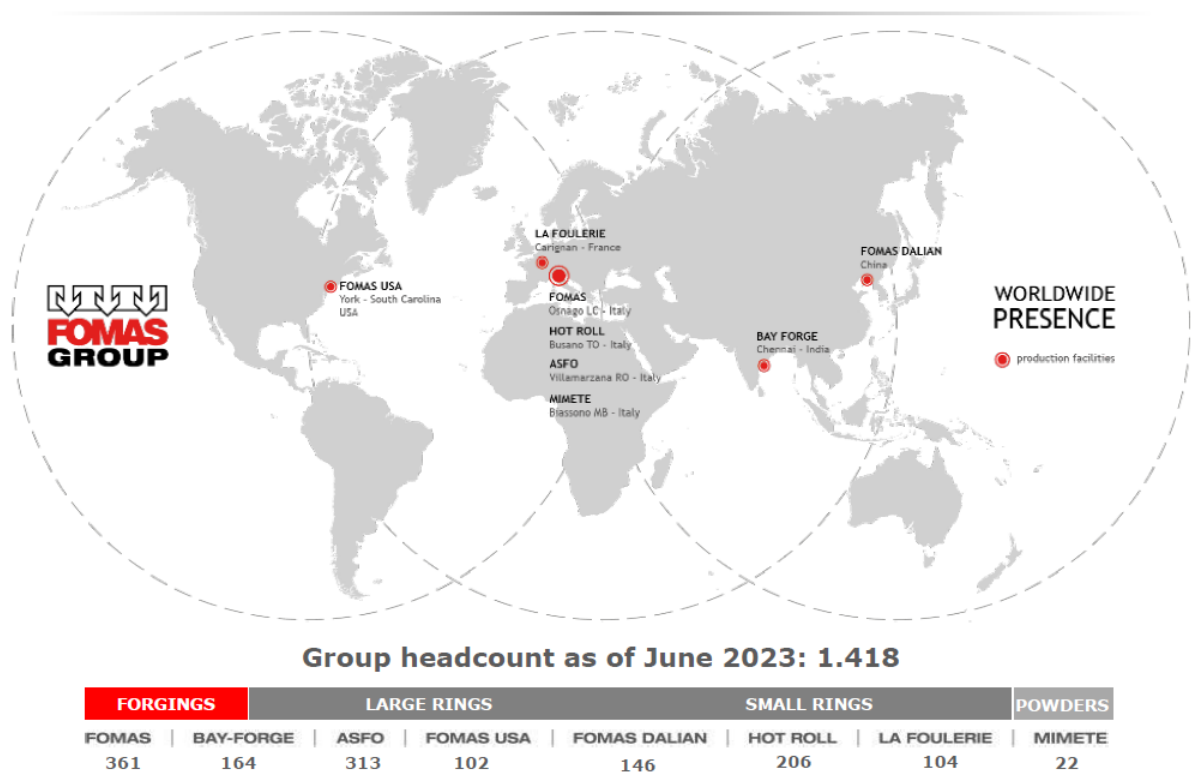
1969	Acquisizione di ASFO (Chiuppano, Italia), specializzata nella produzione di grandi anelli
1990	Acquisizione di HOT ROLL (Busano, Italia), produzione di piccoli anelli
1996	Costruzione impianto produttivo di Bay-Forge (Chennai, India), per la produzione di <i>open-die forgings</i> e anelli di grandi dimensioni
2005	Acquisizione di La Foulerie (Carignan, Francia), per la produzione di piccoli anelli
2006	Costruzione impianto produttivo FOMAS Precision Forgings (Dalian, Cina), per la produzione di anelli piccoli e grandi
2009	Associazione al Gruppo FOMAS di M4U (Busano, Italia), per la lavorazione di piccoli anelli
2011	Nell'ambito del progetto FOMAS 2011 viene completata la costruzione di un nuovo impianto. È il secondo stabilimento produttivo situato a Villamarzana, Italia
2014	Acquisizione di Ajax Rolled Ring & Machine, ora FOMAS Inc. (York, SC, USA), per la produzione di anelli di grandi dimensioni
2017	Costruzione impianto produttivo MIMETE (Biassono, Italy), per la produzione di polveri metalliche per la produzione additiva
2020	Acquisizione di M4U Laminati (Busano, Italia), per la lavorazione di anelli laminati.

L'azienda è specializzata nella produzione di rotori di grandissime dimensioni, anelli laminati in acciaio, leghe non ferrose e polveri metalliche. I suoi mercati di riferimento sono quelli del *Power Generation*, dell'*Oil and Gas*, dell'Industriale, del Biomedicale e dell'*Aerospace*.

La storia dell'azienda è stata caratterizzata da una strategia di internazionalizzazione che, nel corso degli anni, l'ha resa *leader* a livello mondiale. FOMAS Group vanta otto stabilimenti localizzati in Italia, Francia, Cina, Stati Uniti e India. È infatti presente con quattro siti produttivi in Italia (FOMAS Osnago, HOT ROLL a Busano nel Canavese, ASFO a Villamarzana in provincia di Rovigo e MIMETE a Biassono), uno in Europa (La Foulerie a Carignan in Francia), uno in Cina (FOMAS Dalian), uno in India (BAY-FORGE a Chennai) e uno negli Stati Uniti (FOMAS Usa a York in South Carolina).

In America e in Cina vengono prodotti anelli di piccole e medie dimensioni. In India la produzione è concentrata sui forgiati e su anelli di grandi dimensioni, mentre la Francia è focalizzata su anelli di piccole dimensioni. L'Italia vede nello stabilimento di FOMAS la produzione esclusiva di forgiati di grandi dimensioni, mentre ASFO è specializzata nella produzione di anelli grandi e HOT ROLL di anelli piccoli. Inoltre, all'interno di MIMETE vengono prodotte polveri metalliche atomizzate in leghe di ferro, nichel e cobalto. Unica realtà in Italia nel campo delle polveri metalliche, MIMETE si caratterizza da un lato per una naturale spinta alla ricerca e sviluppo, che la rendono agile e versatile e pronta ad accogliere le novità del settore della metallurgia e, dall'altro, l'appartenenza al Gruppo FOMAS le consente di beneficiare di oltre 60 anni di *know-how* nel settore grazie alla sua consolidata presenza sul mercato.

Figura 2 – Gli stabilimenti di FOMAS nel mondo (FOMAS Group Institutional Presentation)



Il Gruppo conta oltre 1.400 dipendenti in tutto il mondo. I lavoratori di FOMAS costituiscono una squadra orientata alla continua evoluzione, che mira al successo nel raggiungimento dell'eccellenza in ogni singola fase del processo. Da sempre i dipendenti con la loro passione, impegno quotidiano, attenzione al dettaglio e volontà di accettare le sfide rappresentano il punto di forza per FOMAS e per questo la sicurezza e il benessere dei dipendenti sono al primo posto. Ognuno è chiamato a fare la propria parte per tutelare se stesso e gli altri e tali valori sono condivisi anche grazie alla formazione continua.

Il settore in cui l'azienda opera è caratterizzato da una alta concentrazione, ovvero da un basso numero di *player* e, pertanto, FOMAS ha un esiguo numero di concorrenti. L'azienda è *leader* nel settore della forgiatura e, grazie all'alta diversificazione di prodotto, è stata in grado di attenuare gli effetti negativi che si sono registrati periodicamente in alcuni settori, come per esempio in quello dell'*automotive*.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Mission dell'azienda è quella di eccellere nell'innovazione per instaurare relazioni durature nel tempo con i propri clienti. FOMAS opera, infatti, con tecnologie all'avanguardia e i decenni di esperienza alle spalle hanno permesso all'azienda di diventare *partner* essenziale dei clienti, grazie anche a un *knowhow* che ha permesso di ottimizzare i processi e i materiali, minimizzare i costi e massimizzare la qualità dei prodotti. Una caratteristica molto apprezzata è quella di rispondere ai bisogni dei clienti con soluzioni su misura; l'approccio prevede infatti un *focus* su qualità, riduzione dei costi, sicurezza e ottimizzazione della resa di processo con un eccellente servizio *tailor-made* volto a soddisfare le richieste dei clienti.

I principali orientamenti strategici che FOMAS vuole perseguire per garantire la longevità stessa dell'azienda si possono riassumere in tre filoni principali: espansione e internazionalizzazione, innovazione di processo e digitalizzazione, miglioramento continuo della qualità e sicurezza del processo.

Al fine di comprendere come il presente piano formativo si colleghi alle strategie aziendali e valutarne l'efficacia nel supporto alla realizzazione degli obiettivi stessi, si riportano di seguito per sintesi i principali orientamenti.

ESPANSIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Presente in tre continenti, FOMAS ha da sempre come obiettivo l'espansione in termini di capacità produttiva e geografica. Per i prossimi anni l'obiettivo è quello di continuare a crescere nei mercati dove è già presente (energetico, *Oil and Gas* e industriale) ma anche in quelli dove, pur già operando, esistono potenziali margini di crescita, come il mercato dell'*aerospace*. Il piano prevede forti investimenti soprattutto nella costruzione di nuovi impianti in Italia e all'estero, per gestire meglio la produzione, efficientare i consumi energetici, attraverso impianti e/o macchinari tecnologicamente all'avanguardia.

INNOVAZIONE DI PROCESSO E DIGITALIZZAZIONE

Al fine di rispondere alle esigenze dei clienti è fondamentale per FOMAS investire continuamente in innovazione. Tale necessità si concretizza nell'utilizzo di impianti di nuova generazione e nella costruzione di nuovi stabilimenti produttivi, che consentono all'azienda di rimanere *leader* nel settore.

Per supportare l'innovazione tecnologica è essenziale che anche l'organizzazione innovi e per questo FOMAS è caratterizzata da un'organizzazione flessibile e dinamica. A partire dal 2013 è infatti iniziato un processo di unificazione di tutte le società del Gruppo nel mondo che, grazie all'adozione di un unico gestionale, consente di aggregare tutte le società, nel rispetto delle peculiarità del contesto in cui ognuna opera.

Negli ultimi anni è apparso chiaro che le azioni finalizzate all'innovazione debbano partire dall'integrazione con il sistema di digitalizzazione dei processi; tale sinergia rappresenta la strada maestra da seguire per garantire il successo dell'azienda nel lungo periodo. L'innovazione deve ispirare la creazione di processi e servizi innovativi e nei valori di FOMAS Group ritroviamo la volontà di innovare costantemente.

In particolare, a seguito del Covid, è apparsa evidente la necessità della digitalizzazione dei processi. Durante la pandemia le attività produttive dell'azienda non sono mai state interrotte, rientrando nelle categorie delle filiere produttive strategiche e la digitalizzazione ha favorito lo *smart working* degli uffici, grazie a strumenti come Teams, Share Point e al Cloud per la gestione della posta elettronica che prima era consultabile solo in sede. Questi strumenti hanno creato nuove modalità di lavoro che hanno reso più snella la comunicazione, oltre ad avere permesso di accorciare i tempi e le distanze tra le diverse sedi del Gruppo sparse per il mondo.

L'obiettivo per i prossimi anni è quello di introdurre nei processi produttivi dell'azienda tecniche dell'Industria 4.0.

MIGLIORARE COSTANTEMENTE LA QUALITÀ DEL PRODOTTO E LA SICUREZZA DEL PROCESSO

Al fine di rispondere ai bisogni dei clienti con soluzioni personalizzate di eccellenza, l'approccio di FOMAS prevede miglioramenti continui in termini di qualità del prodotto e sicurezza dei propri processi. La soddisfazione dei clienti rappresenta l'obiettivo principale dell'azienda, la quale orienta la propria organizzazione al costante miglioramento delle proprie *performance*. FOMAS si impegna a garantire ai propri clienti elevati *standard* dei servizi offerti, promettendo il raggiungimento dei *target* di qualità richiesti dalla clientela, il rispetto delle normative in vigore e basando la propria azione sull'eccellenza delle prestazioni.

La qualità e la sicurezza non sono solo un requisito imposto, ma rappresentano un impegno giornaliero per raggiungere l'eccellenza in ogni fase della funzione e del processo. Per questo motivo è fondamentale un *continuous improvement* al fine di mettere in atto politiche di qualità di massimo livello, attraverso un lavoro costante della ricerca e sviluppo e investimenti in innovazione e digitalizzazione. Inoltre, il meticoloso monitoraggio di tutte le fasi di lavorazione, a partire dalla selezione accurata dei materiali e dei loro fornitori, fino ad arrivare alle procedure di controllo dei prodotti venduti, ha la finalità di garantire sempre il più alto grado di affidabilità in linea con le esigenze dei clienti.

Le società del Gruppo FOMAS sono certificate da DNV in conformità al principale *standard* ISO. In aggiunta, ogni azienda è certificata dai più prestigiosi enti in settori specifici. Il dipartimento centrale di ricerca e sviluppo del Gruppo mira a rispondere alle esigenze del cliente, migliorando continuamente la qualità e la sicurezza dei prodotti e dei processi.

L'attenzione dedicata alla salvaguardia della salute e della sicurezza dei propri dipendenti e a migliorare le prestazioni ambientali delle proprie attività rappresenta un riferimento fondamentale nel miglioramento continuo dell'affidabilità aziendale.

La sicurezza e la tutela dell'ambiente durante l'intero ciclo produttivo sono per l'azienda obiettivi di primaria importanza. Questa filosofia si traduce nella volontà di minimizzare il più possibile l'impatto sull'ambiente. Il presupposto della politica ambientale del Gruppo è espresso dalla convinzione che l'ambiente sia un bene comune da salvaguardare. FOMAS si impegna a diffondere tra i propri collaboratori la consapevolezza degli impatti ambientali connessi alle proprie attività e a ridurre gli effetti connessi alle loro azioni.

Questi importanti obiettivi sono perseguiti attraverso un sistema integrato di gestione HSE di gruppo. Il processo adotta anche le migliori pratiche di gestione energetica. Un esempio è l'adozione di sistemi di gestione energetica certificati e la condivisione delle *best practice* tra i diversi siti produttivi del Gruppo.

FOMAS adotta misure idonee a preservare l'ambiente, la collettività e le generazioni future, promuovendo lo sviluppo delle attività in coerenza con la strategia di sostenibilità e incoraggiando iniziative di sensibilizzazione.

Oltre alla tutela ambientale l'azienda è ugualmente impegnata a promuovere il progresso sociale della comunità. Nell'ottica di un miglioramento del contesto sociale in cui opera, manifesta il proprio impegno su argomenti sensibili e rilevanti per la collettività, quali ad esempio l'occupazione, la cultura e la collaborazione con le istituzioni locali.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici sopracitati non possono prescindere da un impegno costante e capillare per la crescita e lo sviluppo del capitale umano a tutti i livelli. FOMAS è consapevole che il personale qualificato costituisca un bene intangibile di primario valore, indispensabile ai fini del raggiungimento dei traguardi aziendali ed al conseguimento di *standard* qualitativi ottimali. In quest'ottica, contribuisce alla creazione e alla conservazione di un ambiente di lavoro sereno e propositivo, anche tramite la concessione a tutti di pari opportunità, garantendo percorsi di crescita professionali incentrati esclusivamente sui meriti personali e sulle competenze, e volti al consolidamento del livello di professionalità di ciascuno.

FOMAS valorizza il proprio personale e la sua crescita promuovendo il continuo apprendimento di *hard* e *soft skills*, una crescita professionale strutturata e la condivisione della conoscenza. L'importanza dell'investimento in formazione è testimoniata dall'elevato numero di ore di formazione, che solo per FOMAS Osnago si attesta sulle 4.400 ore annue.

Coerentemente con gli obiettivi strategici descritti nel paragrafo precedente la formazione in questi anni ha riguardato prevalentemente le competenze digitali, necessarie per potere cavalcare la transizione tecnologica, e le competenze tecniche specialistiche al fine di potere raggiungere gli *standard* di qualità richiesti dal settore per soddisfare le esigenze dei clienti.

L'esigenza di possedere in azienda competenze digitali ha inevitabilmente subito una forte accelerazione a seguito della pandemia Covid-19. Proprio per questo motivo FOMAS, socia di Finmeccanica, ha aderito ai corsi di digitalizzazione organizzati da Metal University che hanno fornito interessanti spunti per possibili futuri sviluppi in termini di digitalizzazione in azienda. Metal University è la scuola d'alta specializzazione, nata come progetto comune dei tre enti formativi: Riconversider AQM, ISFOR – Fondazione AIB, che intende accompagnare imprenditori, manager e lavoratori delle imprese operanti nei settori connessi ai processi metallurgici e di lavorazione dei metalli verso una continua acquisizione di competenze, in uno scenario in costante mutamento. FOMAS ha usufruito di questi corsi formativi, facendo partecipare alcuni lavoratori, per acquisire nuove competenze digitali e trasferirle in azienda.

Ma il Gruppo è consapevole che le *hard skills* non sono le uniche indispensabili per potere raggiungere l'eccellenza nel *business*. Proprio per questo motivo il Gruppo investe anche nella formazione volta a impartire competenze *soft*, sempre più indispensabili nel mondo volatile odierno.

In particolare, al fine di ampliare la visione dei propri lavoratori, favorirne la crescita professionale e aumentarne la soddisfazione, l'azienda organizza corsi di formazione in grado di accrescere le competenze gestionali delle persone e migliorare la comunicazione e la collaborazione tra le funzioni.

Il punto di forza della formazione di FOMAS consiste nella progettazione di percorsi formativi *tailor-made*, costruiti *ad hoc* in base alle esigenze aziendali e alla crescita professionale che si intende offrire a determinate persone che si sono distinte nell'ambito lavorativo. Esistono corsi formativi a catalogo, affiancati da corsi customizzati su necessità specifiche e dedicate alle singole realtà del Gruppo. Il *management* si dimostra molto attento a tali aspetti e promuove la formazione personalizzata, pianificando percorsi di carriera per le risorse identificate come *key people*. Le azioni di *retention* sono fondamentali in una realtà in continua evoluzione; per questo motivo si realizzano corsi di formazione in grado di coniugare gli obiettivi delle persone con le scelte strategiche aziendali. Lo scopo è anche quello di uniformare e standardizzare le principali competenze aziendali, colmando nelle persone il *gap* tra competenze in possesso e richieste, al fine di assicurare interscambi lavorativi e continuità operativa.

Oltre a disegnare dei piani di sviluppo delle competenze mirati e personalizzati, negli ultimi anni è emersa la necessità di valutare la soddisfazione e l'apprendimento delle persone coinvolte nella formazione aziendale. Oltre a incontri tra il collaboratore e il proprio responsabile per discutere dell'efficacia del corso formativo, l'azienda sta ora lavorando all'introduzione di test da sottoporre pre e post formazione per valutare l'efficacia della stessa.

Tutte le iniziative riportate sottolineano come l'azienda ritenga la formazione un *asset* strategico per raggiungere e mettere a terra i suoi obiettivi di crescita e sviluppo. Per FOMAS, infatti il capitale umano rappresenta una risorsa fondamentale e per questo motivo l'investimento sulla persona rappresenta un elemento essenziale per l'attività innovativa e di alta qualità del *business*.

2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, si può affermare che per FOMAS la persona risulti uno dei principali fattori critici di successo e che di conseguenza la formazione rappresenti una leva per sviluppare ed accrescere il valore del patrimonio umano e raggiungere i traguardi aziendali.

Valorizzare i dipendenti è quindi indispensabile al fine di favorire il benessere della persona, incrementare il potenziale professionale e umano, accrescere le competenze tecniche e trasversali e creare un clima aziendale sereno e propositivo.

Il processo formativo genera effetti positivi per tutti, nell'interesse del singolo e di FOMAS stessa che, grazie all'attività e alla motivazione dei propri collaboratori, genera nuovo valore per l'azienda e la collettività.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come evidenziato nel paragrafo precedente, FOMAS si pone l'obiettivo di sviluppare le competenze e le conoscenze delle persone che lavorano in azienda, creando una cultura comune incentrata sul *continuous improvement*.

Tale obiettivo ha caratterizzato anche il piano oggetto di analisi di questo rapporto, denominato "FOMAS: competenze tecnico-specialistiche e *soft skills*". Il corso si prefigge un obiettivo generale di competitività di impresa e innovazione che si declina a più livelli. Da un lato troviamo la necessità di sviluppare competenze specifiche al fine di colmare alcune lacune tecniche e, dall'altro, il bisogno di incrementare le competenze *soft* dei collaboratori al fine di potenziare le loro abilità gestionali e comunicative e di aumentarne il senso di responsabilità. Secondo l'azienda la competenza tecnica, infatti, è fondamentale in un settore come quello in cui opera FOMAS, ma non è sufficiente per garantire una crescita e un'evoluzione permanente. Sono infatti le competenze trasversali a permettere ai lavoratori di ricoprire un ruolo a 360 gradi e a fare la differenza nel contesto competitivo.

Per raggiungere tali traguardi, e coerentemente con i risultati emersi dall'indagine dei fabbisogni formativi, il corso è stato strutturato in più percorsi didattici afferenti a diverse aree tematiche: *soft skills* e competenze gestionali, competenze tecnico specialistiche (IT e produzione).

L'analisi dei fabbisogni viene realizzata in FOMAS su base annuale attraverso schede cartacee, al fine di adempiere ai requisiti del sistema di qualità aziendale. Il processo coinvolge tutte le aree dell'azienda attraverso i responsabili e l'area HR. Le richieste partono dalla funzione, a seguito di un confronto con l'HR e, successivamente a un vaglio, confluiscono nel piano formativo annuale. Tutte le informazioni relative ai piani annuali realizzati sono contenute nel sistema Quarta.

Questa prima fase è utile per avere una prima idea generale dei fabbisogni delle singole funzioni aziendali e per fare emergere eventuali fabbisogni inaspettati. Raccogliere le reali esigenze aziendali, al fine di customizzare i percorsi formativi e successivamente individuare in modo puntuale i destinatari delle varie iniziative di formazione, è la base di partenza di tutto il processo. La definizione delle persone da coinvolgere nei differenti corsi è la sintesi tra la necessità di sviluppo del ruolo, prendendo in considerazione anche le specificità del profilo professionale, e l'esigenza di colmare lacune di competenze.

Lo *step* successivo, che segue la scrematura di quanto richiesto dalle funzioni, è quello di erogare la formazione richiesta andando a organizzare le varie attività in base alle esigenze lavorative del personale coinvolto.

Nello specifico per quanto attiene il piano formativo analizzato è possibile notare come i fabbisogni raccolti siano in linea con gli obiettivi aziendali. Infatti, tra le priorità strategiche ritroviamo l'espansione dell'azienda, l'innovazione di processo, il continuo miglioramento della qualità e della sicurezza e la necessità di introdurre competenze digitali.

Per poter raggiungere gli obiettivi strategici sopra menzionati è emersa l'esigenza strutturare il corso in più percorsi didattici afferenti a tali aree tematiche:

Competenze tecniche

- Firma elettronica in remoto e automazioni grafometriche volte alla digitalizzazione dei processi
- Il controllo di gestione, i costi e la contabilità industriale
- Il *financial management reporting* e le nuove tecnologie di supporto
- Introduzione all'industria 4.0: prospettive evolutive e tecnologie abilitanti
- Fabbricazione della ghisa e dell'acciaio
- Il ferro e gli acciai: famiglie e proprietà
- Le principali leghe non ferrose

Competenze soft

- *Change Management*
- Il capo reparto / Capo squadra

Come si può notare questi interventi si inseriscono nell'ambito del progetto formativo, coprendo una vasta gamma di tematiche, da quelle *soft*, a quelle manageriali a quelle tecniche specifiche del *business*.

Nello specifico i corsi individuati hanno la finalità di colmare alcune lacune e aggiornare le competenze tecniche del personale per garantire il raggiungimento degli elevati *standard* di qualità e sicurezza dei prodotti, indispensabili per essere *leader* nel settore. Ulteriore obiettivo dei corsi è quello di fare crescere le persone, ampliandone la visione, aumentandone la motivazione e la responsabilità e sviluppando le competenze gestionali e comunicative.

Per alcune figure dell'azienda sono infatti stati progettati percorsi di *upskilling* delle competenze manageriali, considerate *driver* fondamentali per innescare processi trasversali di cambiamento e crescita.

I risultati della formazione hanno dato risposta al fabbisogno emerso in sede di analisi preliminare, andando a incentivare i percorsi di crescita professionale dei lavoratori selezionati, aumentando la loro motivazione, migliorando la comunicazione aziendale, il coordinamento tra le funzioni e la conoscenza reciproca.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La programmazione dei corsi da attivare e la relativa definizione dei contenuti sono derivati dagli esiti dell'analisi dei fabbisogni correlati con gli obiettivi e le priorità strategiche dell'azienda.

Il programma formativo ha coinvolto 25 persone all'interno dell'azienda di cui 21 impiegati e 4 quadri per un totale di 196 ore.

Prendendo in considerazione le linee di crescita, innovazione e digitalizzazione l'azienda ha deciso di attivare corsi tecnici e manageriali che hanno coinvolto il personale di diverse funzioni aziendali come per esempio l'area tecnica, la qualità, l'ingegneria, l'*inspection management*, la finanza e i certificatori.

Nello specifico il corso di firme elettroniche ha coinvolto persone che afferiscono a funzioni aziendali diverse, ma tutte accomunate dall'esigenza di rafforzare le loro abilità digitali per potere snellire i processi e ridurre i tempi.

Il corso Introduzione all'industria 4.0 si collega alla strategia di digitalizzazione a cui mira l'azienda per i prossimi anni e si prefissava l'obiettivo di trasferire ai partecipanti competenze utili per traghettare l'innovazione tecnologica del Gruppo.

I corsi tecnici specifici del settore denominati "Fabbricazione della ghisa e dell'acciaio", "Il ferro e gli acciai: famiglie e proprietà", "Le principali leghe non ferrose" hanno l'obiettivo di aggiornare le *hard skills* di alcune persone selezionate al fine di colmare i *gap* di competenze riscontrati o di acquisire nuove competenze tecniche per ampliare la visione del lavoro. Per esempio, uno di questi corsi è stato seguito da un collaboratore dell'area certificazioni per potere aumentare la consapevolezza del proprio lavoro e avere una visione a tutto tondo del processo, al fine di migliorare lo svolgimento delle proprie mansioni e favorire la motivazione.

Il corso "Il controllo di gestione, i costi e la contabilità industriale" è stato aperto anche a collaboratori senza competenze economiche pregresse, come ad esempio un lavoratore dell'*inspection management*, con l'intento di migliorare le *performance* ed essere maggiormente motivato e coinvolto nello svolgimento quotidiano delle mansioni.

Per quanto riguarda il corso il "*Financial management reporting* e le nuove tecnologie di supporto" sono stati coinvolti due collaboratori dell'area *finance* con l'obiettivo di potenziare ed espandere le proprie conoscenze specifiche in tale area.

Il corso denominato "Il capo reparto/Capo squadra" è stato progettato appositamente per supportare il percorso di crescita professionale di un lavoratore che è passato a ricoprire un ruolo di maggiore responsabilità e i cui dettagli saranno approfonditi nel dettaglio nel corso delle pagine successive.

Infine, il corso di *Change management* a cui ha partecipato il numero maggiore di lavoratori e che ha trattato temi quali il ruolo manageriale, le motivazioni al lavoro, la scala dei bisogni di Maslow e i fattori motivazionali ed ambientali di Herzberg, si è posto l'obiettivo di accrescere le competenze gestionali dei lavoratori e di focalizzarsi sulle *soft skills* indispensabili per l'evoluzione e la crescita dell'attività di impresa. Tale corso è stato fondamentale per supportare un importante cambiamento organizzativo all'interno dell'azienda rappresentato dalla trasformazione del ruolo di *project engineer* in *project manager*.

Tutti i corsi sono stati erogati *online*, in modalità sincrona a causa dello svolgimento in piena pandemia. Quando poi è stato possibile alcune lezioni sono state svolte in presenza. Come materiale didattico sono stata utilizzate delle slide che sono state poi rese disponibili ai discenti per futura consultazione.

L'azienda ha individuato come fornitore della formazione una società di consulenza conosciuta grazie al passaparola e basandosi su *feedback* positivi ricevuti sui docenti e sulle modalità di insegnamento. I docenti hanno svolto delle *call* conoscitive preliminari con i partecipanti prima di procedere all'inizio delle lezioni.

I contenuti dei corsi sono stati definiti dopo un'attenta fase di microprogettazione che ha coinvolto diverse figure: il docente, i capi funzione e le risorse umane.

Questa fase è stata di fondamentale importanza per customizzare le tematiche e gli strumenti in funzione delle esigenze quotidiane dei lavoratori coinvolti e aumentare così l'efficacia didattica e la percezione da parte dei discenti della concretezza e utilità del corso.

Metodologicamente è stato privilegiato un approccio pratico; vi è stata un'alternanza di aspetti teorici introduttivi con successive applicazioni empiriche.

La customizzazione dei corsi, come detto in precedenza, è di fondamentale importanza per FOMAS che punta a proporre una formazione mirata per i dipendenti coinvolti in modo da accrescerne le competenze e aumentarne la motivazione. La personalizzazione dei contenuti ha favorito il trasferimento di conoscenze nella quotidianità lavorativa, in quanto i partecipanti hanno potuto immediatamente sperimentare e applicare quanto appreso durante le lezioni.

La progettazione della formazione è stata volta a rispondere, oltre ai bisogni dei lavoratori e alla loro crescita professionale, anche alle necessità più imminenti dell'azienda, in coerenza con la strategia aziendale. In fase di erogazione si è prestata attenzione alle tempistiche del lavoro e alle festività in modo da garantire a tutti i discenti la partecipazione ai corsi.

Per quanto attiene all'ultima fase del processo formativo, ovvero alla valutazione degli esiti e della *customer satisfaction*, FOMAS non aveva ancora implementato un sistema di analisi e monitoraggio strutturato ai tempi del corso in oggetto.

L'esigenza di misurare l'efficacia della formazione e della metodologia didattica e di verificare l'apprezzamento e l'apprendimento dei discenti è però emersa chiaramente all'interno dell'azienda negli ultimi anni. Pertanto, ora FOMAS si è dotata di un processo strutturato di valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti tramite la partecipazione ai corsi di formazione, somministrando dei test in ingresso e in uscita per misurare le competenze raggiunte e il relativo livello.

È importante sottolineare che i risultati del sistema di monitoraggio e valutazione sono fondamentali per indirizzare la formazione degli anni successivi, al fine di renderla più efficace e più aderente ai fabbisogni aziendali. Inoltre, raccogliere informazioni sul grado di apprezzamento dei discenti è utile per l'azienda per favorire l'*engagement* del proprio personale e la conseguente motivazione.

Gli esiti del piano formativo in oggetto sono stati soddisfacenti sia per i dipendenti sia per l'azienda. Da un lato, sono stati infatti raggiunti gli obiettivi prioritari della strategia aziendale e, dall'altro, grazie al miglioramento e all'aggiornamento delle competenze tecniche e gestionali dei collaboratori, sono stati favoriti percorsi di carriera e crescita.

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, si può affermare che è emersa una forte attenzione rivolta alla crescita e allo sviluppo professionale del lavoratore in ciascuna fase del processo formativo.

Possiamo individuare come fattori critici di successo della formazione l'erogazione di una formazione customizzata, che garantisce un'offerta molto diversificata e creata su misura in base alle esigenze di ogni singola funzione e la stretta correlazione agli obiettivi aziendali che fa sentire i collaboratori parte attiva della crescita dell'azienda.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto della formazione costituisce una parte molto importante all'interno del processo formativo poiché tende a monitorare e misurare quanto l'apprendimento riesca a incidere sulle modalità di lavoro e sui processi aziendali.

Esaminando lo specifico piano formativo, per quanto attiene ai corsi tecnici possiamo evidenziare la stretta connessione esistente tra le linee di sviluppo dell'azienda e il contenuto del corso; infatti, in un'ottica di continua innovazione del processo e di miglioramento costante della qualità e della sicurezza FOMAS Group ha la necessità di aggiornare, approfondire e ampliare le competenze specifiche tecniche per essere sempre all'avanguardia e rimanere competitiva nel settore.

I corsi tecnici sono stati rivolti a persone dell'ufficio tecnico ma anche ad alcune con un'estrazione non tecnica, con l'obiettivo di renderle maggiormente consapevoli del *core business* dell'azienda e dell'impatto del proprio lavoro. Per esempio, è stata coinvolta una lavoratrice impiegata nella stesura delle certificazioni di prodotto, obbligatorie per la tipologia di prodotti realizzati dall'azienda. La collaboratrice, che si è distinta nel suo lavoro e per cui si è pensato a un percorso di crescita in azienda, è stata formata sui temi tecnici al fine di dotarla di una maggiore consapevolezza del lavoro e del processo di cui il suo operato fa parte.

Il corso è stato seguito anche da tecnici dell'area ingegneristica al fine di dare loro modo di ripassare alcuni concetti fondamentali e di acquisire nuove conoscenze tecniche indispensabili per i progetti innovativi futuri.

I partecipanti hanno espresso un giudizio positivo in merito ai contenuti e all'organizzazione in generale, in quanto il corso ha permesso di arricchire le proprie conoscenze specifiche in materia tecnica e di ampliare la propria visione del lavoro. Anche per chi non era del "mestiere" il corso è stato utile in quanto ha permesso di capire meglio il processo all'interno del quale il proprio lavoro si colloca e potrebbe consentire futuri possibili sbocchi di carriera.

Per quanto attiene ai corsi di competenze *soft* e gestionali il riscontro è stato molto positivo, in quanto hanno avuto un impatto diretto e concreto sui processi aziendali, supportando percorsi di crescita del personale e cambiando la modalità di lavoro di diverse aree aziendali.

Obiettivo principale del corso di *Change Management* è stato quello di sostenere l'evoluzione del ruolo del *project engineer* che seguono la commessa a livello tecnico in *project management*. La sfida è stata quella di applicare i principi propri del *project management* al prodotto FOMAS che viene personalizzato per ogni commessa.

Il corso ha introdotto in azienda l'utilizzo di uno strumento denominato *project charter* che ha permesso di organizzare meglio il lavoro e di pianificare in modo strutturato il processo di *project management*. I discenti hanno trovato molto utile l'introduzione di tale strumento che ha consentito di adottare un'organizzazione strutturata in ogni fase del processo.

Inoltre, siccome i *project managers* devono avere una visione ampia che comprende i cicli produttivi, le tempistiche e i costi, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di acquisire competenze relative alle voci di bilancio utili per meglio gestire i *budget* di commessa; grazie al corso i discenti hanno preso coscienza di come una loro scelta impatti anche sul bilancio aziendale e ciò permette loro di compiere scelte con una maggiore consapevolezza rispetto al passato.

L'arricchimento e l'estensione della loro funzione ha reso i *project manager* più consci dell'attività che svolgono in FOMAS e più autorevoli. Parallelamente sono aumentate le loro capacità di analisi e di esposizione schematica. Inoltre, si è riscontrato un impatto sulle modalità di lavoro dei partecipanti: prima, infatti, i *project engineers* lavoravano in modo individuale, mentre il corso ha dato una possibilità di scambio che li ha resi più curiosi per le altre fasi del processo, favorendo l'interazione tra lavoratori e consentendo di seguire la commessa anche fuori dal mondo ingegneristico. La migliore capacità espositiva acquisita permette ai lavoratori di riuscire a spiegare in maniera più efficace le proprie scelte a tutta azienda e ciò ha generato una maggiore consapevolezza e motivazione in tutti. Anche il clima di lavoro è migliorato grazie al *team building* che si è creato e alla maggiore coesione e collaborazione all'interno del gruppo. Tutti questi aspetti hanno inoltre favorito la comunicazione e il coordinamento.

L'accrescimento delle competenze e del ruolo professionale diventa un fattore decisivo nel percorso di valorizzazione delle risorse umane che, in alcuni casi, diventano punto di riferimento per il resto della popolazione aziendale. Questo è stato il risultato ottenuto dal corso il "Capo reparto / Capo squadra" progettato per sostenere la progressione di carriera di un dipendente meritevole. Il corso incentrato sulla gestione del personale ha equipaggiato il discente con strumenti per gestire, motivare e fornire *feedback* alle persone di un *team*. A seguito del corso, il partecipante ha iniziato a ricoprire il ruolo di responsabile della qualità e a gestire un gruppo di trenta persone. Ha dichiarato di essere soddisfatto del corso, il quale ha fornito interessanti spunti sui temi della delega, della responsabilizzazione, della gestione dei conflitti e della motivazione del personale. Tali elementi sono all'ordine del giorno della sua nuova attività professionale e il corso è stato utile per imparare a impostare dall'inizio una metodologia di lavoro adeguata ai tempi, organizzando dei *briefing* cadenzati con i lavoratori sui progetti al fine di ricevere *feedback*, fare emergere eventuali criticità tecniche o problematiche a livello personale, con l'obiettivo ultimo di ottenere il risultato fissato.

Altro elemento di forza del corso è stata la metodologia didattica che si è avvalsa dell'utilizzo di sondaggi *online* per raccogliere le osservazioni del partecipante; tale pratica è stata poi replicata in azienda nella definizione di alcuni progetti vista l'efficacia dimostrata.

Tutti i corsi parte del piano sono stati di successo ma l'azione formativa che ha probabilmente avuto il maggiore impatto, producendo profondi cambiamenti all'interno dell'azienda è stato, secondo l'opinione di FOMAS, quello inerente al *Change management*. Lo stesso ha infatti consentito alle persone di rendersi conto delle proprie potenzialità e di acquisire una maggiore consapevolezza che ha permesso loro di andare a ricoprire ruoli di maggiore responsabilità e di cambiare l'organizzazione aziendale.

Non da ultimo, la possibilità di mettere a fattor comune quanto appreso durante le lezioni, sia all'interno del proprio *team* di lavoro, sia a supporto di altre funzioni, ha generato un effetto moltiplicatore dei benefici della formazione. A testimonianza di tale aspetto si cita l'esempio del corso focalizzato sull'utilizzo delle

firme digitali. Pur essendo stato seguito da sole due persone ha consentito, in seguito, di diffondere l'utilizzo dello strumento in tutta l'azienda. Le competenze acquisite all'interno del corso sono state trasferite e si sono propagate all'interno di diverse aree del Gruppo, creando nuove metodologie lavorative e benefici per l'intera azienda.

4.2 Considerazione riepilogative

La valutazione complessiva dei percorsi formativi erogati è stata positiva. È indubbio che l'impatto sui processi indotti dal corso di *Change Management* sia stato maggiore in quanto, essendo incentrato sul cambiamento organizzativo e sulle competenze gestionali, è stato in grado di modificare la struttura dell'organizzazione aziendale e la modalità di lavoro delle persone.

I corsi tecnici invece hanno permesso di acquisire nuove competenze specialistiche e di imparare a utilizzare nuovi strumenti, utili nel concreto delle prassi e processi aziendali, e di trasferire il *know how* appreso ai colleghi nella quotidianità del lavoro.

In conclusione, si può affermare che i partecipanti hanno recepito quanto per l'azienda sia importante la cultura della formazione e la formazione *tailor-made* e questo innesca un circolo virtuoso rispetto al resto della popolazione aziendale. L'opportunità di lavorare in un'azienda attenta a offrire una formazione personalizzata sulla base delle necessità aziendali e del singolo risulta un fattore essenziale per motivare, trattenere e ottenere il massimo impegno dal proprio personale.

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla riuscita del piano formativo analizzato possiamo evidenziare innanzitutto la cultura aziendale che vede nei dipendenti, nel loro impegno quotidiano e nel loro amore per i dettagli, la risorsa principale per essere unici e competitivi sul mercato.

La cultura della formazione, e in particolare della formazione *tailor-made*, rappresenta un elemento cardine per favorire il progresso individuale, ponendo attenzione non solo allo sviluppo delle competenze, ma anche alla crescita della persona.

Lo stretto collegamento tra il contenuto delle azioni formative e gli obiettivi strategici di sviluppo (crescita, innovazione e digitalizzazione e miglioramento costante della qualità e della sicurezza) consente ai partecipanti di sentirsi parte attiva nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e di ampliare la loro visione del ruolo ricoperto. Inoltre, un modello formativo basato sull'aggiornamento delle competenze e la crescita della popolazione aziendale, fa sì che la formazione venga percepita come un *asset* strategico per lo sviluppo dell'azienda e per la valorizzazione del futuro professionale dei suoi dipendenti.

Altro fattore decisivo è l'approccio pragmatico dei corsi che ha fornito strumenti di lavoro concreti applicabili alla realtà lavorativa quotidiana. Tutto ciò ha generato un miglioramento nei processi aziendali e incentivato la motivazione e l'*engagement*. In tal senso, a seguito dei corsi erogati, sono stati riscontrati dei positivi cambiamenti nei processi aziendali, negli strumenti utilizzati e nelle modalità di lavoro dei dipendenti che hanno frequentato la formazione.

Inoltre, l'eterogeneità delle aule, per appartenenza a funzioni aziendali differenti, è stato un aspetto costruttivo, in quanto ha favorito una migliore conoscenza tra colleghi, una maggiore comunicazione e una visione più ampia del lavoro.

Il trasferimento di quanto appreso ad altre persone del gruppo di lavoro o a colleghi di altre aree aziendali ha prodotto un duplice effetto: da un lato ha valorizzato le persone consentendo il trasferimento di *know how* e dall'altro ha contribuito all'arricchimento delle competenze a livello aziendale.

La possibilità di potere usufruire di una formazione customizzata, personalizzata in base alle esigenze non solo dell'azienda ma del singolo, permette di coinvolgere maggiormente i dipendenti e di fare percepire loro la reale necessità e importanza dell'intervento formativo, considerato utile non solo per migliorare il proprio lavoro nell'immediato ma anche in prospettiva futura.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

All'interno del piano analizzato si possono riscontrare molteplici buone prassi formative replicabili in altre realtà aziendali.

Innanzitutto, l'efficacia dei corsi offerti, sia di quelli tecnici sia di quelli gestionali e di *soft skills*, che ha permesso di cambiare le metodologie di lavoro, di introdurre nuovi strumenti di lavoro, di migliorare i processi produttivi e di sostenere i percorsi di crescita del personale. Tali obiettivi sono stati raggiunti dal piano formativo grazie al combinarsi di molteplici fattori: un'attenta analisi dei fabbisogni, una customizzazione e personalizzazione dei contenuti rispetto al settore e al contesto aziendale e l'utilizzo di metodologie didattiche pragmatiche.

La composizione di aule cross-funzionali favorisce la creazione di una cultura comune e diffusa, genera una più profonda conoscenza reciproca e facilita il trasferimento di competenze nei processi aziendali.

La forte propensione del *management* aziendale a ideare corsi di formazione customizzati, basati sulle necessità aziendali del momento e sulla crescita professionale e personale di propri dipendenti, permette di svolgere una microprogettazione di dettaglio dei contenuti che risponde ai reali fabbisogni dei discenti e in grado di identificare punti di partenza per strutturare adeguati piani di sviluppo dei processi.

Questa impostazione permette di indirizzare in maniera efficace e strategica gli investimenti nella formazione, andando a motivare il personale e formandolo su necessità concrete aziendali.

L'utilizzo di sondaggi *online* durante le lezioni in *distance* è stata una pratica particolarmente apprezzata dai discenti, tanto da venire poi applicata nei processi aziendali; può quindi essere considerata una buona prassi da applicare ad altre esperienze, in quanto permette ai partecipanti di essere parte attiva nel processo di acquisizione di nozioni e tecniche all'interno del percorso formativo.

Non da ultimo risulta evidente come fattore di successo la stretta correlazione tra formazione, obiettivi strategici e processi di riorganizzazione aziendale. L'erogazione di percorsi che hanno come obiettivo lo sviluppo di *skills* che rispondano al progresso dei ruoli professionali e ai cambiamenti organizzativi interni, come per esempio l'evoluzione del ruolo di *project engineer* in *project manager*, ha un impatto positivo diretto sull'efficacia della formazione, in quanto i dipendenti coinvolti si sentono supportati e accompagnati nella loro crescita professionale.

5.3 Conclusioni

FOMAS è una multinazionale tascabile in continua crescita ed espansione, che individua come obiettivi strategici l'innovazione, la digitalizzazione e il costante miglioramento della qualità e della sicurezza dei propri prodotti.

La responsabilità sociale di impresa, intesa come vocazione al progresso e al miglioramento continuo, è uno dei valori fondanti e si concretizza in particolar modo nei rapporti con i suoi dipendenti e nell'attenzione rivolta alla loro crescita professionale.

A tal proposito molteplici sono le azioni che l'azienda ha messo in atto per perseguire i suoi orientamenti strategici: l'investimento in tecnologie d'avanguardia, l'espansione internazionale, l'implementazione delle

tecnologie digitali e l'impegno per la crescita del capitale umano basato sulla customizzazione della formazione.

In conclusione, si può affermare che l'investimento nella crescita delle persone è un fattore distintivo dell'azienda, la quale sostiene che è proprio il capitale umano a fare la differenza e che il suo sviluppo è la *conditio sine qua non* per garantire l'unicità e la competitività all'interno del settore.

In tale contesto, si è inserito con successo il progetto formativo "FOMAS: competenze tecnico-specialistiche e *soft skills*" che, grazie a corsi customizzati e finalizzati a rafforzare le competenze tecniche e gestionali, ha consentito di trasferire alla popolazione aziendale gli strumenti utili per sostenere la continua innovazione e le evoluzioni organizzative interne, indispensabili per essere *leader* nel mercato. L'efficacia è stata ottenuta sia a livello aziendale sia a livello del singolo, in quanto il personale ha potuto beneficiare della formazione attraverso corsi utili per il progresso di carriera e l'arricchimento del proprio bagaglio di competenze.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	FOMAS S.p.A. - Osnago
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	FORGIATURA ACCIAI SPECIALI
Piano Formativo	Conto formazione ID piano: 283620 Fomas: competenze tecnico-specialistiche e soft skills
Tematiche formative, principali	Tematiche tecniche specifiche del settore, digitali, gestionali e soft skills.
Modalità didattiche	Lezioni in <i>distance</i> e in presenza
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché grazie a corsi customizzati e finalizzati a rafforzare le competenze tecniche e gestionali, ha consentito di trasferire alla popolazione aziendale gli strumenti utili per sostenere la continua innovazione e le evoluzioni organizzative interne dell'azienda
Risultati della formazione	Soddisfazione del personale, sostegno nei percorsi di crescita professionale del personale e di <i>change management</i> , continuo aggiornamento delle competenze tecniche, introduzione di processi di digitalizzazione, raggiungimento degli obiettivi aziendali
Buone Prassi Formative	Possibile replicabilità di numerose prassi come: progettazione di corsi <i>tailor made</i> in base alle esigenze dell'azienda e dei percorsi di crescita del personale, offerta di percorsi interdisciplinari coerenti con la strategia aziendale, costruzione di aule eterogenee per aumentare l'efficacia del corso.

SITOGRAFIA

www.FOMASgroup.com

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

FOMAS Group Institutional Presentation

FOMAS Group Codice Etico

FOMAS Group Oil and Gas Brochure

FOMAS Group Power Generation Brochure

FOMAS Group Aerospace Brochure

FOMAS Group Industrial Brochure