



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

Cantieri Capelli S.r.l.

Ambito Tematico Strategico
Competenze di base e trasversali

COMPETENZE TRASVERSALI
PER UNA MIGLIOR QUALITÀ DEL CLIMA AZIENDALE

A cura di Nicola Castelli

Codice identificativo del Piano: 380953

Titolo del Piano Formativo: Piano Formativo ALICE Apprendere Lavorando per Innovare e CompeterE

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 3
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 4
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 5
2.4 Considerazioni riepilogative	pag. 6
3. IL PIANO FORMATIVO	
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pag. 6
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 7
3.3 Considerazione riepilogative	pag. 12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	
4.1 L'impatto della formazione	pag. 13
4.2 Considerazioni riepilogative	pag. 13
4. CONCLUSIONI	
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 14
5.2 Le buone prassi formative aziendali	pag. 14
5.3 Considerazioni riepilogative	pag. 15

1. INTRODUZIONE

Il progetto preso in considerazione in questo report, realizzato da Cantieri Capelli S.r.l. con il supporto di I.A.L. – Innovazione Apprendimento Lavoro Lombardia S.r.l., fa parte del Piano Formativo ALICE Apprendere Lavorando per Innovare e CompeterE AV/300/23. Il Piano approvato da Fondimpresa prevedeva il coinvolgimento di 28 aziende e 342 partecipanti per la realizzazione di 58 azioni per un totale di 1.526 ore (di cui il 126 erogate in FAD sincrona e 54 interaziendali) e un importo massimo finanziabile di € 228.900,00. In fase di realizzazione si sono verificati alcuni scostamenti, il Piano è stato realizzato con 27 aziende e sono state effettivamente erogate il 91,3% delle ore programmate, pari a 1.398 ore (di cui il 126 erogate in FAD sincrona e 54 interaziendali), pari a 54 azioni, destinate a 337 lavoratori/trici, in 315 hanno raggiunto la percentuale di presenza prevista, superiore al 70%. Il Piano formativo A.L.I.C.E. ha coinvolto 27 aziende distribuite su 6 delle 12 province lombarde, garantendo così una buona copertura e una buona rappresentatività del territorio regionale. La maggior concentrazione delle aziende del Piano è distribuita su Cremona (11) e Milano (9), seguono Bergamo (3) e Brescia (2), Sondrio e Varese, infine con un'azienda ciascuna sul proprio territorio.

Per Cantieri Capelli sono state erogate due Azioni formative:

- LA GESTIONE DELLO STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO, 20 ore
- TECNICHE DI COMUNICAZIONE, 24 ore

Entrambe rivolte agli apprendisti, dunque la popolazione aziendale più giovane in termini anche anagrafici. Possiamo quindi già osservare un aspetto caratterizzante di questo progetto, ovvero l'intenzione di offrire alle persone appena entrate in azienda alcuni strumenti per costruirsi una *work-experience* più soddisfacente dal punto di vista relazionale e sostenibile in termini complessivi. È importante annotare quanto queste variabili vengano percepite come particolarmente rilevanti proprio dalla Generazione Z, molto più 'sensibile' rispetto alle precedenti sia alla qualità del clima sul luogo di lavoro sia al così detto *work-life balance*: questi aspetti dell'esperienza lavorativa non vanno associati solo a contesti organizzativi 'da ufficio' ma valgono in egual modo anche in ambienti produttivi come quello preso in considerazione. In ultimo va segnalata la correlazione fra le due tematiche oggetto di formazione: il benessere organizzativo e la possibilità di creare ambienti di lavoro 'a prova di stress' passa in primissima battuta dalla capacità di chi li abita di sviluppare dinamiche di collaborazione e comunicazione efficaci.

Tutto questo rende il Caso preso in considerazione, per quanto 'piccolo' in termini quantitativi, decisamente interessante da analizzare.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Passiamo ora all'introduzione dell'azienda, ricostruendone la storia, identificandone le principali strategie di sviluppo e mettendo a fuoco che ruolo ha giocato e gioca l'attività formativa per la realizzazione di queste ultime.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Cantieri Capelli Srl nasce nel 1974 come piccola azienda artigianale nel garage di casa del fondatore, Davide Capelli. La produzione, per tutta la sua prima fase di vita, è interamente dedicata alle imbarcazioni da fiume a chiglia piatta in vetroresina per il mercato locale, progettate per la pesca. La prima svolta significativa arriva negli anni '80 con l'ingresso in azienda del figlio di Davide, Umberto (attuale proprietario), il quale prova a immaginare nuovi possibili sbocchi commerciali. Per la prima volta decidono di partecipare al salone nautico di Genova esponendo i loro modelli e da lì traggono l'idea di creare un nuovo modello di barca, questa volta per il mare. L'anno successivo, il 1986 tornano al Salone con il *Fisherman Union 4.70* ed escono con ordini per 100 unità. Questo chiaramente li mette in crisi in termini di capacità produttiva ma dà anche una spinta incredibile allo sviluppo dell'Impresa, che viene

sempre più presa in mano da Umberto. Si decide di investire e ampliare la gamma di modelli destinati alla navigazione in mare, lasciando l'ormai troppo piccolo garage per trasferirsi in un capannone a Spinaldesco.

Il secondo importante snodo evolutivo riguarda i motori. Le imbarcazioni prodotta da Cantieri Capelli erano tutte vendute con il motore già installato, quindi sostanzialmente pronte all'uso. Durante una visita alla Fiera di Miami per gettare uno sguardo sul mercato internazionale sorge l'idea di provare a creare una partnership con Yamaha che prevedeva 2 tipi di accordo: le barche sarebbero state equipaggiate con i loro motorie e loro le avrebbero acquistate e distribuite fuori dall'Italia. A Yamaha l'idea piace ma impone all'azienda un aumento della produzione, per rendere economicamente interessante l'accordo. Ecco allora che viene aperta una Società e uno stabilimento produttivo in Tunisia, destinato ai gommoni.

Ad oggi Cantieri Capelli ha quindi due sedi produttive, una in Italia di 50.000 mq totali (20.000 di capannone) con circa 100 dipendenti e una in Tunisia di 22.000 mq (10.000 di capannone) con circa 220 persone. Con una produzione di circa 1000 battelli all'anno è diventato un dei primi 3/4 cantieri a livello mondiale. La partnership con Yamaha consente di vendere in diversi Paesi e negli anni se ne sono aggiunte altre, con Suzuki, Mercury, Honda... Il risultato è un mercato sostanzialmente globale: queste grandissime aziende acquistano le imbarcazioni, le dotano dei loro motori e le vendono finite al cliente finale. Resta comunque disponibile l'acquisto diretto ma è chiaro che questi accordi, assorbendo la gran parte della produzione, garantiscono all'Impresa una solidità e un contenimento del rischio insoliti altrimenti difficili da avere: viene cioè meno la preoccupazione di ritrovarsi con il 'magazzino pieno', aspetto tutt'altro che secondario per chi vende prodotti così complessi e costosi da realizzare.

Un ultimo fondamentale passaggio nel processo di crescita dell'azienda è l'ingresso del Fondo RMK Investments BV, società d'investimento facente capo al magnate turco Rahmi M. Koç, nella compagine societaria. RMK nel 2023 ha acquisito la maggioranza del capitale sociale, dando nuova linfa allo sviluppo dell'organizzazione: Koç è anche fondatore del gruppo East Marine Denizcilik ve Turizm, prima e principale realtà turca operativa nella filiera del mercato marittimo. East Marine è tra i principali acquirenti delle imbarcazioni Capelli ed è già distributore autorizzato dei prodotti Capelli in Turchia. East Marine ha sviluppato un ampio portafoglio di clienti corporate, che comprende cantieri navali, importatori di imbarcazioni, fornitori di servizi di riparazione e manutenzione, insieme a una base di clienti individuali. Questo accordo, che lascia a Umberto Capelli il ruolo di CEO, prepara il terreno per la prossima apertura di un terzo stabilimento produttivo proprio in Turchia.

Per concludere il paragrafo riportiamo un estratto di testo presente sul sito dell'azienda: *“Attualmente il Cantiere vanta una produzione di 18 modelli di imbarcazioni in vetroresina e 48 modelli di battelli pneumatici. Per spiegare il successo di questo cantiere in costante evoluzione bisogna riferirsi a due motivi principali: la qualità del prodotto e la moderna organizzazione aziendale. L'attenta progettazione di ogni modello, i numerosi collaudi che presiedono la costruzione di tutte le unità, l'estrema cura con cui viene rifinito il prodotto, nulla viene lasciato al caso pur di consegnare al cliente una barca perfetta. Le migliori resine, compensato marino, teck massello, acciaio inox, neoprene Hypalon Pennel Flipo, sono solo alcuni dei materiali di grande qualità utilizzati. Altro punto di forza delle barche e dei gommoni Capelli consiste proprio nell'accurata rifinitura, possibile solo grazie ad un personale estremamente motivato e professionalmente preparato, che negli anni ha sviluppato un grande spirito di squadra e la ricerca della qualità”*.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Dal punto di vista della cultura d'impresa e degli orientamenti strategici, Cantieri Capelli ha sempre insistito molto sull'adeguamento a tutte le normative in materia di controllo qualità vita a tutte le normative. C'è una cura maniacale del processo produttivo con una spinta forte a mantenerlo il più possibile interno, affidandosi molto raramente a conto terzi. Anche dal punto di vista energetico, con l'installazione (nello stabilimento italiano) di pannelli fotovoltaici, viene prodotta un'energia sufficiente per tutto il cantiere.

Per quanto concerne l'innovazione tecnologica, sebbene attualmente il lavoro mantenga ancora un alto tasso di artigianalità manuale, ci si è resi conto progressivamente dei vantaggi che l'adozione di alcuni macchinari avrebbero portato all'evoluzione del prodotto. Nel 2022 ad esempio è stata acquistata una fresa 5 assi, una macchina di grande tecnologia, che può sostituire il lavoro dei maestri d'ascia che prima costruivano a mano i modelli con cui venivano realizzate le barche. Grazie al nuovo strumento l'ufficio crea i disegni con software CAD e CAM e predispone i programmi che la fresa utilizzerà per dare forma al modello con una precisione che è al decimo di millimetro. La produzione degli stampi resta quindi tutta interna così come la maggior parte dei pezzi che compongono le imbarcazioni. Solo alcuni accessori vengono comprati da fornitori esterni, come i parabrezza, le timonerie o le parti d'acciaio. Resta il fatto che il montaggio di una barca non è come quello delle automobili, necessita ancora oggi di un grande e delicato lavoro artigianale fatto da esseri umani, non da machine. Ecco perché per l'azienda la mano d'opera a tutti i livelli è fondamentale e qui emerge un tema critico per Umberto Capelli, che nel corso dell'intervista denuncia una sempre maggiore difficoltà nel trovare personale qualificato o anche solo giovani disposti a imparare il lavoro. In particolare viene evidenziata una scarsa disponibilità di italiani, che nell'organico dell'Impresa vengono progressivamente sostituiti da immigrati in cerca di opportunità. Proprio per questa carenza di risorse umane vi è poi un secondo tema critico, ovvero la fatica nel trattenere le persone: professionalità come quella dell'elettricista, l'idraulico, il carrozziere o il verniciatore diventano 'merce rara' e c'è quindi l'inevitabile tendenza fra le aziende del territorio a 'rubarsi' gli operai le une alle altre. Ecco allora che una delle direzioni strategiche sulle quali Cantieri Capelli sta investendo è proprio quella legata alla formazione e la fidelizzazione dei dipendenti.

In generale l'obiettivo è invece quello di continuare a sviluppare nuovi modelli, mantenendosi al passo con un'evoluzione talmente rapida che rende davvero sfidante restare all'avanguardia nel settore. In tal senso gli incentivi legati all'Industria 4.0 si sono di certo rivelati vantaggiosi (per l'acquisto di nuovi macchinari) così come prima di essi quelli dedicati al fotovoltaico, che hanno consentito l'installazione di 6.000 metri quadrati di pannelli che oggi riscaldano anche il pavimento del nuovo capannone. Meno interessanti si stanno dimostrando invece le opportunità connesse a Industria 5.0. Secondo Umberto Capelli su questo fronte i problemi sono di due tipi: da una parte c'è una burocrazia che non facilita l'accesso ai bandi, dall'altro una bassa diffusione delle informazioni sul territorio. In molti casi sono i fornitori a portare a conoscenza di nuove iniziative avviate a livello regionale o nazionale. Mancano insomma capillarità e accuratezza nella trasmissione delle informazioni da parte delle Confindustrie territoriali, che a parere dell'intervistato potrebbero fare di più. Ulteriore considerazione critica viene sollevata nei confronti della distribuzione dei fondi Ministeriali a sostegno delle imprese, che secondo Umberto Capelli avvantaggia le aree del sud Italia a discapito del Nord e in particolare della Lombardia. Questo crea una disparità di trattamento che non aiuta un'equa crescita del tessuto imprenditoriale nazionale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Alla luce di quanto esposto nei paragrafi precedenti risultano piuttosto chiare le direzioni verso le quali Cantieri Capelli si sta muovendo. Dal punto di vista degli obiettivi strategici sono sostanzialmente due le sfide con le quali confrontarsi:

- La prima è certamente quella di muoversi in un equilibrio dinamico fra innovazione tecnologica e manualità artigianale, cercando di integrare le strumentazioni che possono offrire vantaggi competitivi senza però perdere il 'sapere artigianale' che è alla base del lavoro di un cantiere navale;
- La seconda è mantenere allineati, dal punto di vista dei processi, lo stabilimento italiano e tunisino così che le due unità produttive si muovano e comunichino in modo armonico e coerente.

Per quanto concerne il ruolo della formazione all'interno di questo scenario organizzativo, possiamo individuare tre macro funzioni:

- In primis quella di facilitatrice nella trasmissione del ‘sapere’ interno all’azienda. Trattandosi di professionalità molto specifiche e ancora largamente legate ad una artigianalità manuale, il trasferimento di competenze diventa cruciale per garantire nel tempo qualità ai prodotti;
- In seconda battuta c’è la funzione di familiarizzazione con le nuove tecnologie e i macchinari che le utilizzano. Come è stato raccontato, al netto di una manualità importante, anche nel campo della cantieristica navale l’innovazione tecnologica sta giocando un ruolo sempre più centrale;
- La terza ma non meno importante funzione è quella di favorire non solo la crescita, ma forse ancor di più la retention delle nuove generazioni. Offrire formazione magari non soltanto tecnica (come nel Piano in oggetto) diventa sempre di più una leva per creare esperienze di lavoro gratificanti che motivino soprattutto i più giovani a restare.

2.4 Considerazioni riepilogative

Cantieri Capelli è una realtà organizzativa indubbiamente virtuosa, ben radicata nella sua storia ma anche proiettata verso il futuro. Traspare la volontà di preservare un sapere manuale prezioso (riconoscendone ancora oggi l’enorme valore) così come il desiderio di integrarlo con le nuove tecnologie, di cui si percepisce l’oggettivo beneficio. La grande intelligenza strategica ha consentito all’azienda di consolidare un business remunerativo e relativamente sicuro, che tuttavia non può essere dato per scontato. La sfida maggiore appare quella di mantenersi ‘al passo con i tempi’ preservando una cultura che ha sempre fatto del senso di appartenenza e della passione per il lavoro i suoi punti di forza in un frangente storico caratterizzato da una grande difficoltà a trovare personale formato o anche semplicemente motivato.

Il ricambio generazionale è in sostanza un aspetto che non può essere sottovalutato: affinché l’Impresa possa continuare a prosperare è fondamentale che riesca a proteggersi dalla dispersione del sapere e ad alimentare un flusso in ingresso che porti a legami professionali stabili. In questo scenario è ovvio che le iniziative formative possono avere un impatto importante, soprattutto nei confronti degli apprendisti: progettare ed erogare corsi e percorsi che contribuiscano non solo ad accrescere le competenze tecniche ma anche a creare ambienti di lavoro più ‘accoglienti’ dal punto di vista relazionale diventa strategico. Ed è proprio in questa direzione che si muove il Piano oggetto del monitoraggio valutativo e che verrà illustrato nei paragrafi a seguire.

3. IL PIANO FORMATIVO

Entriamo quindi nel merito delle fasi che hanno scandito il Piano Formativo oggetto del monitoraggio, che ovviamente consentono di approfondire più in generale i processi formativi codificati in azienda.

3.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Partiamo dall’analisi dei fabbisogni formativi. Trattandosi di una piccola azienda non è risultato strano scoprire che non esiste un vero e proprio sistema strutturato di raccolte delle esigenze. Di fatto, com’è normale in questi casi, non esiste nemmeno una funzione HR così definita e le attività che di solito le competono vengono svolte dalla proprietà con un supporto ‘esterno’. In questo caso, come già anticipato, un ruolo molto importante è svolto dal partner formativo, ovvero IAL Lombardia. È stato proprio Enrico Signorini di IAL a suggerire l’adesione al Piano, avendo una conoscenza diretta e approfondita dell’azienda. IAL da diversi anni segue la gestione delle attività di formazione erogate in Cantieri Capelli, in particolar modo quelle legate ai corsi sulla sicurezza e ai tirocini curricolari

ed extracurricolari degli apprendisti. Supportano l'azienda nella produzione documentale legata al Conto Formazione e ovviamente suggeriscono opportunità di finanziamento qualora se ne presentino.

Il Piano formativo A.L.I.C.E. - Apprendere Lavorando per Innovare e Competere, AV/300/23 rappresentava proprio una di queste occasioni, da mettere in relazione agli obblighi formativi nei confronti degli apprendisti. Attraverso dei fondi afferenti al Conto di Sistema c'era la possibilità di lavorare sullo sviluppo delle competenze trasversali, ambito sul quale peraltro era già stata focalizzata l'attenzione. Nello specifico la referente interna di IAL era ed è tutt'ora Cinzia Papetti, responsabile di tutte le attività e pratiche amministrative legate alla gestione del personale. Come detto l'azienda non ha un vero e proprio sistema strutturato di sviluppo delle risorse umane e dunque non esistono processi di raccolta dei fabbisogni formativi. Trattandosi di una realtà prettamente produttiva in un settore peraltro molto particolare, vi è un consolidato processo di aggiornamento tecnico che serve da una parte a diffondere e consolidare conoscenze e competenze interne e dall'altra a integrarne di nuove legate di solito a strumentazioni tecnologiche introdotte in azienda. Questo tipo di attività vengono finanziate direttamente dall'azienda e normalmente prescindono dall'adesione a bandi. Il Piano Formativo A.L.I.C.E ha consentito di avviare due percorsi che andassero a coinvolgere una popolazione molto importante per l'impresa, ben al di là dei vincoli legislativi. IAL ha quindi veicolato a Cinzia Papetti il proprio catalogo, all'interno del quale sono stati individuati due percorsi ritenuti particolarmente interessanti: uno dedicato allo sviluppo delle competenze relazionali, l'altro alla gestione dello stress. Si è ritenuto che questi temi, di interesse per tutti dipendenti, potessero risultare utili in primis ai giovani apprendisti: trattandosi nella maggior parte dei casi di ragazzi e ragazze alla prima esperienza lavorativa, fornire loro degli strumenti per muoversi in modo più efficace all'interno dell'organizzazione anche dal punto di vista relazionale è stata ritenuta un'azione utile. Va peraltro aggiunto che, come confermano le ricerche, la Generazione Z risulta essere particolarmente sensibile alle variabili 'soft' della dimensione professionale.

Un ulteriore valore che questa tipologia di interventi avrebbe potuto produrre era quello legato all'integrazione culturale: come già accennato nei paragrafi precedenti, negli ultimi 10/15 anni Cantieri Capelli ha visto l'ingresso in azienda di un numero sempre maggiore di persone provenienti da paesi extra-comunitari ed in particolar modo dall'Africa. Questo ha comportato un ampliamento delle differenze culturali all'interno dell'organizzazione, con tutte le implicazioni e potenziali criticità connesse. Attivare dei percorsi che lavorassero sulla qualità del clima e delle relazioni significava favorire la comprensione reciproca e la valorizzazione della diversità.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Andiamo ora a prendere in considerazione le due Azioni Formative realizzate da Cantieri Capelli grazie al supporto di IAL – Lombardia:

- LA GESTIONE DELLO STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO, 20 ore
- TECNICHE DI COMUNICAZIONE, 24 ore

I due percorsi facevano parte di un catalogo formativo messo a punto dall'Ente proprio in relazione all'Avviso 2/2023 di Fondimpresa. Come recitava il testo che introduceva all'elenco dei corsi: *"Il catalogo realizzato da IAL LOMBARDIA consiste di un insieme di corsi formativi strutturati per conoscenze e competenze – individuate nell'Elenco di riferimento adottato da Fondimpresa – comprendendo per queste ultime idonee attività di valutazione finalizzate al rilascio all'allievo di una attestazione degli apprendimenti acquisiti trasparente e spendibile. Gli ambiti specifici di investimento formativo individuati da IAL LOMBARDIA spaziano su una vasta gamma di tematiche, dal digitale alla cyber security, dalle competenze relazionali a quelle linguistiche, dalle competenze di cittadinanza a quelle personali e culturali. [...] Al passo con la digital transformation, al termine del corso è previsto il rilascio dell'Open Digital Badge – innovativo strumento digitale di tracciamento e riconoscimento degli apprendimenti riconosciuti a livello internazionale – con l'attestazione degli elementi di competenza rilasciati secondo il percorso previsto dal sistema regionale lombardo e legato al Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP). Gli Open Digital Badge sono dei distintivi digitali rilasciati con Piattaforma tecnologica C-BOX e sono composti da una parte grafica e da una parte contenente metadati;*

grazie alla tecnologia Blockchain indicano in modo inalterabile la competenza acquisita, il metodo utilizzato per verificarla e chi l'ha rilasciata. Sono facilmente esportabili su piattaforme social (LinkedIn, Twitter, Facebook, ecc.) e sui siti web, permettendo ai beneficiari del corso di renderli maggiormente visibili e spendibili?

Come anticipato i destinatari erano 11 apprendisti, che hanno partecipato a entrambi i percorsi. Dal punto di vista della struttura, si è optato per moduli da 4 ore ciascuno, sia diversi motivi:

- Rendere più fruibili e meno faticose le lezioni, a maggior ragione considerata l'utenza;
- Non impattare eccessivamente sui processi produttivi;
- Facilitare l'apprendimento e amplificare gli impatti organizzativi, dando all'intervento un taglio laboratoriale che consentisse ai partecipanti, fra un incontro e l'altro, di osservare e sperimentare quanto discusso e 'testato' in aula.

Il trainer selezionato è stato Giuseppe Bianchi, storico formatore della faculty di IAL ed esperto di metodologie esperienziali. Si è scelto di portare avanti i due percorsi parallelamente, intrecciandoli fra di loro in modo che venissero colte le molteplici correlazioni fra i due. Nell'arco quindi di un mese e mezzo circa (fra Marzo e Aprile 2023) e con due appuntamenti settimanali (uno per ciascuna Azione) è stata erogata l'intera attività formativa.

Dal punto di vista dell'approccio didattico, si è optato per una modalità il più interattiva possibile. Giuseppe Bianchi, come riferito nel corso dell'intervista realizzata, ha preferito eliminare le slide (rese comunque disponibili ai partecipanti come materiale di approfondimento) e scegliere dei setting d'aula non convenzionali: seduti in cerchio e nessun banco/cattedra né lavagna o proiettore.

TECNICHE DI COMUNICAZIONE

OBIETTIVI	Sviluppare una comunicazione efficace e assertiva utile nella vita professionale come in quella privata, per migliorare la capacità di coinvolgere, raccontare ed interagire col proprio interlocutore o con un pubblico, evitando incomprensioni e tensioni.
PER CHI?	Responsabili aziendali, livelli impiegatizi (uffici commerciali, uffici tecnici, amministrativi, di segreteria) e livelli esecutivi in produzione o in altri dipartimenti aziendali.
CONTENUTI	Introduzione al processo comunicativo e agli stili comunicativi Il processo comunicativo: come si struttura e le diverse situazioni comunicative - Conoscere il proprio stile di comunicazione (assertivo, persuasivo, collaborativo, emotivo, passivo, direttivo, logico, negoziatore) - Identificare i punti efficaci di ogni stile per saperli utilizzare opportunamente - Riconoscere lo stile comunicativo degli altri e adeguare il proprio approccio - Esercitazioni pratiche. Comunicazione aziendale L'organizzazione aziendale e la comunicazione - Strumenti della comunicazione aziendale: colloqui, riunioni, assemblee; dalla telefonata alle chat; Mail e tool di collaborazione etc. - Gestione dei conflitti - Dare feedback positivi e costruttivi - Utilizzare l'ascolto attivo - Gestire comportamenti passivi, aggressivi o manipolatori - Comunicazione interpersonale all'epoca del 4.0 - Esercitazioni pratiche.

Per quanto concerne il percorso dedicato alle tecniche di comunicazione, Bianchi ha proposto diversi tipi di esercitazioni che favorissero sia la riflessione individuale sia la relazione e il confronto fra i partecipanti. Fra le proposte più interessanti ricordiamo:

- Auto-presentazione attraverso un'immagine (presa da un set fornito dal docente) e un'emozione-simbolo, usate per raccontare sé stessi;
- Creazione in sottogruppi di uno slogan accattivante che sintetizzi un aspetto cruciale della comunicazione umana scelto fra un set di 30 affermazioni tratte dai principali studi sul tema;
- Test sugli stili comunicativi e sul grado di assertività di ciascun partecipante.

LA GESTIONE DELLO STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO

OBIETTIVI Trasferire conoscenze e strumenti per valutare e gestire le principali cause di stress organizzativo per migliorare le condizioni di salute e di benessere nei luoghi di lavoro.

PER CHI? Responsabili di gruppi di lavoro e di funzione, personale degli uffici e della produzione.

CONTENUTI **Lo stress. Definizione e gestione** Il contesto legislativo - Benessere organizzativo ed evoluzione del concetto nel tempo Conoscere i fattori che generano stress e i segnali di allarme - Il burnout e le strategie di coping - La valutazione del rischio stress da lavoro correlato - Esercitazioni.

Nuove tecnologie e gestione dello stress Impatti Covid-19 sulle reazioni individuali, come riconoscerle e imparare a gestirle Impatti Covid-19 su cambiamenti organizzativi - Competenze relazionali nel lavoro a distanza: la richiesta di aiuto, il feedback e gli strumenti - Esercitazioni.

Stesso tipo di approccio per il percorso dedicato alla gestione dello stress, durante il quale il docente si è focalizzato soprattutto sul cercare di aiutare il gruppo a comprendere:

- Quali sono le più diffuse e rilevanti situazioni che tendono a mettere un individuo in stato di di-stress;
- Quanto ciò che chiamiamo stress sia molto più legato a come viene percepita soggettivamente la situazione che alla situazione in sé e che quindi ci sia ampio 'margine di movimento' in termini di risposta adattiva;
- Quali piccole e grandi pratiche e accortezze possano aiutare a gestire in modo più soddisfacente le situazioni potenzialmente stressanti.

Per quanto concerne l'andamento del percorso nella percezione del docente, al netto di una complessiva soddisfazione e percezione positiva in termini di impatto (confermata anche dai partecipanti, dai referenti aziendali e dai report di IAL) viene sottolineata una non banale complessità legata agli aspetti linguistici. La presenza di diversi ragazzi con un livello di conoscenza dell'italiano piuttosto basso ha reso soprattutto le prime lezioni non facilissime da gestire. Va però anche detto che i temi trattati hanno reso possibile utilizzare quella condizione di

difficoltà come pretesto per enfatizzare e lavorare su alcuni specifici aspetti della comunicazione interpersonale. Di certo tutto ciò ha amplificato gli impatti positivi dei percorsi, soprattutto per quanto riguarda i processi di integrazione culturale dei partecipanti fra di loro e nell'organizzazione più in generale.

Dal punto di vista del gradimento è stato predisposto un questionario in 5 sezioni (A, B, C, D, E) volto a sondare rispettivamente:

- A. Attinenza del percorso formativo rispetto alle attese
- B. Contenuti del corso
- C. Preparazione del personale docente
- D. Organizzazione della sede del corso
- E. Adeguatezza delle infrastrutture/strumentazione

Utilizzando una scala Likert che andava da 1 – *Valutazione molto negativa* a 5 – *Valutazione ottima*, i risultati ottenuti sono stati i seguenti:

TECNICHE DI COMUNICAZIONE

SEZIONE

A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4,73

SEZIONE

B

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4,64

SEZIONE

C

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4,64

SEZIONE

D

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4,73

SEZIONE

E

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4,73

LA GESTIONE DELLO STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO

SEZIONE

A

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

1	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4,73
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

SEZIONE

B

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,73

SEZIONE

C

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4,73

SEZIONE

D

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4,64

SEZIONE

E

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4,73

Ci teniamo a riportare le riflessioni raccolte da una delle partecipanti attraverso un'intervista, che confermano quanto riassunto in termini numerici nelle tabelle sopra riportate. La modalità altamente interattiva ha consentito di mantenere alta l'attenzione, rendendo interessanti e per nulla pesanti le lezioni. Inoltre i percorsi hanno consentito di migliorare sia la qualità della comunicazione con colleghi e responsabili (imparare a farsi capire e a comprendere il punto di vista dell'altro) sia la gestione dello stress, che la partecipante avvertiva come aspetto critico della sua esperienza lavorativa (e non solo). Sono state apprezzate non solo le 'nozioni teoriche' ma anche e soprattutto gli strumenti pratici che sono poi stati utilizzati nella vita quotidiana.

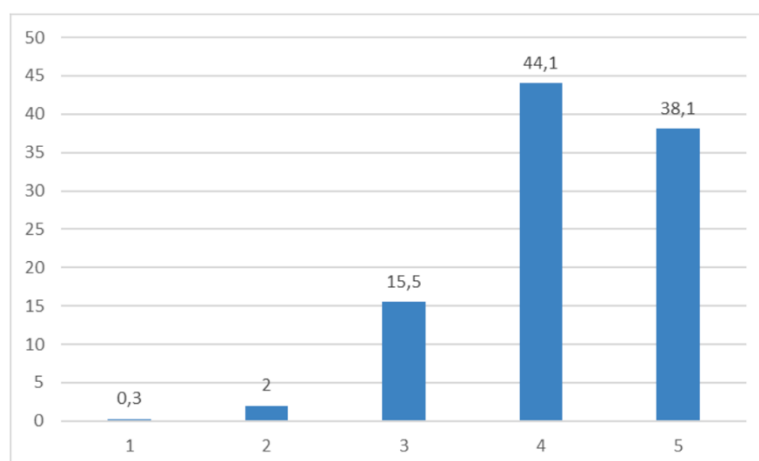
Per quanto concerne infine la valutazione degli esiti, va detto che tutte le azioni del Piano hanno previsto la certificazione delle competenze e a consuntivo non si sono registrati scostamenti rispetto alla progettazione iniziale. La procedura di certificazione è stata gestita seguendo quanto previsto da Regione Lombardia (RL) e il processo è stato garantito dal certificatore delle competenze (figura accreditata da RL) secondo gli strumenti ufficiali e attraverso la registrazione dell'azione formativa nel portale regionale Finanziamenti On Line. La prova finale per la certificazione delle competenze ha voluto accertare l'acquisizione di elementi di competenza da parte dei lavoratori/trici presenti in aula ed è stata predisposta, realizzata e valutata dal formatore tenendo anche conto delle caratteristiche dei/delle partecipanti e dell'andamento del percorso formativo. La prova finale ha risposto ad alcuni criteri quali:

- Coerenza tra tipologia della prova e contenuti della competenza, permettendone la valutazione;
- Osservabilità: la prova ha permesso di apprezzare in modo esplicito l'esercizio della competenza;
- Affidabilità: la prova ha fatto emergere elementi della conoscenza posseduti dalla persona, anche al di là del momento contingente di esecuzione della prova stessa;
- Oggettività: la prova oggettiva ha garantito che tutti i soggetti ai quali è stata somministrata, si siano trovati alle stesse condizioni, poiché sono state identiche le domande ed i tempi di risposta.

La prova finale si è quindi composta dalle seguenti prove: una scritta a risposte multiple, una pratica/simulazione (compito reale), un colloquio. Il formatore ha scelto e definito quale prova somministrare, considerando anche gli elementi delle Unità Formative e per indagare le conoscenze ed abilità così da permettere di comprendere come viene agita la competenza da certificare.

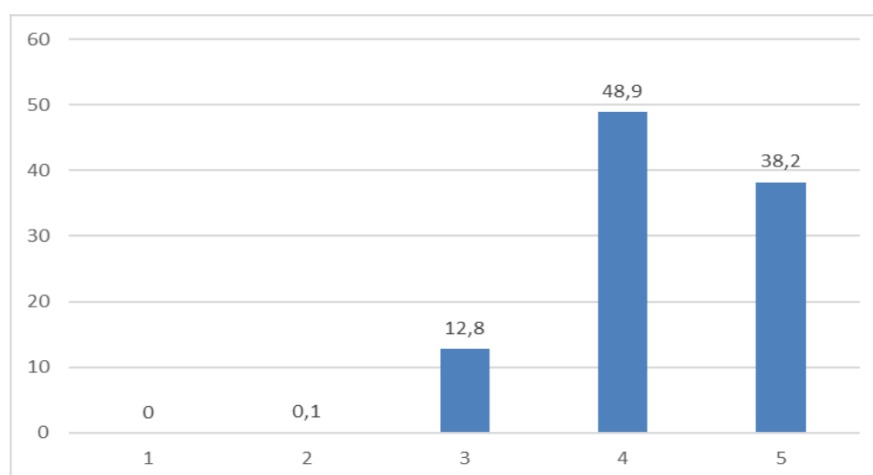
Un altro aspetto interessante che è stato indagato – tramite interviste qualitative - riguarda gli esiti degli apprendimenti e il loro immediato utilizzo nel contesto lavorativo quotidiano. Quasi 82,2% dei rispondenti ha indicato un’elevata percezione dell’applicabilità degli apprendimenti, con un impatto molto positivo circa la loro utilità. Riportiamo qui di seguito il grafico tratto dalla Relazione Finale redatta da IAL – Lombardia.

Graf. 9 - Percezione dell'immediato utilizzo delle conoscenze e abilità apprese nel lavoro quotidiano (dati in percentuale)



Infine, un ultimo aspetto riguarda la positiva percezione della cultura della formazione continua che l’esperienza formativa ha lasciato nei/nelle partecipanti. L’87,1% si dichiara molto interessato a ripetere un’esperienza formativa analoga in futuro, avendone colto i vantaggi in termini di apprendimento e di positive ricadute nell’attuale occupazione

Graf. 10 - Interesse a ripetere un’esperienza formativa simile in futuro (dati in percentuale)



3.3 Considerazioni riepilogative

Alla luce delle informazioni raccolte tramite le interviste, che hanno consentito la ricostruzione del processo formativo legato al Piano in oggetto, emergono alcune questioni chiave:

- La scelta di coinvolgere la popolazione più giovane dell'azienda. Se è vero che la necessità di partenza era il vincolo di erogare formazione obbligatoria agli apprendisti, è altrettanto vero che si è deciso di prendere una strada non scontata optando per delle tematiche che si riteneva potessero risultare interessanti e utili a quel tipo di utenza;
- L'approccio metodologico si è rivelato assolutamente adatto non solo per affrontare in modo efficace le tematiche oggetto della formazione, ma anche a renderle 'appetibili e digeribili' per i partecipanti, tutti con un profilo professionale molto orientato all'operatività manuale.
- Infine la struttura del percorso, con incontri da mezza giornata, ha consentito un assorbimento progressivo degli stimoli che ha dato i suoi frutti. Tant'è vero che è nelle intenzioni dell'azienda di riprogrammare questi tipo di interventi, coinvolgendo anche il resto della popolazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Passiamo adesso ad approfondire il tema degli impatti a 360 gradi dell'iniziativa formativa messa in campo dal Piano all'interno dell'azienda.

4.1 L'impatto della formazione

Va specificato che, essendo gli interventi rivolti esclusivamente agli apprendisti e in generale coinvolgendo un numero molto limitato di persone (rispetto alla totalità della popolazione aziendale), gli effetti sono stati inevitabilmente relativi. Detto questo, il percorso ha comunque prodotto impatti che possiamo suddividere in due macro categorie:

- **IMPATTI SU CLIMA E COLLABORAZIONE** – come traspare sia dai questionari di soddisfazione sia dai feedback, la qualità delle relazioni fra i partecipanti è certamente migliorata portando benefici anche al clima di lavoro. Non secondario, come anticipato, anche l'impatto sul processo di 'integrazione culturale' che i percorsi hanno facilitato;
- **IMPATTI SULLE SINGOLE PERSONE** – va evidenziato anche un effetto un po' più 'individuale' relativo alla gestione dello stress, riscontrato evidentemente più da alcuni che da altri in base alle esigenze di partenza.

Ci teniamo a segnalare anche il desiderio dichiarato di estendere questo tipo di iniziative formative anche al resto della popolazione aziendale, proprio sulla scia dei buoni riscontri sperimentati. Si tratta di aspetti all'apparenza intangibili e marginali, ma chiunque abbia avuto modo di lavorare in un'azienda sa bene quanto queste piccole accortezze possano fare la differenza nel costruire giorno dopo giorno un'esperienza professionale non solo soddisfacente dal punto di vista soggettivo ma anche efficace in termini produttivi.

4.2 Considerazioni riepilogative

Tirando le fila delle informazioni raccolte si può infine affermare che l'intervento formativo realizzato in Cantieri Capelli, nella sua semplicità, abbia dato modo all'organizzazione di sperimentare una tipologia di interventi poco abituali. In tal senso si evidenzia il valore di Bandi come quello a cui il Piano ha fatto riferimento proprio per invogliare aziende tendenzialmente abituate a concentrarsi su azioni formative di tipo tecnico a 'uscire dalla zona

di confort' ed esplorare territori alternativi, o forse è meglio dire complementari: non ci stancheremo mai di ribadire quanto nel periodo storico che stiamo attraversando l'allenamento di competenze 'soft' che mirano al miglioramento di clima e qualità della collaborazione sia diventato fondamentale per incidere su attraction e retention.

Cantieri Capelli si è dimostrata quindi sensibile a questo tipo di istanze iniziando un processo che ci auguriamo non venga interrotto. I feedback raccolti indicano in modo chiaro che le Azioni formative hanno risposto a un'effettiva esigenza (seppur magari poco consapevole) e che valga quindi la pena estendere quelle future, così da preparare il terreno per effetti più significativi e 'misurabili'.

5. CONCLUSIONI

Andiamo quindi a sintetizzare i principali elementi di interesse riscontrati attraverso l'analisi del Caso Cantieri Capelli.

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

L'Azione Formativa ha avuto diversi elementi virtuosi, che andiamo quindi a riassumere qui di seguito:

- Destinatari e tematiche: il primo elemento che va sottolineato è la scelta di proporre alla fascia di popolazione aziendale più giovane (gli apprendisti) dei temi che potessero aiutarli ad adattarsi all'ambiente organizzativo non solo sul piano tecnico. Offrire loro una formazione legata alla comunicazione efficace e alla gestione dello stress ha certamente aiutato i destinatari a costruire una relazione più solida con l'azienda.
- Partnership con l'ente formativo: secondo aspetto che merita di essere evidenziato è proprio la stretta relazione fra l'azienda e IAL Lombardia, che ha consentito di co-progettare il percorso e renderlo davvero adatto non solo alle esigenze ma anche alle caratteristiche specifiche delle persone coinvolte. Ci teniamo a ribadire quanto questa vicinanza e 'complicità' sia veramente importante, soprattutto quando parliamo di realtà aziendali con una funzione HR molto poco articolata, che hanno quindi particolarmente bisogno di essere supportate non soltanto da un punto di vista burocratico o amministrativo ma prima di tutto strategico e progettuale.
- Metodologie didattiche attive: come abbiamo già largamente sottolineato nei paragrafi precedenti, il terzo fattore di successo dell'iniziativa sono di sicuro state le proposte, in termini metodologici prima ancora che contenutistici, portate dal docente. Aver optato per esercitazioni pratiche, sia di tipo analogico (esercizi con immagini evocative, 'giochi' di attivazione...) sia legate all'effettiva realtà lavorativa dei partecipanti (autocasi o confronti in sottogruppo) ha fatto la differenza nel creare un ambiente fertile dal punto di vista della disponibilità all'apprendimento.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Ripercorrendo l'intera progettualità e focalizzando l'attenzione in particolare sui fattori di successo che l'hanno caratterizzata (e che abbiamo riassunto nel paragrafo precedente), possiamo indicare come buone prassi due dei tre aspetti evidenziati nel paragrafo precedente:

- Il primo è la stretta relazione fra azienda e partner formativo, che presuppone da parte di entrambi disponibilità e continuità. L'impresa è chiamata a cercare un interlocutore serio e credibile, riconoscendo le opportunità e il valore concreto che questo tipo di partnership possono offrire. Ciò è particolarmente importante per quelle realtà organizzative che, per settore e caratteristiche organizzative, si trovano ad avere meno presidiate alcune delle attività normalmente riconducibili alla funzione HR, fra le quali proprio la formazione.
- Il secondo è la metodologia formativa adeguata ai contenuti e temi affrontati ma anche alle caratteristiche dei partecipanti. In questo caso l'aver optato per un approccio con alto tasso di coinvolgimento diretto si è rivelata una scelta vincente.

5.3 Conclusioni

Al termine di quest'analisi può essere utile soffermarsi su un paio di punti che reputiamo particolarmente significativi e meritevoli di essere evidenziati. Per prima cosa è interessante notare quanto le 'variabili soft' oggetto dei due percorsi formativi presi in considerazione siano state riconosciute come meritevoli di attenzione da parte di una realtà aziendale che, per settore e caratteristiche organizzative, non è affatto detto sia sensibile ad esse. Questo, per Cantieri Capelli, è un punto cruciale perché dialoga direttamente con la crescente difficoltà a trovare e trattenere giovani talenti. Sviluppare un maggior presidio degli aspetti relazionali e una maggior cura del benessere psicologico dei dipendenti può a nostro parere rivelarsi una mossa preziosa in chiave organizzativa.

La seconda questione, correlata alla prima, è un po' più generale e riguarda l'importanza di valorizzare le competenze soft anche in contesti smaccatamente produttivi. Nella misura in cui i processi collaborativi non 'pesano' di più negli uffici che nelle fabbriche, è bene rendersi conto di quanto anche nei reparti di produzione sia necessario investire in attività di formazione e team-coaching che introducano e affinino quelle capacità relazionali che spesso in quei contesti vengono sottovalutate. Da questo punto di vista Cantieri Capelli si presenta come esempio virtuoso.