# ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

**ELETTROTECNICA ROLD SRL**

Ambito Tematico Strategico
**Competenze di base e trasversali**

# INVESTIRE SULLE PERSONE ATTRAVERSO UN APPROCCIO UMANISTICO ALLA GESTIONE AZIENDALE

**A cura di Luca Quaratino**
**Codice identificativo del Piano: 330517**
**Titolo del Piano Formativo: BENESSERA IN AZIENDA**

SOMMARIO


**1. INTRODUZIONE** pag. 3

**2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA** pag. 4

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione pag. 5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione pag. 7

**3. IL PIANO FORMATIVO** pag. 9

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologia e risultati pag. 9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti pag. 10

**4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE** pag. 12

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione pag. 12

**5. CONCLUSIONI** pag. 13

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione pag. 13
5.2 Buone prassi formative aziendali pag. 14
5.3 Considerazioni finali pag. 15

Scheda di sintesi pag. 16

## 1. INTRODUZIONE

Il progetto formativo "Ben-Essere in Azienda" realizzato attraverso il Conto Formazione da Elettrotecnica ROLD Srl nasce dalla volontà di proiettare uno sguardo attento alla dimensione umana di tutti i lavoratori e le lavoratrici dell'azienda. L'attenzione in particolare si è concentrata sulla verifica e la promozione del loro stato di benessere, anche al fine di evidenziare eventuali aree di criticità rispetto alle quali fornire strumenti concreti di supporto. In questo senso, la logica di fondo a cui si è ispirata l'impresa è duplice: adottare una prospettiva in cui la formazione diventa uno strumento per promuovere un più ampio processo di sviluppo organizzativo; avviare un percorso di miglioramento continuo orientato al medio termine, di cui questo investimento formativo ha rappresentato un primo significativo tassello.

Va fin da subito precisato che ROLD ha da sempre fatto dell'approccio umanistico un suo tratto saliente e distintivo dal punto di vista della cultura organizzativa e di gestione. In questo senso, il Piano oggetto di analisi è perfettamente coerente con una lunga storia di investimenti sulla valorizzazione delle persone che fin dalle origini la proprietà aziendale ha sempre messo al centro della propria strategia.

Allo stesso tempo, è interessante notare il momento specifico in cui l'azienda ha deciso di attivare questo programma esteso di formazione: il periodo di uscita dalla lunga apnea pandemica in cui l'urgenza della sopravvivenza personale e organizzativa aveva sovrastato ogni altro bisogno delle persone. Nel momento in cui si è delineato all'orizzonte un progressivo ritorno alla normalità, in Rold si è deciso che era il momento di tornare ad ascoltare e dialogare da vicino e in modo attento con le persone: dopo un periodo così complesso, lungo e straordinario di emergenza non solo sanitaria ma sociale, si è ritenuto importante fare il punto della situazione, porre uno sguardo attento al fattore umano di tutti i collaboratori dell'impresa.

Non a caso, come sarà poi approfondito più avanti, l'intervento è stato a trecentosessanta gradi, esteso a tutta la popolazione aziendale, di ogni livello, funzione e sede. Un approccio organico e inclusivo, indispensabile per costruire un'operazione di ascolto e cambiamento organizzativo credibile.

In questa avventura, l'azienda è stata accompagnata da ARISTEA, una società di formazione con cui esiste una collaborazione di lunga durata in primis nell'ambito della formazione obbligatoria sulla sicurezza. Nello specifico è stata coinvolta una docente e coach, esperta dei temi legati al benessere personale e organizzativo, con cui nel tempo si era costruita una relazione di fiducia e conoscenza reciproca.

La scelta di Rold è in particolare riconducibile alla coerenza dell'azione formativa legata ai temi del benessere con la più ampia strategia, definita a livello di AT Lombardia per il 2025, in merito alla realizzazione del monitoraggio valutativo. Essa è consistita nel focalizzare le "Storie di Formazione" su tre ambiti specifici:

- l'utilizzo del meccanismo del Fondo Nuove Competenze (FNC) al fine di cogliere le condizioni di efficacia e gli spazi di miglioramento futuro di tale soluzione;
- la centralità di contenuti formativi legati ai temi emergenti dell'Intelligenza Artificiale con l'obiettivo di intercettare le prime e probabilmente pionieristiche azioni di formazione in tale ambito;
- l'attenzione al tema del benessere delle persone in ambito organizzativo, sempre più al cuore delle strategie dispiegate dalle imprese per attrarre, fidelizzare e coinvolgere lavoratrici e lavoratori e per migliorare la qualità del clima organizzativo.

In questo quadro generale, il caso di Elettrotecnica ROLD - azienda leader nella progettazione e produzione di componenti innovativi e tecnologia d'avanguardia per elettrodomestici – si distingueva per l'impegno solido e di lungo corso dell'impresa nel "far stare bene" le persone sul luogo di lavoro. Sono infatti innumerevoli le progettualità che l'azienda ha sviluppato nel tempo in questa direzione e raccontare questa storia di formazione,

legata all'intervento specifico sul benessere in azienda, costituisce l'occasione per tratteggiare una più ampia vicenda imprenditoriale in cui l'adozione di un approccio umanistico alla gestione diventa non solo un fattore di differenziazione sul mercato del lavoro ma anche la base del vantaggio competitivo di business.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1963 in provincia di Milano da due coniugi - Rocchitelli Onofrio e Loro Dolores (dalle cui iniziali nasce il nome ROLD) - Rold è una media azienda manifatturiera leader nel mercato della componentistica elettromeccanica per elettrodomestici. Con un organico di circa 230 collaboratori l'impresa ha da sempre una marcata vocazione all'innovazione e alla digitalizzazione dei propri prodotti e processi operativi. Oggi la guida è saldamente in mano alla seconda generazione, in particolare a Laura Rocchitelli, Presidente e CEO, la persona che, come si vedrà più avanti ha intuito per prima il valore strategico di dotarsi di una Academy aziendale come luogo istituzionale in cui far fiorire tutte le iniziative dedicate alla crescita del capitale umano.

Come si accennava, l'azienda produce componenti innovativi e tecnologia per elettrodomestici di ogni tipo - lavatrici, asciugatrici, lavastoviglie, frigoriferi, forni e cucine – all'interno degli stabilimenti di Nerviano, Pogliano Milanese, Cerro Maggiore, a cui da qualche anno se ne è aggiunto uno in Serbia. Alcuni numeri di sintesi aiutano a tratteggiare meglio chi è oggi Rold: 48 m € Fatturato (2024); 80% di export (da qualche anno esiste una filiale commerciale a Shanghai); circa 50 milioni di componenti prodotti; 3% di investimenti in R&S e oltre 100 domande di brevetti.

Se oggi Rold è riconosciuta come uno dei partner più affidabili e competenti nel mondo del bianco come fornitore di componenti di sicurezza altamente tecnologici e customizzati per singolo cliente lo si deve alla storica grande attenzione verso l'innovazione e la qualità: "Lo facciamo, lo facciamo, lo facciamo subito" era il mantra di Onofrio Rocchitelli, inventore del primo microinterruttore per lucidatrici che diede il via alla storia dell'azienda. A partire da quel primo componente, Rold ha continuamente puntato a migliorare i metodi produttivi, velocizzare la catena di montaggio, ridurre gli scarti e soprattutto studiare nuovi prodotti.

Un momento significativo dello sviluppo aziendale coincide con la metà degli anni '60, la fase del Boom Economico in Italia, quando il crescente benessere generalizzato favorisce l'ascesa dell'industria degli elettrodomestici e le fiere di settore rappresentano le principali occasioni per farsi conoscere. È proprio in uno di questi eventi che il fondatore conosce l'Ingegner Borghi della Ignis che, fortemente incuriosito da questi microinterruttori italiani, chiede immediatamente a Rold di fornirli per la sua gamma di elettrodomestici.

Dalle lavatrici nasce la sfida più importante per Rold: le centrifughe aumentano anno dopo anno il numero di giri, da qui l'esigenza di un prodotto che faccia in modo che non si apra l'oblò quando l'elettrodomestico è in funzione. Il blocco-porta diventa il prodotto principe dell'azienda, composto da un cuore standardizzato e circondato da un'applicazione personalizzata per ogni cliente in modo da spingere sui volumi senza penalizzare le specifiche richieste dai clienti. A oggi, 5 lavatrici su 10 a livello mondiale sono equipaggiate da un blocco-porta a marchio Rold.

Ma la tensione a innovare non si arresta e verso metà degli anni '90 nasce all'interno dell'azienda il laboratorio test accreditato per effettuare gli iter di pre-certificazione più complessi, in modo da garantire l'alta qualità di produzione ed essere più veloci dei concorrenti. In quel periodo, il gruppo Rold già poteva vantare tutte le qualifiche e certificazioni riconosciute a livello internazionale. È importante notare che nel mondo esistono non più di un migliaio di laboratori certificati a livello di Rold.

Come recita il sito web è il connubio tra capitale umano e innovazione tecnologica a costituire la base del vantaggio competitivo aziendale "Persone, Passione, Audacia, Responsabilità, Risultati: li trasferiamo nei comportamenti quotidiani, così consolidiamo la nostra cultura. Promuoviamo il cambiamento attraverso la nostra strategia, essendo catalizzatori di innovazione per i nostri clienti e anche per le nostre persone. Ci impegniamo nell'abilitare il potenziale dei dispositivi domestici, industriali e professionali per una vita più intelligente, attraverso la creatività e l'innovazione".

E allora non è un caso che i due cuori pulsanti di Rold – RLab per lo sviluppo della tecnologia e Rold Academy per la crescita delle persone – siano stati collocati presso il MIND Village Milano: il nuovo distretto orientato al futuro che mette "la persona" al centro dell'emergente ecosistema dell'innovazione moderna. Una vera città nella città dove sperimentare nuovi modi di lavorare, ricercare, vivere, stare insieme e muoversi. MIND è la nuova meta dello sviluppo condiviso e sostenibile della città. Un ecosistema di innovazione che guarda al futuro attraverso una visione che unisce aspetti scientifici, accademici e ambientali.

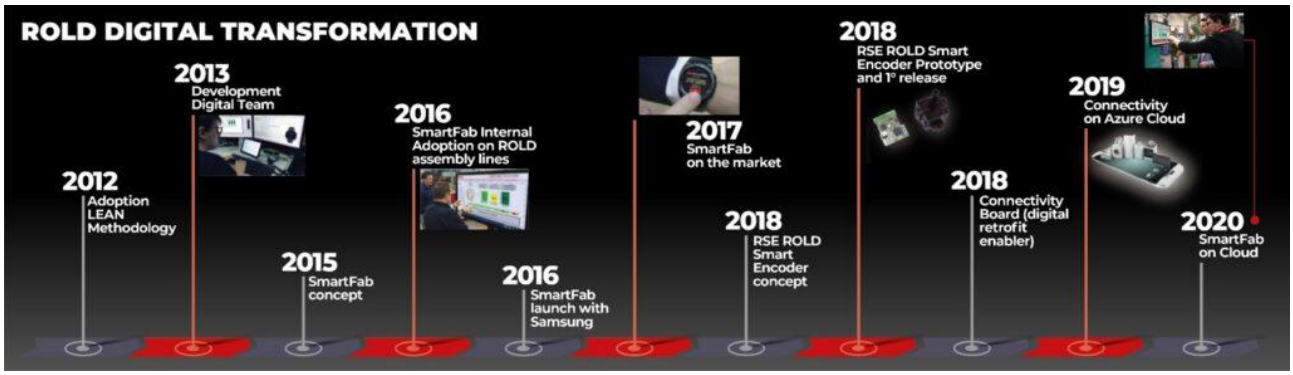
In sintesi, la filosofia di Rold è quella di anticipare puntualmente le esigenze del mercato con soluzioni all'avanguardia e di design, con l'obiettivo di sviluppare un'esperienza cliente più ricca "nel cuore della casa". Come sintetizza il claim aziendale "trasformiamo l'ispirazione in innovazione", realizzando elettrodomestici con affidabilità, creatività, attenzione all'innovazione digitale e operando in maniera congiunta con il cliente. Infatti, Rold ha sempre coltivato la capacità di lavorare insieme ai propri clienti con l'obiettivo di risolvere i loro problemi tecnici. L'azienda progetta nuove soluzioni senza perdere di vista le precise funzioni dei componenti e le specifiche esigenze dei clienti sia in termini di tecnologia che di processi produttivi interni coinvolti nella fabbricazione.

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Al cuore degli orientamenti strategici di Rold risiede da sempre la focalizzazione sulla ricerca continua di soluzioni innovative e tecnologicamente all'avanguardia. Coerentemente, già a partire dal 2012 l'azienda ha posto le basi per il processo di trasformazione digitale in ottica 4.0 grazie alla creazione di una piattaforma IoT, denominata "4Pronto0", in grado di monitorare l'andamento della produzione in tempo reale dei macchinari con l'obiettivo di garantire eccellenti performance di fabbrica. Ciò ha permesso al sito produttivo di Cerro Maggiore di entrare nel ristretto circolo dei "Lighthouse Plant" delineati dal World Economic Forum: Rold è l'unica PMI 100% italiana inclusa nella prima selezione nel Global Lighthouse Network of Advanced Manufacturers che si distinguono per l'applicazione delle tecnologie tipiche di Industry 4.0 in ottica di operatività, sostenibilità ed impatto ambientale.

Nel 2016 il Team interno di Software Engineer e Developer ha creato una piattaforma digitale per l'Industria 4.0 in collaborazione con Samsung. Da allora Rold ha potuto monitorare le performance produttive in tempo reale e avere le fabbriche costantemente sotto controllo, in ogni momento e in qualsiasi luogo. Integrare la progettazione e lo sviluppo di software ad alta tecnologia ha consentito di aumentare il valore dell'azienda, attraverso miglioramenti e risparmi delle prestazioni con un occhio alla sostenibilità, al monitoraggio dei parametri di produzione e all'ottimizzazione dei costi.

Da punto di vista operativo queste innovazioni a livello operativo hanno portato vantaggi tangibili: +10 della "*Overall equipment effectiveness*", +10% del miglioramento medio delle prestazioni negli impianti, un incremento di 300.000 unità con riferimento ai pezzi prodotti (a un anno dall'introduzione della piattaforma). Sempre con riferimento alle partnership, è interessante notare che la piattaforma è stata sviluppata insieme 'Byteoolbox', una start-up innovativa che crea soluzioni digitali sia per il mercato b2b che b2c. L'immagine che segue sintetizza il processo di trasformazione digitale di Rold nell'ultimo decennio circa.




Cuore pulsante dei processi di innovazione è il già menzionato RLab, fondato nel 2017, e situato appunto presso il Milano Innovation District. La filosofia del laboratorio è di promuovere la cultura dell'innovazione attraverso la ricerca applicata e favorire la costante generazione di idee innovative in un ambiente multidisciplinare, dove ricercatori con background differenti collaborano amplificando le potenzialità delle diverse competenze. In RLab si incoraggia la divulgazione e condivisione della conoscenza attraverso la collaborazione con tutti gli attori dell'innovazione. La missione di RLab è lavorare a processi di "ideazione, design, prototyping ed engineering" in collaborazione con altri attori a partire dal sistema universitario; in tal senso, sono attive partnership con il Politecnico di Torino e di Milano, con l'Università Statale e la Bicocca di Milano, e con la LIUC di Castellanza.

Il laboratorio conduce test in conformità alle seguenti normative: IEC/EN 60730-1 Automatic electrical controls – Part 1: General requirements; IEC/EN 60730-2-12 Particular requirements for electrically operated door locks; IEC/EN 61058-1 Switches for appliances Part 1: General requirements; IEC/EN 61058-1-1 Switches for appliances – Part 1-1: Requirements for mechanical switches.

A conferma del rigore operativo dell'azienda, qui seguito sono elencate le principali direttive applicabili ai prodotti Rold:

- **RoHS**: è l'acronimo che sta per "Restriction of Hazardous Substances", ovvero restrizione di sostanze pericolose. Identifica più comunemente sul mercato europeo la Direttiva 2011/65/UE per la restrizione dell'uso di determinate sostanze pericolose nelle apparecchiature elettriche ed elettroniche;
- **REACH**: è l'acronimo che sta per "Registration, Evaluation, Authorization of Chemicals". Concerne la registrazione, valutazione, autorizzazione e restrizione delle sostanze chimiche: prevede la registrazione di tutte le sostanze prodotte o importate nell'Unione Europea.
- **CONFLICT MINERALS**: l'obiettivo delle "Conflict Minerals Rules" è quello di scoraggiare l'utilizzo di minerali il cui commercio potrebbe finanziare i conflitti in Africa Centrale.

Accanto al tema dell'innovazione tecnologia vi è un altro pilastro strategico di crescente importanza per Rold, vale a dire la sostenibilità. Negli anni Rold ha sempre agito in modo da poter restituire alla società e al territorio, attraverso la formazione erogata e diverse iniziative organizzate sia internamente sia in cooperazione con altri enti. Questo approccio, unito alla spinta verso l'innovazione, negli anni, ha garantito: occupazione, valori condivisi e quella solidità economica necessaria al posizionamento attuale.

Partendo da questa consapevolezza, in questi anni, l'azienda ha lavorato per definire il proprio Piano Strategico di Sostenibilità, che è la formalizzazione degli impegni presi da Rold nei confronti delle persone, della comunità e del territorio in cui opera, dell'ecosistema in generale e dell'ambiente. Tale Piano racchiude la volontà di fare un ulteriore passo nella direzione della sostenibilità, attraverso l'assunzione della responsabilità di rispettare impegni chiari, che coinvolgeranno sempre di più tutte le persone in azienda e che contribuiranno a consolidare e rendere più forte e pervasivo l'impegno di Rold.

Il primo Report di Sostenibilità di Rold pubblicato a maggio 2023 - volontario ma voluto fortemente - è il traguardo per una rendicontazione organica di quanto fatto nel 2022 e una pianificazione delle prossime ambizioni. Infine, l'azienda ha scelto di legare il Piano Strategico di Sostenibilità e il Report di Sostenibilità agli SDG (sustainable development goals), identificando quelli per i quali Rold può contribuire concretamente. Attraverso l'adesione all'UNGC (UN Global Compact) l'azienda intende, inoltre, rafforzare e rendere esplicito l'impegno verso i dieci principi dell'UNGC.

## 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per comprendere a fondo la centralità della formazione nelle strategie di business di Rold non si può non focalizzare l'attenzione sulla già citata Rold Academy, nata nel 2020 con l'obiettivo di dare una "casa" alla cultura dell'apprendimento continuo per tutte le persone di Rold, e non solo. L'offerta formativa è infatti rivolta sia all'interno sia al mondo esterno e si basa su quanto l'azienda ha appreso e acquisito in oltre 50 anni di esperienza. Rold Academy favorisce l'incontro tra le persone e la contaminazione delle idee, la condivisione delle conoscenze e supporta l'innovazione e la creatività. Se i freddi numeri dicono che dal 2021 Rold Academy ha erogato 6.004 ore di formazione e coinvolto 1.379 persone – spaziando da tematiche hard come il digitale e l'Industria 4.0 allo sviluppo di competenze trasversali quali la comunicazione e la collaborazione - è solo scavando nelle sue origini che se coglie la valenza di vera e propria evoluzione naturale della propensione per così dire genetica di Rold alla formazione e all'apprendimento continuo.

L'idea si trasforma in realtà con l'avvento della pandemia. Le persone vivono il dramma della frammentazione, costrette a rimanere distanti tra di loro e isolate da una barriera invisibile rispetto al mondo esterno. Tutto ciò è contrario al codice genetico di Rold che fin dagli albori – quando il fondatore invitava ad andare alle fiere in giro per il mondo per imparare e crescere – ha sempre fatto dello scambio all'interno dell'organizzazione e con il mondo circostante una leva strategica per competere. Rold Academy è fin da subito pensata come un luogo di incontro dove puoi portare la tua conoscenza e scambiarla con gli altri, trovare opportunità di crescita e diventare un fattore di moltiplicazione dell'apprendimento anche per gli altri.

Tale spinta alla condivisione travalica tuttavia i confini aziendali e si dirige verso l'esterno: attraverso un approccio aperto e inclusivo, Rold cerca costantemente di collaborare con altre realtà offrendo e assorbendo esperienze e saperi. Questa filosofia si riflette molto bene ad esempio nella scelta di essersi dotati di un Advisory Board responsabile di offrire spunti, stimoli e indirizzi alle attività dell'Academy, composto da membri esterni di alto profilo provenienti dal mondo imprenditoriale, manageriale e accademico.

Tale postura, centrata sull'apertura e sulla ricerca di occasioni di fertilizzazione incrociata, prende ulteriormente corpo attraverso gli obiettivi e le strategie di fondo che animano l'azione dell'Academy. In primo luogo, essa intende essere un punto di riferimento per la crescita culturale e competitiva di tante realtà di piccole dimensioni presenti sul territorio o che collaborano con Rold come fornitori lungo la filiera produttiva. L'idea è di mettere al servizio di queste imprese, che hanno minore abitudine e possibilità di investimento in ambito formativo, la propria esperienza, fornendo competenze e conoscenze su tematiche strategiche quali la transizione digitale, la sostenibilità o l'analisi brevettuale. In secondo luogo, insieme ad altri partner del distretto l'Academy organizza ciclicamente dei corsi di formazione gratuiti per le ragazze e i ragazzi del territorio al fine di avvicinarli al mondo della fabbrica cercando di mostrarne i lati affascinanti e professionalmente interessanti in prospettiva futura.

Accanto a questa forte proiezione esterna, la Rold Academy mantiene anche un importante ruolo verso l'interno a sostegno dello sviluppo delle strategie e del consolidamento dei valori aziendali. Il tutto sotto la guida di uno Steering Committee di cui fanno parte, oltre alla Presidente e alla direttrice dell'Academy, anche i responsabili delle risorse umane e dell'innovazione. In questa prospettiva, viene predisposto annualmente un piano di attività formative che è il risultato di un processo bidirezionale: da un lato, la raccolta delle richieste dei vari dipartimenti aziendali e dall'altro gli input decisi direttamente a livello di Steering Committee e che riflettono più squisitamente

gli indirizzi strategici chiave dell'azienda. I temi delle attività formative sono diversificati – si va dalla leadership, alle lingue, alle conoscenze tecniche di mestiere per arrivare alla sostenibilità e al benessere personale e organizzativo.

Un altro principio interessante che l'Academy sta cercando di promuovere progressivamente tra i collaboratori dell'azienda è legato alla logica dell'autosviluppo, nella prospettiva di rendere le persone sempre più responsabili del proprio apprendimento: così, ad esempio, alcuni corsi sui temi dell'intelligenza artificiale e del machine learning hanno avuto delle date in cui prenotarsi, ma nessun obbligo di partecipazione. È la singola persona che prende l'iniziativa, si confronta col proprio responsabile ed eventualmente sceglie di partecipare. In sintesi, sul versante interno l'Academy vuole essere il luogo dove per tutte le collaboratrici e i collaboratori di Rold è possibile trovare risposte di qualità all'esigenza di rafforzare le proprie competenze sia tecniche sia trasversali in una logica di apprendimento continuo.

In realtà, sembra emergere qualcosa di più, ovvero l'aspirazione a favorire una crescita a tutto tondo delle persone, oltre la sfera strettamente professionale. Questa idea è plasticamente incarnata dall'esperienza del "club del libro", da qualche tempo promossa dall'Academy. L'iniziativa è nata su stimolo del vertice per rispondere a un'esigenza squisitamente tecnica, vale a dire migliorare la capacità di comprendere e anticipare i bisogni dei clienti di Rold per offrire uno sviluppo tecnico dei prodotti ancora migliore. Di qui l'idea di riunirsi periodicamente per leggere in gruppo report e documenti tecnici dei clienti stessi - ad esempio il report di sostenibilità - e, mangiando e bevendo qualcosa insieme, discuterne e cercare spunti utili per migliorare i prodotti e il servizio offerti. Dopo qualche tempo, in modo naturale, il perimetro del club si è allargato, iniziando a proporre letture diverse ma utili a crescere culturalmente come 'Novecento' o 'Homo Deus'.

Uno sguardo finale alle future ambizioni e sfide della Rold Academy aiuta a chiarirne ancora meglio lo spirito di fondo orientato alla ricerca costante di contaminazione con l'esterno e al servizio verso la comunità di cui si fa parte. Uno dei prossimi passi programmati è la certificazione ISO 900-EA37 per poi essere accreditati come ente di formazione a livello regionale. Poi c'è il proposito di continuare a partecipare a progetti di ricerca a livello europeo che costituiscono un'occasione unica di confronto con istituzioni ed enti qualificati, con i quali altrimenti sarebbe difficile entrare in contatto. Da ultimo, il sogno più grande. Trasformare l'Academy in una fondazione, concretizzando l'idea che per Rold la formazione è una vera e propria missione verso le persone che vi lavorano, verso altre organizzazioni e verso la propria comunità territoriale di appartenenza. E pur nella consapevolezza che la sostenibilità economica rimane un elemento fondamentale, la formula della fondazione darebbe maggiore libertà di azione nella ricerca del massimo impatto sociale della propria azione anche a scapito di qualche margine di profitto.

Come sottolinea durante l'intervista l'HR manager, il percorso formativo "Ben-essere in azienda" nasce proprio dalle medesime premesse che hanno portato alla nascita dell'Academy. A partire dal 2018, infatti, la funzione Risorse Umane ha cercato progressivamente di dare una nuova e più completa forma ai bisogni delle persone aggiungendo al tradizionale focus sui corsi obbligatori e tecnici un'attenzione crescente alla dimensione dello sviluppo personale. Su questo versante la funzione HR e Rold Academy lavorano in perfetta collaborazione e sinergia guidati dall'indicazione della Presidente di mettere al centro della propria azione professionale la valorizzazione delle persone e dei loro bisogni di crescita professionale e personale.

La scintilla concreta è arrivata dall'esperienza faticosa della pandemia che aveva portato un deciso aumento dello stress sul lavoro. In quel periodo erano in realtà presenti anche altri fattori di preoccupazione per le persone di Rold: nascenti tensioni geopolitiche, l'adeguamento alla trasformazione digitale, il processo di delocalizzazione di alcune attività produttive in Serbia. In quel momento, si è sentita la necessità di fermarsi e dare ascolto e supporto alle persone attraverso un'azione formativa capillare che le raggiungesse tutte.

## 3. IL PIANO FORMATIVO

Il percorso formativo ha coinvolto tutta la popolazione aziendale di 239 collaboratori: 155 operai, 68 impiegati, 14 quadri a cui si è unita anche la dirigenza con un percorso parallelo tenuto dalla stessa formatrice. In totale 26 edizioni di un workshop di 4 ore che ha coinvolto gruppi di 12 partecipanti. Questa soluzione agile ha consentito di favorire la logica del dialogo e della partecipazione attiva di ognuno.

L'ideazione, la progettazione e la realizzazione del percorso formativo hanno potuto beneficiare delle buone relazioni sindacali che in Rold sono da sempre considerate un potenziale valore aggiunto. La filosofia delle relazioni industriali è infatti basata sul principio di condividere sempre con la controparte. Grazie a questo, le RSU apprezzano solitamente queste iniziative formative e spesso chiedono che vengano ripetute perché raccolgono anche loro feedback positivi da lavoratrici e lavoratori. Questo rende facile poi arrivare a firmare un accordo sindacale per l'uso dei fondi interprofessionali quando necessario.

Questo processo di condivisione avviene attraverso un racconto dettagliato del progetto complessivo, degli obiettivi del corso. In questo modo, sottolinea l'intervistata, si sentono partecipi. Poi, ottenuto il loro accordo circa i bisogni da soddisfare con la formazione, l'azienda procede a sviluppare la progettazione di dettaglio in partnership con i propri consulenti e docenti di fiducia.

### 3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Nel caso del Piano "Ben-essere in azienda", l'analisi del fabbisogno formativo ha potuto beneficiare di una pluralità di canali informativi. Da un lato, l'azione strutturata periodica di ascolto delle diverse unità e funzioni organizzative che l'HR tradizionalmente conduce; dall'altro lato, l'ascolto in aula delle persone coinvolte nelle numerose iniziative formative realizzate in seno all'Academy; infine, la percezione sul campo del clima organizzativo che, come anticipato poco sopra, in quel periodo risultava particolarmente faticoso per un variegato ordine di ragioni, come ricorda la nostra interlocutrice.

In primo luogo, il fatto di avere una popolazione molto differenziata dal punto di vista generazionale: dai Baby Boomers alla Gen Z, in Rold sono tutte presenti. E questo miscuglio di valori, orientamenti e stili comportamentali – se non mediato adeguatamente – rischiava di generare tensioni personali e professionali.

In secondo luogo, si trattava di un periodo non semplice, perché ancora nelle more dello smaltimento delle fatiche fisiche ed emotive della pandemia – che aveva drenato pesantemente le energie di tutti – era da poco scoppiata la guerra in Ucraina, che per Rold è stata pesante, perché ha voluto dire vedere stoppate alcune attività produttive, accanto ai timori personali generati dal conflitto.

In terzo luogo, vi era stata la scelta aziendale di aprire le attività in Serbia con una nuova società del gruppo. Se è innegabile che questo ha in qualche modo tolto parte del lavoro in Italia, è altrettanto vero che l'esternalizzazione di certe lavorazioni era inevitabile data la perdita di valore aggiunto in termini di marginalità. Naturalmente la popolazione aziendale in quel periodo si è fatta delle domande e si è preoccupata del proprio futuro lavorativo di medio periodo.

In quarto luogo, il processo di digitalizzazione che stava trasformando in maniera radicale il lavoro di molte persone richiedendo loro nuove competenze e sensibilità, come ad esempio nel caso del passaggio da "operatori manuali" a "operatori di montaggio automatico". Un cambio profondo di conoscenze, competenze e attitudini lavorative.

Di fronte a tutti questi cambiamenti in atto, l'intervistata sottolinea che è stato ineludibile cercare di ascoltare e dare supporto alle persone: di fronte a un ambiente di lavoro che sempre più richiedeva qualcosa di diverso, a

livello di interpretazione, atteggiamento e comportamenti, Rold ha deciso di chiedere a tutte le proprie persone di dire che cosa non andava, che cosa andava bene e che cosa si sarebbe potuto fare in modo diverso in Rold.

Il percorso formativo nasce esattamente da qui, dal tentativo di dare corpo e sostanza a questa intenzionalità di ascolto diffuso per superare un momento di fatica, stress e malessere.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Una volta definiti i fabbisogni e delineate le linee guida generali del percorso formativo, grazie all'azione congiunta della funzione HR e della Rold Academy, è entrata in campo la figura della formatrice e coach per avviare un percorso di vera e propria co-progettazione delle attività.

Si tratta di una professionista con cui sia l'HR manager che la Direttrice dell'Academy erano entrate in contatto diretto in occasione della partecipazione a un diverso percorso di formazione. Ne avevano in quella occasione potuto apprezzare sia le conoscenze che le competenze e la sensibilità didattica. Quando si è configurato il bisogno di lavorare sui temi del benessere organizzativo e personale, la scelta della docente è stata di conseguenza piuttosto semplice e naturale.

Da punto di vista della micro-progettazione, si è scelto di procedere a questo momento di ascolto dei bisogni, delle emozioni e delle aspettative di cambiamento delle persone attraverso una modalità analogica per facilitare una comunicazione aperta e partecipata dal basso. È stata quindi utilizzata la metafora del voler vestire un manichino (fisicamente rappresentato in aula) identificando quali fossero le cose belle che piacevano o si volevano tenere e quelle che invece non andavano bene e, come vestiti vecchi, si sarebbero volute mettere da parte.

Come ricorda la docente, si è trattato di veri e propri laboratori creativi – i partecipanti fisicamente dovevano ritagliare, disegnare, fare delle cose con carta, colla, forbici, colori, giornali - in cui le persone sono state guidate a individuare simbolicamente le abitudini buone e le criticità della vita organizzativa di Rold. In particolare, le criticità nei confronti della prima linea e della seconda linea: quindi che cosa volevano chiedere alle figure di responsabilità, in termini di possibili cambiamenti utili a produrre maggiore benessere.

Dal punto di vista della scelta metodologica – sottolinea la docente – l'idea era proprio quella di coinvolgere a livello emotivo, oltre che cognitivo, tutte le persone a prescindere dal loro livello organizzativo e di competenza. Quindi quello su cui ci si è concentrati è stato dare, innanzitutto, qualche strumento di lettura del contesto sociale ed economico la cui trasformazione, come sopra ricordato, era appunto alla base di molta preoccupazione. Dopo questa fotografia del contesto si è invece entrati nella parte psicologica, per aiutare le persone a comprendere il loro vissuto e la loro reazione dal punto di vista professionale, relazionale ed emotivo di fronte alle trasformazioni in atto. E di lì si è passati a mettere a fuoco che cosa potesse fare l'azienda per sostenerli in questo processo di adattamento costruendo un ambiente organizzativo e lavorativo capace di far stare bene e di produrre appunto benessere.

Si è anche trattato di calibrare il linguaggio per poter parlare con la stessa efficacia a persone che presentavano un retroterra educativo e sociale molto differenziato; questa ricerca di una sorta di linguaggio comune è stata tuttavia cruciale affinché l'esperienza didattica risultasse davvero comune e condivisa.

In termini di articolazione progettuale delle sessioni, dopo una prima parte di presentazione e confronto dialogico – anche grazie a tecniche di facilitazione maieutica -, si è passati alla fase più creativa, in cui le persone hanno prodotto delle riflessioni sulle ricadute concrete derivanti da un contesto che cambia. Ci si è confrontati sugli impatti a livello di relazioni, svolgimento del proprio lavoro e processi di comunicazione organizzativa; quindi su che cosa apparisse più necessario in termini di priorità di intervento per il cambiamento.

Quindi l'idea è stata proprio quella di lasciare uno spazio che fosse di contenuto ma soprattutto di relazione, dove le persone potessero cominciare a condividere le loro riflessioni, le loro sensazioni, con un format raccolto e intimo. Quest'ultimo aspetto ha permesso alle persone di sentirsi libere di esprimere in primis il loro pensiero e quindi poi di proseguire nella riflessione circa le cose che l'azienda avrebbe potuto fare per loro.

Il risultato del lavoro di tutti i gruppi è stato quindi raccolto, messo insieme e sintetizzato, in delle "nuvole di bisogni" che sono state poi rappresentate ai vertici dell'azienda per far capire loro le richieste che arrivavano dalle persone. Tutte, nessuna esclusa.

Proprio questa scelta di includere tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori di Rold nel percorso ha rappresentato una sfida molto complessa dal punto di vista della programmazione, organizzazione logistica e, soprattutto, del mantenimento e presidio della continuità operativa dell'azienda. Come sottolinea l'HR manager, ci si è chiesti come si facesse a organizzare questa operazione così complessa, una sorta di sudoku, per risolvere il quale è stato decisivo coinvolgere e farsi aiutare da tutti i capi intermedi che anzi sono stati spesso proattivi nel suggerire la formazione dei gruppi di apprendimento anche in relazione alla loro conoscenza delle dinamiche relazionali sul lavoro.

Un'ulteriore scelta qualificante di progettazione didattica è stata quella relativa alla logistica. Si è infatti deciso di tenere tutte le sessioni formative presso l'allora nuova di zecca sede della Rold Academy (e di RLab) presso il Mind. Come ricorda l'HR manager, ci si era insediati lì da poco con due investimenti chiave per Rold e la volontà aziendale era che tutta la popolazione conoscesse Mind.

Questo ha comportato una notevole complessità logistica visto che si trattava di spostare le persone dagli uffici e dagli stabilimenti verso la sede del corso: due volte alla settimana, per due volte al giorno, veniva organizzato un pulmino che partiva verso il Mind.

Erano infatti previste un'edizione al mattino e una al pomeriggio (per due gruppi diversi) e si sono dovuti distribuire gli oltre 230 collaboratori di Rold. Durante l'intervista vi è anche stato modo di scherzare sul fatto che non è così comune che un HR Manager si metta alla guida di un pulmino per fare da autista ai colleghi e portarli alla formazione.

L'episodio però è significativo di quanto ci si sia voluti coinvolgere operativamente e avvicinarsi per davvero alle persone; e così il viaggio di andata e ritorno è spesso diventato un momento supplementare e informale di ascolto e condivisione. Un'occasione per conoscersi meglio, generare vicinanza e familiarità e dimostrarsi accessibili soprattutto alle persone di stabilimento con cui sono minori le opportunità quotidiane di incontro e dialogo. In sintesi, Rold ha dimostrato anche in questo modo di tenere alle persone.

Infine, con riferimento al processo e alle modalità di valutazione della formazione erogata, oltre al tradizionale questionario di soddisfazione finale, l'ufficio HR ha anche organizzato una rilevazione mirata sul livello di benessere interno alla fine del 2023, vale a dire una volta completato il percorso. Si tratta di una modalità di dialogo con le persone che poi negli anni successivi si è stabilizzata e articolata con maggiore sofisticazione. Uno strumento di comunicazione e ascolto attraverso cui l'azienda, da un lato, restituisce alle persone che cosa è stato fatto circa le aree e i problemi su cui era stato chiesto di intervenire di lavorare; e, dall'altro lato, chiede loro quali siano le questioni su cui continuare a lavorare in futuro.

Nel complesso, questa rilevazione annuale diventa un momento di restituzione, quindi un processo di comunicazione, ma allo stesso tempo di rinforzo dell'apprendimento e supporto ad applicare concretamente gli apprendimenti per dar sostanza al cambiamento auspicato.

## 4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

### 4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Per quanto concerne l'impatto determinato dalla formazione realizzata con il Piano "Ben-essere in azienda" va premesso che molti dei cambiamenti generati sono riconducibili a una precisa strategia di gestione della relazione con le persone che Rold ha avuto il coraggio di implementare. Una strategia basata sull'idea di trasparenza e autenticità.

In primo luogo, in termini di mandato affidato alla docente coinvolta che, come descritto in precedenza, aveva la responsabilità primaria di ascoltare gli elementi di criticità organizzativa provenienti dal basso. Le è stato chiesto di agire con la massima trasparenza, riportando al vertice aziendale anche le cose negative, i problemi a cui mettere mano. Cosa non facile perché talvolta era proprio il management di Rold a essere sollecitato a prendersi la responsabilità di determinati cambiamenti futuri.

In secondo luogo, prevedendo la già richiamata modalità di realizzare periodicamente un'indagine interna sullo stato di benessere delle persone, avviando e istituzionalizzando in questo modo un dialogo aperto e continuo nel tempo con l'intera popolazione aziendale.

Certamente questi fattori hanno favorito il fatto che la formazione potesse dispiegare effetti concreti sul funzionamento organizzativo e sul clima relazionale interno.

Proprio l'analisi dei dati contenuti nel report di sintesi dell'indagine sul benessere 2023 consente di meglio comprendere le coordinate dell'impatto generato. Le aree dove si è riusciti a cominciare a incidere sono quelle del riconoscimento, del rispetto, dell'ascolto e della qualità della comunicazione. È interessante notare che prendendo in esame i dati della medesima survey a distanza di due anni (quella condotta nel 2025) alcuni elementi sembrano essersi consolidati nel tempo grazie alla continuità e coerenza degli investimenti formativi: le persone sempre più si sentono a loro agio nell'esprimere le proprie opinioni, percepiscono efficacia nel cooperare in gruppo e sentono il clima interno come collaborativo e positivo.

Come emerge dalla voce dei partecipanti incontrati, l'impressione generale è che oggi i colleghi siano mediamente molto più aperti e disponibili a parlare e confrontarsi. E questo è sicuramente visto come un cambiamento importante di atteggiamento. Naturalmente, questo risulta vero per una larga parte della popolazione ma allo stesso tempo si riconosce che esiste ancora uno zoccolo duro – per fortuna sempre più piccolo – di persone resistenti su cui c'è ancora da lavorare.

Un secondo aspetto sottolineato riguarda l'approccio manageriale dei capi intermedi, soprattutto in ambito produttivo, i quali hanno più volte ribadito di essere diventati più riflessivi e di avere imparato a prendersi del tempo per pensare prima di passare all'azione. È come se avessero maturato una diversa e più profonda consapevolezza circa il proprio ruolo e la propria responsabilità gestionale.

E così emerge il racconto relativo a qualche tempo fa in cui l'HR manager intervistata ha incontrato un capo reparto che aveva appena avuto una situazione difficile con un operatore e le ha detto qualcosa del tipo "Ti giuro che, prima di agire, ho pensato: che cosa farei se fossi Gloria (la docente)?". È interessante che oggi si accenda una lampadina che spinge le persone ad agire in un modo diverso, meno autoritario.

Il fatto di avere ripetuto la formazione anche negli anni successivi ha certamente consolidato questo processo di maturazione manageriale a tutti i livelli organizzativi. È sempre l'HR manager a sottolineare il fatto oggi, ad esempio, anche nei colleghi delle prima linee si vedono comportamenti più attenti e maggiore capacità di gestire le situazioni e il rapporto con i collaboratori.

Ancora, questa formazione ha permesso ad alcune persone di riflettere sul proprio lavoro e sulla propria professionalità, con esiti molto interessanti. Così a qualcuno è servito magari per trovare la motivazione che aveva perso, a rimettersi anche un po' in equilibrio e dare un senso a dove si sta andando e a ciò che si sta facendo. Perché tante volte, si è sommersi dall'operatività, si segue il flusso e ci si lascia trasportare da quelli che sono gli eventi, senza mai avere uno spazio strutturato e protetto per pensare e riflettere sulla motivazione, sul perché del proprio agire professionale. E questo quando si è tutto il giorno chini sul computer o impegnati lungo la linea di produzione è difficile; la formazione è servita a generare uno spazio per riprendere in mano il quadro generale e dare significato alle cose.

Un ulteriore ambito di impatto riguarda la dimensione sociale e integrativa dell'esperienza formativa: un'occasione per condividere esperienze diverse, fare qualcosa insieme a persone con cui difficilmente si avrebbe avuto a che fare nel quotidiano. Ad esempio, ciò si è verificato quando si sono trovati assieme colleghi degli uffici e degli stabilimenti produttivi, che di fatto hanno poche occasioni di interazione del quotidiano. E quella dei corsi si è rivelata appunto un'occasione per conoscere persone che sono colleghi a tutti gli effetti e che magari si sentono anche al telefono tutti i giorni, ma che non si ha mai modo di incontrare di persona. In questo senso la formazione ha contribuito a generare nuove relazioni e a migliorare la qualità della futura collaborazione tra diverse unità aziendali.

A proposito della formazione come occasione di riflessione su sé stessi e come momento di riorientamento professionale, il Piano "Ben-essere in azienda" ha avuto alcuni impatti sorprendenti, come ci racconta divertita l'intervistata.

Il primo è il caso di un ragazzo che si è licenziato una volta finito il corso. Grazie alla formazione ha capito di voler cambiare vita perché quella in Rold non era la sua vita. Oggi è diventato un allevatore in campagna e l'impressione è che in azienda siano contenti della sua ritrovata felicità personale.

Il secondo è il caso di un rappresentante sindacale che l'azienda – nella già citata logica di relazioni industriali aperte, trasparenti e partecipative con le RSU – aveva deciso di invitare alla formazione proprio per mostrare concretamente il suo impegno nella crescita professionale personale dei collaboratori e far toccare con mano che cosa veniva proposto nei corsi previsti dal Piano.

Questa persona ha accettato l'invito ed ha partecipato alla formazione. Solo che durante la formazione ha iniziato ad andare in crisi e domandarsi quale fosse la sua vera vocazione. E così, un po' come San Paolo sulla via di Damasco, ha deciso di lasciare il lavoro di sindacalista e passare a quello di formatore. La cosa interessante è che oggi lo fa come dipendente di Rold. Come osserva l'intervistata, si è trattato di una bella soddisfazione, perché è emerso il valore profondo di cosa è Rold e di cosa propone alle sue persone per farle crescere.

## 5. CONCLUSIONI

### 5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione

Il percorso formativo realizzato presso Rold nell'ambito del Piano di Formazione "Ben-essere in azienda" può certamente essere considerato un'esperienza di successo. Sono diversi i fattori che hanno sinergicamente prodotto questo risultato finale positivo.

Il primo è che nell'avviare questa azione capillare di ascolto della popolazione aziendale al fine di introdurre azioni di miglioramento organizzativo, l'azienda ha deciso di giocare a carte scoperte: prendere sul serio i campanelli d'allarme, farsi delle domande serie, mettersi in discussione e condividere con trasparenza i risultati emersi impegnandosi a promuovere, ove necessario, interventi di sviluppo organizzativo. Come emerge dalla voce delle

intervistate, le persone hanno colto autenticità vedendo coerenza tra quello che veniva fatto in aula e quello che veniva poi condiviso con il vertice dell'azienda affinché fossero avviati dei cambiamenti.

Il secondo è stato quello di dare seguito negli anni a questo processo di dialogo con le persone orientato ad accrescerne in benessere sul lavoro: si è dato seguito agli investimenti formativi progettandoli ogni anno a partire da quanto emerso in quello precedente, anche grazie alla survey annuale sul benessere. Come afferma la HR manager, si tratta di un percorso in costante costruzione, che evolve insieme ai bisogni dell'azienda e delle persone di anno in anno. E le persone stanno dimostrando di apprezzare questo processo continuo, sentono che vale la pena mettersi in gioco, altrimenti al secondo giro si sarebbero sottratte, non vedendo impatti concreti sulla realtà.

Il terzo elemento è dato dal fatto che nessun dipendente è stato escluso da questa formazione. Tutti hanno ricevuto la stessa formazione nell'identica modalità e contenuto a prescindere da qualsiasi considerazione di livello, funzione, sede e ruolo ricoperto. Come osserva una delle partecipanti, le persone hanno fatto sentire la loro opinione e sono state ascoltate al di là del job title o della posizione organizzativa. Si era tutti lì per lo stesso scopo, migliorare la qualità dell'esperienza lavorativa.

E questa scelta non ha avuto solo un forte impatto simbolico in termini di equità percepita, ma anche un preciso impatto operativo: è stato un modo per far cooperare persone che di solito non potrebbero lavorare insieme in quanto divise tra uffici e stabilimenti o tra siti produttivi diversi. Mischiare le persone ha generato integrazione, nuove connessioni, maggiore intelligenza collettiva moltiplicando così gli effetti anche indiretti della formazione. Ma è stato anche un modo per valorizzare talenti nascosti: scoprire colleghi che hanno capacità di essere leader, o altre qualità preziose, di cui non si era mai avuto modo di prendere consapevolezza.

Certamente anche la qualità della docenza è stata significativa per realizzare una formazione efficace. In primis, in termini di bontà della progettazione didattica, delle scelte metodologiche e della gestione dell'aula. Tuttavia, data la particolarità del percorso, caratterizzato da questa forte vocazione di ascolto bottom-up, è stata importante la fiducia che la docente ha saputo costruire con i partecipanti, ponendosi come punto di snodo, dialogo e facilitazione della comunicazione con il vertice dell'azienda. Un ruolo tutt'altro che semplice.

Come osserva la stessa docente, è stato importante per generare efficacia dell'apprendimento, creare un clima di piacevolezza e sicurezza emotiva nei gruppi. Si è cercato di lavorare ma anche di offrire un'occasione di divertimento (che non è intrattenimento ci tiene a precisare!) in cui stando bene le persone hanno trovato lo spazio per il pensiero e per la riflessione. Il messaggio è stato chiaro dall'inizio: siamo qui per lavorare insieme, ma dobbiamo anche stare bene.

La chiave è stata far capire che si era per certi versi in uno spazio di gioco, ma nel senso più alto del termine; e non invece per fare giochini di intrattenimento che portano il rischio di distaccarsi dalla realtà. Qui invece la formazione esperienziale voleva costruire ponti solidi con la realtà, rendendo però gradevole un'attività impegnativa, come lo è pensare e imparare qualcosa di nuovo.

Un ulteriore condizione di successo è stata la già menzionata scelta dello spazio fisico in cui realizzare le sessioni. Uno spazio fisso uguale per tutti e carico di valore simbolico: un'aula accogliente e staccata dall'operatività, tecnicamente un setting assolutamente coerente con gli obiettivi che ci si era posti.

### 5.2 Le buone prassi formative aziendali

Per quanto concerne le buone prassi formative espresse dall'esperienza di Rold, possono essere identificati quattro elementi particolarmente significativi che rappresentano anche alcune delle condizioni di successo dell'esperienza sopra descritte.

In primo luogo, il coinvolgimento attivo del management aziendale, a partire dalle prime linee che sono state responsabilizzate rispetto al farsi carico di quanto emerso dal processo di ascolto nelle sessioni formative. In questo senso è stato decisivo incontrare alla fine del percorso i responsabili, la direzione e per ultimo il Board di direzione, dopo aver sentito tutti i collaboratori. E questo velocemente, nell'arco di poche settimane, utilizzando lo stesso format dal punto di vista della docenza, dei metodi e dei contenuti. Tale filo diretto con il vertice è rimasto anche negli anni successivi e ciò è stato molto importante in termini di continuità e coerenza del cambiamento: ci siamo lasciati un anno fa con questi problemi sul tavolo e con delle piste di lavoro condivise, cosa è successo? A che punto siamo?

In secondo luogo, si è investito nel costruire uno spazio emotivamente e psicologicamente sicuro, in cui è stata cruciale la capacità della docente di farsi percepire come un canale, un tramite affidabile per dialogare con l'azienda e non come qualcuno che fosse lì per estrapolare informazioni da riportare segretamente ad altri. Proprio questa percezione di autenticità della docente ha probabilmente giocato un ruolo decisivo nel far aprire le persone. È stato in questo senso uno scambio 'adulto' di nutrimento reciproco: le persone si sono sentite accolte e nutrite dalla docente e quindi si sono spese nel dare pareri, idee e suggerimenti.

In terzo luogo, costituisce una buona prassi l'aver coinvolto tutta la popolazione aziendale creando un parallelismo coerente e pieno tra il percorso di apprendimento dei collaboratori e dei dirigenti. Come nota l'HR manager in conclusione dell'intervista, quando ha avuto modo di condividere questo approccio con qualche collega che lavora in altre aziende è stata un po' presa per matta e le è stato chiesto che cosa si aspettasse di ottenere dal coinvolgimento del personale più operativo su tematiche di questo tipo. La risposta è semplice: le persone hanno percepito equità aumentando così la propria motivazione e l'azienda ha potuto scoprire collaboratori, anche in ruoli meno visibili, di grande valore.

In quarto luogo, la continuità temporale negli anni dopo questa prima esperienza. E così emerge ad esempio che l'edizione di quest'anno ha tratto grande beneficio, in termini di dinamiche di apprendimento, dal fatto che le interazioni sono avvenute tra persone che si conoscevano già, rendendole così da subito più attive e coinvolte. Questo ha consentito anche di alzare il tiro: sono state avviate delle sperimentazioni tramite laboratori ancora più vicini alla realtà concreta dei gruppi di lavoro. E hanno tutti partecipato con entusiasmo, dando il proprio meglio. In breve, questo è il valore della continuità della formazione.

### 5.3 Considerazioni finali

Il modo più appropriato per fare sintesi dell'esperienza formativa realizzata presso Rold è forse racchiuso nell'immagine che una delle partecipanti intervistate ha proposto: un cammino che va dritto e coerente, con continuità nel tempo. E in questo modo accompagna con costanza le persone nella loro maturazione professionale e personale.

Tutto questo è possibile perché in Rold si è scelto di adottare un approccio umanistico alla gestione aziendale, come tutto questo racconto testimonia. E le persone che vi lavorano lo comprendono e da ciò traggono motivazione a migliorare sempre: i rapporti umani sono molto diretti, non ci sono barriere di status o filtri, è come una famiglia allargata. Sempre una delle intervistate chiosa affermando che se un domani dovesse avere un bisogno o un problema, si sentirebbe libera di andare direttamente a bussare alla porta della proprietà, perché in azienda vede tanta apertura al dialogo e libertà di esprimersi, anche su ciò che non va. La oggi tanto richiamata "sicurezza psicologica".

Senza dubbio un'azienda un po' speciale da questo punto di vista.

# SCHEDA SINTETICA

| | |
|---|---|
| **Nome Azienda** | Elettrotecnica ROLD Srl |
| **Regione** | Lombardia |
| **Settore di Attività Economica** | Fabbricazione e produzione di componenti elettromeccanici |
| **Ambito tematico strategico** | ☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto<br>☐ Transizione Verde ed Economia Circolare<br>☒ Competenze di base e trasversali<br>☐ Politiche Attive del lavoro<br>☐ Fondo Nuove Competenze |
| **Piano Formativo** | Canale di Finanziamento: Conto FORMAZIONE<br>ID Piano: 330517<br>Titolo Piano: BENESSERE IN AZIENDA<br>Soggetto Attuatore (per i Piani CS): |
| **Tematiche formative** | Benessere organizzativo, collaborazione, ascolto, rispetto nelle relazioni |
| **Modalità didattiche** | Formazione d'aula e laboratori di action learning |
| **Risultati della formazione** | L'intervento ha portato a un miglioramento sui temi del rispetto, dell'ascolto e della collaborazione. È stata anche un'occasione rilevante di responsabilizzazione delle persone rispetto al proprio modo di vivere e offrire il proprio contributo in azienda.<br>Vi è stata in parallelo un'evoluzione del modello manageriale, oggi più riflessivo, attento alle persone e orientato a farle stare bene e crescere. |
| **Buone Prassi Formative** | Investimento sistematico (coinvolgimento di tutti i livelli e le funzioni aziendali) e continuativo nel tempo sulle tematiche oggetto di formazione.<br>Coinvolgimento delle persone attraverso la promozione di comportamenti di partecipazione attiva consistenti nella proposizione di iniziative e azioni di cambiamento coerenti con i messaggi della formazione; tali proposte sono state ascoltate, valutate ed eventualmente sostenute concretamente dal Vertice aziendale integrandole nei piani di sviluppo strategico dell'impresa. |