



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

FRIEM S.p.A.

Ambito Tematico Strategico
Fondo Nuove Competenze

**LA FORMAZIONE COME ‘CHIAVE DI VOLTA’
DEL PROCESSO DI CAMBIAMENTO**

A cura di Marco Leonzio

Codice identificativo del Piano: 364861

Titolo del Piano Formativo: TRASFORMAZIONE DIGITALE E LOTTA AGLI SPRECHI

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
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
2.4 Considerazioni riepilogative	pag. 8
3. IL PIANO FORMATIVO	
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pag. 9
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	pag. 10
3.3 Considerazione riepilogative	pag. 11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	pag. 12
4.2 La testimonianza dei partecipanti	pag. 12
4.3 Considerazione riepilogative	pag. 13
5. CONCLUSIONI	
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	pag. 14
5.2 Le buone prassi formative aziendali	pag. 15

1. INTRODUZIONE

FRIEM può a buon diritto essere annoverata nell'elenco delle medie aziende delle quali il nostro sistema produttivo può vantarsi. 75 anni di storia, giunta la sua terza generazione, con una forte focalizzazione di prodotto, presente nei mercati B2B dei cinque continenti: basterebbero questi pochi tratti essenziali per comporre il ritratto di un'impresa che ha saputo rilanciare nel tempo il proprio valore e la propria presenza sui mercati. Quasi inutile dirlo: tutto ciò è solitamente possibile se l'intuito imprenditoriale accompagna in modo continuativo nel tempo lo sviluppo dell'impresa e se l'innovazione di prodotto e di processo viene costantemente rilanciata.

Quest'ultima appare oggi la sfida principale: continuare a nutrire con continuità l'innovazione tecnologica e organizzativa. Come si vedrà nelle prossime pagine, FRIEM produce raddrizzatori di energia per il mercato industriale, e compete con alcuni colossi internazionali; il suo posizionamento distintivo ha fatto storicamente leva sulla sua alta capacità di proporre al cliente soluzioni customizzate e di alta qualità e durata. Il raggiungimento di questo risultato non è solo dovuto – in senso stretto – alle soluzioni tecnologiche e produttive raggiunte nel tempo, ma anche – questa volta in senso più allargato – a quelle organizzative e micro-organizzative individuate nel tempo, funzionali alla qualità del prodotto finale e alla continua ricerca di efficienza.

Ecco, dunque, il punto di incontro tra innovazione e formazione: la prima traccia la strada – se possiamo sintetizzare con questa immagine – la seconda sostiene e facilita il cammino delle persone. Nel caso di FRIEM il cammino tracciato dalle strategie dello sviluppo del business e dalle innovazioni tecniche e tecnologiche sta spingendo l'organizzazione del lavoro verso un salto in avanti, condizione indispensabile per raggiungere livelli più alti di efficienza e qualità. L'azienda sta cercando, infatti, di affiancare al consolidato approccio altamente customizzato, da 'boutique', modalità produttive più standardizzate, in modo da rendere più efficiente l'intero processo di progettazione e vendita, e questo sta portando l'azienda verso l'adozione di logiche di *lean production*.

Come è noto, l'adozione di principi lean non è solitamente né semplice né breve, richiede una conversione profonda dell'organizzazione del lavoro quotidiana e dei comportamenti delle persone coinvolte nei processi produttivi, sfidate spesso a sostituire schemi quotidiani e abitudini consolidate, inevitabilmente irrigidite nella 'normalità' da lunghi anni di pratica quotidiana. Su questo campo, in modo specifico, la formazione mostra tutto il proprio valore accompagnando e affiancando il lavoro dei consulenti che man mano introducono nuove soluzioni organizzative. Si tratta di una forma di accompagnamento diversa e complementare a quella fornita dalla consulenza, per quanto le due forme di guida nel cambiamento siano sfumate l'una nella altra: mentre la guida esperta del consulente è normalmente diretta alla soluzione pratica, tecnica od organizzativa, ed è focalizzata sul raggiungimento del risultato, la formazione interviene a sostegno dell'introduzione della nuova soluzione avendo come priorità la condivisione del senso e del valore del cambiamento (*perché e cosa*), prima ancora della sua operatività (*come si fa?*), ed è focalizzata sul coinvolgimento delle persone, prima ancora che sulla loro istruzione.

Le iniziative formative comprese nel piano 'Trasformazione digitale e lotta agli sprechi' hanno finalità e contenuti precisi, ma considerate nel complesso costituiscono un tassello intermedio di un percorso di cambiamento che sta interessando l'impresa a partire dal suo nucleo tecnico, per allargarsi man mano a tutte le altre funzioni. Ritornare a considerare, in varie forme, come i principi lean interessano i diversi aspetti del lavoro e coinvolgere nuovamente le persone in un ampio processo di cambiamento sono azioni indispensabili per facilitare un assorbimento di tali principi nel tessuto organizzativo, in profondità, e consentire il consolidamento delle azioni quotidiane in nuove pratiche professionali. La formazione ha un suo modo di fare questo, distintivo e unico: far incontrare le persone, condividere con loro un progetto e produrre confronto rispetto ai contenuti che il cambiamento sta portando. Questo è il maggiore valore aggiunto che essa può portare, la sfida che ha davanti. Si apra il sipario, dunque; nelle Conclusioni a questo caso di studio si potrà considerare se e quanto questi esiti sono stati raggiunti.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

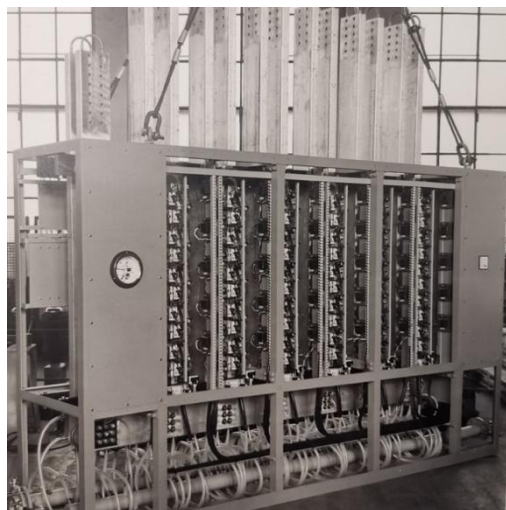
FRIEM è una solida realtà industriale che si occupa da oltre settant'anni della conversione di energia. Il core business dell'azienda è costituito dai raddrizzatori industriali, impianti che consentono all'elettricità di essere convertita da *alternata a continua*. Il fiore all'occhiello è oggi la produzione di soluzioni efficienti e modulari per la produzione di idrogeno verde. L'azienda compete su scala globale ed è tra i primi quattro player al mondo nella produzione di raddrizzatori di corrente per la grande industria. Ha fornito negli anni ai propri clienti, nazionali ed internazionali, più di 3.000 convertitori. La finalità è di essere di supporto all'impianto del cliente, che impiega poi il flusso di corrente continua per lavorazioni molto diverse.

L'azienda è molto presente nei mercati esteri, e opera oggi con uffici, stabilimenti e filiali, in più di 80 paesi in tutto il mondo; in proporzione è meno presente in Europa. Esiste una presenza FRIEM in ogni continente: la presenza locale è di fondamentale importanza non solo nel presidio del mercato, in termini di sviluppo, ma anche per l'assistenza dei clienti e la ricambistica, che non possono avere riferimenti geografici troppo lontani dagli stabilimenti produttivi dei clienti. In alcune regioni la presenza è più consistente: esiste per esempio la FRIEM Germania, la FRIEM Cile, la FRIEM Stati Uniti. La regia del gruppo avviene da molto tempo dalla sede di Segrate, vicino a Milano, in un'area industriale di undicimila metri quadrati.

In Italia lavorano oggi per FRIEM circa 120 persone; complessivamente, considerando i 25 collaboratori negli Stati Uniti e altre piccole presenze in Germania e Sudamerica, e aggiungendo ancora una società italiana recentemente acquisita con le sue 30 persone, si arriva ad una popolazione complessiva di circa 200 persone.

L'azienda festeggia quest'anno il 75° anno di vita, come mostra con orgoglio il website istituzionale, e mostra ancora oggi la sua vitalità con importanti evoluzioni sia nei prodotti e servizi, sia nella composizione proprietaria e nella governance, come si dirà a breve. Quella di Friem è una storia “fatta di visioni coraggio e innovazione, ma soprattutto di persone: uomini e donne che con il loro impegno hanno dato vita e forza alla nostra azienda”, come riporta la prima pagina della sezione del website dedicata alla storia dell'azienda. Il suo fondatore Angelo Pagliai, nato a Genova nel 1909, è uomo ingegnoso e molto determinato: mentre lavora negli impianti elettrotecnici di Ansaldo e San Giorgio di giorno, si prepara di notte studiando con grande impegno. Il suo ingegno non solo tecnico, ma anche divisione, viene presto notato da Siemens, che lo chiama a Milano e gli offre un lavoro che permette di far sbocciare le sue capacità e i suoi talenti. La sua professionalità matura, la sua esperienza sul campo si consolida ma egli non rinuncia agli studi: nel 1942, mentre si dedica al collaudo dei motori elettrici dei tram italiani, consegue una laurea in Economia e Commercio.

Il punto di svolta del suo percorso giunge nel 1950: Angelo decide di diventare imprenditore, fonda la FRIEM, *Forniture Rappresentanza Industrie Elettriche Milano* e si dedica alla vendita di componenti per quadri elettrici e isolatori per trasformatori. Sono anni di grandi trasformazioni per la società italiana e per il comparto produttivo. L'industria elettrica, chimica e meccanica diventano le colonne del “miracolo italiano” di questi anni. L'Italia post-bellica ha bisogno di tutto, e l'aumento dei consumi trascina una domanda impetuosa che non investe solo le grandi aziende ma offre ottime opportunità anche ai piccoli imprenditori. Angelo Pagliai si fa trovare pronto, la sua attività si sviluppa rapidamente e già nel 1954 si trasforma in una piccola industria, rinominata *Fabbrica Raddrizzatori Impianti Elettrici Milano* e si trasferisce nella nuova sede di Segrate, in provincia di Milano. La fotografia qui a lato mostra i raddrizzatori al selenio degli anni '50.



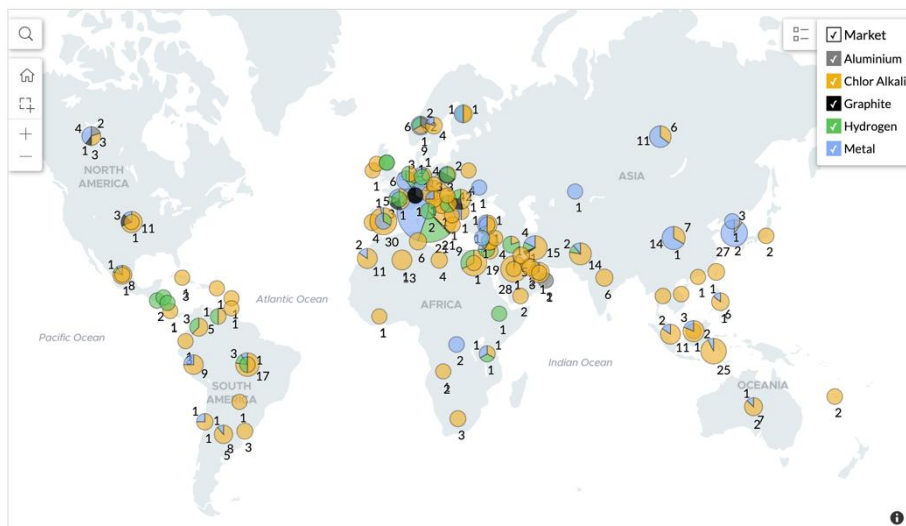
Grazie alla collaborazione con le Industrie De Nora, divenuto nel frattempo socio, FRIEM compete con i grandi gruppi internazionali come General Electric, Fuji, Siemens. Le innovazioni e le soluzioni industriali si susseguono: nel 1962 consegna in Polonia la prima commessa per grafite, nel '64 produce convertitori ad alta potenza per l'industria elettrochimica e nel 1970 entra nell'elettrificazione ferroviaria. Gli anni 70 vedono l'apertura alle grandi commesse internazionali e l'affermazione di prodotti innovativi per la trazione elettrica, come le sottostazioni di tram metropolitane e ferrovie. L'azienda si distingue per la sua affidabilità e la durata dei prodotti, che non registrano guasti per molti anni. Nel 1998, muore a 89 anni Angelo Pagliai, lasciando una eredità importante che coniuga un approccio pragmatico, una visione innovativa e l'attenzione al coinvolgimento delle persone, che sceglieva e motivava con cura e costanza. La sua impronta personale rimane la cifra distintiva dell'identità FRIEM, che si connota per la ricerca della qualità del prodotto, il forte legame con le persone e l'integrità dei principi.

È il momento della seconda generazione, i figli Marco e Orietta, da tempo in azienda, ne assumono la guida. Nel 2004 Orietta Pagliai diventa presidente, ruolo che ricopre ancora oggi. L'azienda si espande in nuovi comparti grazie alle nuove soluzioni tecnologiche ed inizia anche la stagione delle acquisizioni internazionali. Viene ampliata la sede di Segrate con nuovi uffici e spazi produttivi.

Gli anni più recenti richiedono grandi capacità di adattamento e di innovazione continua. Nasce il business degli inverter fotovoltaici che si esaurisce rapidamente grazie alla riduzione degli incentivi, nel 2012. Anche l'espansione commerciale è in pieno sviluppo: vengono aperte filiali in Brasile e in Indonesia, che inaugurano una nuova fase di espansione globale. La presenza di filiali estere consente di portare ai clienti prodotti e servizi con maggiore efficienza in aree del mondo in grande sviluppo industriale. È sempre più chiara e determinata la volontà di FRIEM di avere un ruolo nella transizione energetica globale. L'ultimo passaggio rilevante in questa lunga storia – *Siamo giovani da 75 anni!* recita il motto celebrativo nel 2025 – è un importante riassetto proprietario e di governance: nel 2022 il Fondo Italiano di Investimento entra nel capitale di FRIEM acquisendo una partecipazione di minoranza e rafforza la governance dell'azienda. Si preparano dunque i presupposti per la sua ulteriore crescita.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il mercato globale delle apparecchiature, tecnologie e servizi che FRIEM propone ai propri clienti porta questa impresa in concorrenza con grandi colossi internazionali come Hitachi o ABB, rispetto ai quali possiamo in sintesi affermare che FRIEM viene 'appena dopo', considerando la sua posizione al quarto posto nel ranking mondiale. La concorrenza diretta con aziende di simili dimensioni ha naturalmente posto a FRIEM la sfida di un posizionamento distintivo. Mentre i grandi player competono con accordi su scala globale, essa ha puntato su due fattori chiave: la capacità di disegnare soluzioni su misura dedicate ai singoli clienti e, in tempi recenti, le soluzioni per la produzione dell'idrogeno verde. I sistemi di raddrizzamento dell'energia – vale a dire la conversione dell'energia alternata in energia continua, indispensabile per molte lavorazioni industriali – vengono impiegate per diversi processi molto intensivi che necessitano l'impiego di elevati correnti continue. Le soluzioni progettate e realizzate da FRIEM vengono utilizzate nella produzione di sostanze chimiche, nell'estrazione dell'alluminio, nella raffinazione dei metalli e in trattamenti tecnici particolari per il processo di



grafittizzazione all'interno di fornaci. L'immagine di sopra fornisce una visione d'insieme degli impianti installati per settore.

L'azienda si distingue per la sua capacità di customizzare le soluzioni tecnologiche proposte ai clienti, attraverso un Ufficio Tecnico di elevata competenza e capacità reattiva, in grado di disegnare su misura la soluzione per il cliente. L'agilità di una media azienda, con una catena decisionale molto veloce, in grado di collegare rapidamente e con precisione il vertice con l'Ufficio Tecnico, può difficilmente essere ricreata all'interno di organizzazioni di grandi dimensioni, per quanto decentrate, a causa della differenziazione interna delle diverse funzioni e dell'esigenza di mantenere coerenza nelle caratteristiche dell'offerta al cliente, che richiede necessariamente il coinvolgimento di livelli e dipartimenti differenti, dilatando inevitabilmente i tempi di risposta. In questo senso è possibile affermare che FRIEM è sempre stata una "boutique", in grado di customizzare la soluzione proposta e di mantenere alta la sua qualità.

L'innovazione che ha consentito a FRIEM di portare sul mercato i raddrizzatori utilizzati nella produzione dell'idrogeno verde è sicuramente oggi uno degli asset competitivi di questa azienda e il suo contributo nella transizione energetica verso la decarbonizzazione. L'attuale transizione energetica assume come obiettivo primario la riduzione di emissioni inquinanti, principale causa del cambiamento climatico. L'ambizioso obiettivo delle zero emissioni entro il 2050 non potrà fare a meno del contributo della produzione di idrogeno verde. Incolore, inodore e insapore, l'idrogeno è la sostanza chimica più abbondante e leggera dell'universo. Il problema, casomai, - se così possiamo sintetizzare il punto - è che sulla terra esso è scarsamente presente allo stato libero e deve quindi essere prodotto prima di poter essere utilizzato. L'idrogeno ha un ruolo centrale nel contrasto al *climate change*: oltre a poter sostituire direttamente le fonti di energia fossile, esso consente lo stoccaggio di grandi quantità di energie rinnovabile. In campo industriale esso è in grado di rendere più sostenibile l'intero comparto dei trasporti, oltre a poter intervenire nei processi industriali ad alta intensità energetica, responsabili oggi di un terzo dell'emissioni mondiali di CO₂.

Un ruolo centrale nel percorso di innovazione è ricoperto dal dipartimento di Ricerca e Sviluppo interno all'azienda, costantemente impegnato a conferire ai prodotti e alle soluzioni dell'azienda il massimo livello di affidabilità ed efficienza, sia per la produzione di idrogeno attraverso l'elettrolisi sia per quella del cloro e dei suoi derivati, rivolti all'industria cartaria e dei trattamenti medicinali. FRIEM ha da tempo assunto tra le sue priorità il percorso di innovazione continua verso la produzione di convertitori per idrogeno verde. Non si tratta di un impegno recente: le prime soluzioni per la produzione di idrogeno hanno infatti inizio nel 1955 con la realizzazione del raddrizzatore di corrente per l'elettrolisi dell'acqua.

Il risultato di maggior impatto di questo impegno verso la produzione di idrogeno è HyCon Station, un sistema progettato da FRIEM come convertitore di potenza per alimentare elettrolizzatori industriali destinati alla produzione di idrogeno. La stazione è pensata per applicazioni su larga scala e per uso industriale: può essere fornita come unità modulare, plug-and-play, in configurazioni che semplificano installazione e messa in servizio. Il suo obiettivo finale è sostenere la filiera dell'"idrogeno verde" — cioè idrogeno prodotto tramite elettrolisi alimentata da energia rinnovabile — come parte della transizione energetica verso soluzioni più sostenibili. Dal punto di vista tecnico ed economico, grazie a convertitori efficienti e modulari come HyCon, diventa più sostenibile e competitiva la produzione di idrogeno su larga scala e questo contribuisce a rendere più credibili e realizzabili molti progetti di decarbonizzazione.

Oggi l'azienda partecipa come protagonista all'interno di progetti internazionali per la produzione di idrogeno verde; testimonianza ne sono il primo impianto di elettrolisi in Brasile e i più significativi progetti europei nei Paesi Bassi e in Germania. FRIEM è parte attiva nei network internazionali finalizzati a condividere sapere e best practice sulla diffusione dell'idrogeno, come l'*European Clean Hydrogen Alliance* o il *Fuel Cell and Hydrogen Energy Association*, ed è partner di progetti europei finalizzati ad avvicinare l'idrogeno alla vita quotidiana.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come dicevamo, FRIEM è azienda leader nella realizzazione di convertitori di energia e soluzioni per la produzione industriale e di idrogeno. Il principale elemento di differenziazione e posizionamento di FRIEM sul mercato, nel suo confronto competitivo con aziende di ben altre dimensioni, è sempre stata nel tempo la capacità di progettare e realizzare soluzioni su misura. Senza l'esigenza di dover muovere meccanismi organizzativi ampi e articolati come quelli di una grande azienda, l'orientamento al cliente si esprime in una capillare attenzione alle sue esigenze, allo studio attento delle specifiche nel rispetto di stringenti standard di qualità. In questo modo FRIEM è riuscita a realizzare sistemi di conversione di elevata potenza destinate a servire grandi impianti per molto tempo, in un percorso di sviluppo lungo, come si diceva, 75 anni.

La sostenibilità di tale posizionamento pone oggi, tuttavia, alcune sfide di grande rilievo. Se è vero, da una parte, che il cliente apprezza la qualità di una proposta con un alto grado di customizzazione e questo permette a chi sceglie questo posizionamento di continuare a competere con l'efficacia delle proprie soluzioni, è anche vero, d'altra parte, che man mano che il mercato si consolida cresce l'attenzione all'efficienza produttiva. La domanda che si impone diventa dunque: è sostenibile continuare ad essere una "boutique", anche se questo posizionamento specifico ha fatto la fortuna dell'azienda? La riflessione intorno a questo quesito spinge inevitabilmente l'azienda nella strada della maggiore attenzione verso l'utilizzo delle risorse impiegate e dunque verso la standardizzazione dei prodotti e dei servizi offerti al mercato. Non si tratta, naturalmente, di una svolta drastica, ma della necessità di far convivere le due diverse logiche produttive e, dunque, di integrare logiche modulari nella tradizionale ricerca di qualità della boutique, di contemperare le logiche del 'catalogo' con quelle dell'offerta su misura.

La strategia che discende da questo ragionamento e la conseguente esigenza di modularità ha portato FRIEM ad adottare principi di lean production. L'espressione più matura dell'adozione di tali principi è stato il progetto HyCon, del quale si è brevemente accennato nel paragrafo precedente. Le organizzazioni che nel loro percorso evolutivo decidono di adottare strategie ibride, in grado di integrare soluzioni customizzate e produzione modulari, si trovano tipicamente davanti a un cambiamento profondo: il fattore critico non è più dato solo dalla capacità di adattarsi caso per caso, ma anche da quella di garantire ripetibilità, efficienza e qualità costante. In questo passaggio, introdurre logiche di lean production è quasi indispensabile. Esse portano infatti ad una maggiore attenzione verso la ripetibilità e a ridurre la variabilità delle soluzioni.

La standardizzazione, infatti, richiede processi stabili e controllati e la lean production offre strumenti (5S, standard work, visual management) che permettono di definire pratiche operative uniformi, ridurre le differenze tra un operatore e l'altro e garantire che ogni pezzo venga prodotto secondo gli stessi criteri. Questo è particolarmente importante per aziende provenienti da ambienti molto custom, dove la variabilità è sempre stata la norma. Come si vedrà nei contenuti dei corsi proposti dal piano formativo oggetto di questo caso di studio, altri punti di attenzione sono, per esempio, volti ad eliminare gli sprechi attraverso una ridefinizione di alcuni processi chiave, che rischiano di rivelarsi inefficienti perché nati per gestire coinvolgimenti su misura e non per produzioni ripetitive.

L'approccio lean aiuta a individuare ed eliminare gli sprechi tipici legati ad attività ridondanti o non necessarie, tempi morti o movimentazioni inutili, o ancora di ridurre i costi mantenendo il più possibile alta la qualità. Standardizzare permette di produrre a costi competitivi, mantenere il livello qualitativo che i clienti sono abituati ad aspettarsi ed evitare difetti ricorrenti. I vantaggi dell'adozione della lean production per l'impresa sono evidenti: essa aiuta a rendere scalabili i processi, aumentare la capacità produttiva senza investimenti eccessivi e dare forma ad una struttura pronta a sostenere uno sviluppo maggiore.

L'approccio Lean non è tuttavia semplice da introdurre in azienda. Non si tratta infatti di una 'metodologia' da adottare, diffondere e utilizzare immediatamente. Al contrario, il percorso che può portare l'organizzazione e le persone che vi lavorano ogni giorno ad un assorbimento profondo delle sue logiche e ad un pieno utilizzo delle

sue potenzialità ha la portata di una trasformazione culturale. Il passaggio da un modello 'custom' a uno standard non è solo tecnico, ma include la responsabilizzazione degli operatori, la spinta verso il miglioramento continuo (kaizen), la condivisione delle informazioni, ed una continua collaborazione tra reparti. D'altro canto, standardizzare significa potenzialmente accedere a nuovi mercati, aumentare i volumi o ampliare l'offerta, che potrebbe dunque affiancare o ibridare il consolidato modello dell'intervento customizzato.

Per fare l'esempio concreto relativo all'impatto delle logiche lean sull'organizzazione del lavoro, è possibile fare nuovamente riferimento al progetto HyCon per sottolineare le sue conseguenze sull'organizzazione del lavoro e dello spazio. In passato l'area di produzione era strutturata in linea, mentre ora lo spazio è ottimizzato attraverso la creazione di isole. L'organizzazione precedente dello spazio non permetteva di lavorare meglio e di più. Lavorare con questa nuova organizzazione dello spazio ha richiesto ai lavoratori di superare le vecchie abitudini ed ha comportato un processo di riadattamento ancora non completamente concluso. Si vede dunque come il percorso di cambiamento intrecci più fili diversi: l'organizzazione dei processi, la riorganizzazione degli spazi e l'accompagnamento delle persone nella transizione.

Le iniziative formative che hanno contraddistinto gli ultimi anni in FRIEM sono dunque comprensibili e coerenti alla luce del percorso di cambiamento intrapreso dall'azienda. In base alle considerazioni sulla portata culturale del passaggio verso la lean production si comprende come l'esigenza di accompagnare e sostenere questo processo non possa esaurirsi in eventi isolati, ma abbia una durata pluriennale e abbia originato un percorso formativo articolato in più anni consecutivi. D'altronde, se l'obiettivo è aiutare le persone ad imparare a lavorare in un modo nuovo, occorre sicuramente analizzare e disegnare nuovamente i processi e, nello stesso tempo, diffondere la cultura lean alle persone che quotidianamente la utilizzano.

2.4 Considerazioni riepilogative

La storia di FRIEM mostra come lo sviluppo del business e la crescita di una impresa siano figlie delle capacità di adattamento e di innovazione continua dell'imprenditore alla guida dell'azienda e delle sue persone. Intuito, visione, valutazione del rischio e capacità organizzativa da una parte, capacità di adattamento, di apprendimento e riconversione delle competenze dall'altra. Il percorso di innovazione e sviluppo non richiede solo di 'imparare a fare le cose in modo nuovo', un po' per volta, in modo continuo, ma in alcuni passaggi comporta la necessità di ridefinire i principi di fondo del modo di lavorare, e dunque dà forma ad un cambiamento culturale. In altre parole, il cambiamento diventa in alcuni momenti discontinuo, un salto in avanti, che in seguito richiede un periodo di riassetto e consolidamento. L'introduzione dei principi e delle pratiche di lean production rappresentano una discontinuità nella storia di FRIEM. La loro introduzione nel tempo, e l'allargamento a nuove aree organizzative stanno consentendo di usare, man mano, tutte le potenzialità del nuovo approccio.

I tre progetti formativi che rientrano nel piano "Trasformazione digitale e lotta agli sprechi" fanno dunque parte di un progetto di più ampie dimensioni, che si presenta come percorso di innovazione e di formazione al centro del quale troviamo la gestione delle commesse. La centralità di questo progetto per l'impresa deriva dalla caratteristica delle commesse, che interessano in modo trasversale molti uffici all'interno di FRIEM. Questo percorso di cambiamento ha una portata pluriennale, è incominciato *prima* ed è continuato *dopo* il piano formativo oggetto di questo caso: le iniziative previste dal piano costituiscono dunque un tassello intermedio in questo articolato percorso.

Questo progetto consente, in ultimo, di toccare con mano, con concretezza, gli indicatori di un cambiamento culturale. Esso ha, per sua intrinseca natura, bisogno di tempo per radicarsi e per sostituire le vecchie abitudini con quelle nuove e più adattive. Tra queste sicuramente si può citare, come si accennava, la responsabilizzazione degli operatori, il cui lavoro perde la caratteristica di essere meramente esecutivo per accedere ad un piano di responsabilità diretta per le piccole decisioni, oppure la condivisione delle informazioni, non più ritenute per incuria, disinteresse o ricerca di potere personale, ma messe a disposizione di colleghi e manager per mantenere

allineati tutti gli attori interessati allo sviluppo del lavoro e alle possibili decisioni, oppure ancora la collaborazione tra i diversi reparti, che permette il fluire delle informazioni lungo i processi e il raggiungimento di livelli di qualità che possono nascere solo dal ‘fare insieme’. Basterebbero questi tre aspetti, assunti come indicatori, per valutare la bontà del percorso intrapreso e il risultato raggiunto fino ad oggi. Se la spinta al cambiamento perdura nel tempo, e porta i suoi benefici in termini di efficacia ed efficienza, esso diventa la nuova normalità.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L’analisi dei fabbisogni formativi in FRIEM è connessa con l’annuale processo di revisione del budget, che avviene tra i mesi di settembre e ottobre. In questo periodo la direzione del personale convoca i manager dell’azienda in previsione del nuovo anno, in un confronto a tutto campo che include, naturalmente, anche l’analisi dei fabbisogni formativi. Una volta concluso il confronto sulle specifiche esigenze formative e la condivisione dei principali contenuti, l’ufficio Risorse Umane è in grado di proseguire il processo formativo individuando le linee progettuali, i possibili partner e il budget corrispondente alle attività previste. Una tappa importante di questo processo è la ricerca dei possibili finanziamenti per consentire la realizzazione dei progetti formativi, che l’azienda si impegna poi ad integrare con risorse proprie. In modo spannometrico, essa riesce oggi a finanziare circa un terzo delle iniziative formative, impegnando risorse aziendali per i rimanenti due terzi. Pur facendo riferimento ai fondi di diversa origine – Fondimpresa, Fondirigenti, Regione Lombardia e Nuove Competenze – l’ammontare complessivo delle risorse raccolte è largamente insufficiente rispetto alle necessità di FRIEM.

Il contributo dei diversi fondi risulta spesso sfidante a causa dei tempi previsti dai processi di approvazione. Le imprese hanno spesso bisogni emergenti che richiedono una risposta rapida, anche al di fuori del ciclo di budgeting annuale e incontrano nei tempi burocratici dei fondi un ostacolo spesso insormontabile. Ci sono esigenze formative che possono essere previste e pianificate, come le lingue straniere o Excel, tradizionalmente inserite nei piani annuali e dunque finanziate attraverso i fondi. Ma ci sono altri bisogni, legati per esempio alla produzione, che non possono aspettare mesi e devono trovare una risposta tempestiva.

Come si diceva, HR è il collettore delle esigenze formative, raccoglie dai manager i bisogni relativi alle strutture sotto la loro responsabilità attraverso delle interviste; su questa base viene composto il piano formativo, che può essere integrato da progetti trasversali a beneficio di diverse aree dell’azienda. Nel momento in cui questo caso viene redatto, un esempio di questi progetti trasversali riguarda l’intelligenza artificiale, il cui impulso viene dai vertici dell’azienda.

Tornando al piano formativo “Trasformazione digitale e lotta agli sprechi”, esso si inserisce, come si diceva, in un percorso pluriennale di cambiamento verso l’adozione della Lean production e punta a sostenere una produzione più efficiente attraverso l’ottimizzazione dei processi e degli spazi. L’utilizzo efficace ed efficiente degli spazi e il rispetto o meno dei processi dipendono naturalmente dei comportamenti delle persone; quindi, il cambiamento può essere molto utilmente supportato dalla formazione, nella misura in cui essa può incidere su come le persone agiscono ogni giorno. Si tratta, potremmo dire, di un lungo percorso di allenamento; ogni buon atleta sa che per ottenere dei risultati l’allenamento deve essere continuo e i traguardi incrementali.

A testimonianza dell’ampio interesse per i temi sviluppati all’interno di questo piano formativo possiamo citare la scelta del target, vale a dire i partecipanti, tra i quali sono stati inclusi due quadri, nove impiegati e tre operai. Se la priorità è impattare in modo positivo sull’adozione di una nuova metodologia di lavoro, allora risulta coerente coinvolgere nell’iniziativa lavoratori con diversi ambiti di responsabilità, da quelle più manageriali a quelle di carattere operativo.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il percorso verso la progettazione e la realizzazione delle iniziative formative prosegue con l'individuazione delle priorità in termini di finalità specifiche dei corsi e con i corrispondenti contenuti da trattare. Come spesso accade, alcuni corsi vengono acquistati direttamente dal partner che cura la dimensione amministrativa e gestionale del progetto formativo attraverso i Fondi (interprofessionali, regionali o di altra fonte); questa opzione viene scelta nel caso in cui i contenuti siano di carattere generale. In altri casi, tuttavia, ove la finalità sia più specifica e i contenuti più customizzati rispetto alle esigenze dell'impresa, è essa stessa a indicare il nome del consulente di fiducia, già conosciuto in azienda, che sarà chiamato a realizzare il progetto formativo. In questo articolato processo FRIEM si fa accompagnare da un prezioso partner di lungo periodo, Staufen, società di consulenza e formazione di matrice tedesca, specializzata sul lean management e sull'ottimizzazione dei processi, divenuta dal 2025 parte del gruppo Accenture.

I corsi previsti dal piano formativo 'Trasformazione digitale e lotta agli sprechi' sono stati tre ed hanno visto la partecipazione complessiva di 14 persone:

- "Digital transformation: la gestione delle commesse", articolato in 96 ore in presenza, suddivise in giornate da otto ore, tranne la prima e l'ultima sessione, che hanno invece avuto la durata di mezza giornata. A questo corso hanno partecipato 13 lavoratori. È stato l'intervento formativo che ha interessato il gruppo di maggiori dimensioni.
- "Green & lean: la caccia agli sprechi", strutturato in 12 giornate di formazione in presenza per 96 ore complessive, al quale hanno partecipato sette lavoratori.
- "Gestione e produzione: l'evoluzione del processo da analogico a digitale", con sette partecipanti, anch'esso della durata di 96 ore.

A titolo di esempio dei contenuti, vengono ripresi qui di seguito i concetti fondamentali della comunicazione connessa alla gestione del shopfloor, che saranno nuovamente citati nelle prossime pagine dai partecipanti intervistati per la redazione di questo caso.

Un sistema efficace ed efficiente di gestione delle persone e delle prestazioni – questo è il cuore del concetto di base – dovrà essere organizzato in base ad una comunicazione sistematica e diretta, a intervalli brevi, tra le persone sul posto di lavoro. Esso sarà basato su incontri routinari, ben definiti e organizzati, rapidi e supportati dal visual e si concentrerà sulla gestione quotidiana delle deviazioni delle prestazioni. Inoltre, esso coinvolgerà più livelli gerarchici, migliorando il flusso delle informazioni in entrambe le direzioni allo stesso tempo, in base alla metodologia del problem solving strutturato.

Il sistema così costituito sarà una guida per le persone e per le prestazioni. Esso comporterà alcuni vantaggi fondamentali, come una maggiore visibilità sulle deviazioni tra pianificato e risultato reale, grazie anche al Visual Management, in grado di mettere immediatamente in evidenza le deviazioni sui processi. La possibilità di intervenire in modo precoce sulle deviazioni ridurrà la necessità di intervenire in seguito in modo urgente, eliminando alla radice le cause. Al centro di questo sistema ci sono brevi riunioni strutturate distribuite nei diversi livelli organizzativi, che permettono di gestire il flusso di informazioni in fabbrica in maniera veloce e puntuale così come un percorso decisionale chiaro e condiviso fra i vari livelli e funzioni aziendali. Il sistema si basa inoltre sull'individuazione sistematica delle potenzialità di miglioramento partendo 'dal basso', con un maggiore coinvolgimento delle persone, e dunque un impatto positivo sulla motivazione.

Il focus della valutazione dell'efficacia di interventi formativi di carattere tecnico, come quelli compresi nel piano formativo "Trasformazione digitale e lotta agli sprechi", non può che avvenire, nel modo più efficace, attraverso l'osservazione di quanto effettivamente applicato dai partecipanti. Il punto di attenzione fondamentale è quanto i partecipanti riescono ad utilizzare immediatamente ciò che hanno appreso per cambiare il loro modo di lavorare.

La valutazione del gradimento e quella dell'apprendimento in senso stretto – la capacità di ritenere i contenuti per poterne riferire – per quanto rilevanti in termini assoluti, risultano secondari in questo contesto.

Il fatto che una esperienza formativa sia “piaciuta” o meno ad un partecipante, può infatti influenzare in modo diretto la misurazione della soddisfazione, sulla quale poi vengono fatte analisi e considerazioni, sia in positivo che in negativo. Anche le valutazioni di tipo razionale – per es. *reputi che il corso ti aiuterà nel tuo lavoro?* – risentono in realtà dell'impatto emotivo del corso, del vissuto del partecipante ed hanno spesso uno scarso livello di razionalità. In un processo di cambiamento di ampia portata – come quello di FRIEM verso la lean production – l'aspetto più sfidante della valutazione complessiva dell'impatto della formazione è naturalmente isolare quanto di questo cambiamento sia riconducibile all'evento formativo e quanto ad altri fattori, come eventi formativi precedenti, le indicazioni del proprio responsabile, i consigli dei consulenti presenti in azienda o l'inerzia stessa del processo di cambiamento, che man mano intacca le vecchie abitudini per ‘installare’ i nuovi comportamenti e dare luogo a nuove abitudini. In questi percorsi l'impresa è marginalmente interessata a isolare quale parte o singolo aspetto del cambiamento è dovuto a quale specifico training: ciò che conta è la percezione dello spostamento progressivo dei comportamenti quotidiani verso il nuovo modello.

Questo percorso - come sarà tra poco specificato nelle considerazioni di uno dei partecipanti - è tuttora aperto ed è auspicabile che si allarghi ulteriormente ad altre aree dell'azienda. Se si vuole individuare un altro indicatore chiaro e preciso per la valutazione dell'efficacia dell'intervento formativo, esso può essere individuato nella continuità della presenza della società di consulenza, ancora oggi operativa all'interno di FRIEM. Essa cura con continuità il processo trasformativo verso la lean production e realizza gli interventi formativi che accompagnano nel tempo questo articolato processo; la sua presenza continuativa nel ruolo di guida mostra la qualità del suo lavoro, anche in formazione.

Uno dei benefici più rilevanti, derivato da quell'intreccio di consulenza e formazione di cui si diceva, può essere sicuramente individuato nel sistema di KPI recentemente implementato in azienda, grazie al quale è possibile misurare le performance, e che ora fa parte della cultura dell'impresa, come è stato notato anche dall' *Head of Industry*, il manager con la responsabilità sia del comparto produttivo che della funzione commerciale. Per capire come stanno andando le cose, non è più possibile affidarsi, come un tempo, solamente alla percezione diretta dell'imprenditore o dei manager a suo diretto rapporto, ma occorre introdurre degli indicatori che ci permettono di misurare, e dunque di conoscere con precisione cosa sta accadendo ed eventualmente come introdurre miglioramenti.

3.3 Considerazione riepilogative

Quando un'impresa aumenta di dimensioni, si diversifica al suo interno, diventa più complessa ed emerge una maggiore esigenza di coordinamento interno tra le parti. In questa evoluzione si afferma la necessità di essere efficace ed efficiente, di mantenere connesse le sue parti senza farsi travolgere dalle interdipendenze interne. Da questo dipende la sua capacità di generare prodotti e servizi di qualità. In questa direzione la formazione può davvero fare la differenza, perché introdurre il ‘sistema’ è un conto, farne capire il senso alle persone – presupposto ineludibile di ogni cambiamento dei comportamenti individuali - è un altro. Le decisioni di introdurre cambiamenti in azienda provengono naturalmente da chi ha responsabilità di gestione, ma la sfida decisiva è andare ‘a valle’ con il nuovo approccio, far comprendere non solo il *come* ma anche il *perché* che sta dietro alle decisioni.

Non sorprende dunque che la formazione sia stata impiegata più volte nel corso degli anni come indispensabile elemento nel percorso di cambiamento. Essa è in grado di spiegare i vantaggi del nuovo modo di lavorare e di sostenere il percorso di revisione critica dei propri comportamenti nelle persone a vario titolo coinvolte dal lavoro. Mentre condivide i principi, allinea le pratiche e allena le competenze, la formazione raggiunge perlomeno altri due meta-obiettivi di grande valore:

- facilita, in linea generale, le relazioni e il clima. Gli interventi formativi a sostegno della lean dedicano ampio spazio alla comunicazione, le persone capiscono il valore di una connessione frequente, concreta e diretta alla risoluzione dei problemi e all'introduzione di miglioramenti, ed essa non può non avere una

generale ricaduta positiva sulle relazioni tra colleghi o tra capi e collaboratori, che vengono invitati ad esplicitare eventuali elementi critici per anticipare l'insorgere di problemi successivi;

- stimola le persone all'attivazione. Il modello di lavoro e di lavoratore implicito in questo approccio rilancia il ruolo attivo e responsabile delle persone. Ad esse viene infatti richiesto di 'metterci del loro', di attivarsi e di essere più presenti al loro lavoro come protagonisti, anche in mansioni operative.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Uno dei benefici principali derivati dalla formazione è stato sensibilizzare le persone ad analizzare anche gli aspetti più piccoli del lavoro con una metodologia codificata e comune. L'introduzione del lavoro per blocchi sulla macchina, per esempio, spinge le persone ad analizzare con più attenzione il loro lavoro, a concentrarsi sulle loro azioni, alla ricerca anche di quegli aspetti che sembrano secondari, apparentemente banali e che invece possono impattare sul lavoro finito, abbassando così la probabilità che emergano problemi in fasi di lavoro successive. L'articolazione del volume complessivo di lavoro in blocchi permette di analizzare più in profondità le lavorazioni e di intercettare anche gli aspetti di dettaglio prima di arrivare magari in fondo al processo, in fase di assemblaggio.

Uno degli elementi distintivi della formazione rispetto alle indicazioni dirette del consulente sul lavoro è stato il fatto di essere realizzati con un gruppo di colleghi. Oltre all'effetto di sentirsi maggiormente parte di un team e di generare senso di appartenenza tramite la condivisione, avere partecipato ai corsi previsti da questo piano formativo insieme ai propri colleghi ha inevitabilmente facilitato l'immediata applicazione di quanto presentato dal docente al contesto specifico. Un maggior livello di condivisione - lavorare di più insieme ai colleghi sui diversi problemi - rappresenta un netto cambiamento di rotta rispetto ai contesti tradizionali, concentrati sul contributo individuale all'interno della funzione di appartenenza. L'approccio lean prevede infatti un sistematico ricorso al lavoro in team e alla condivisione delle informazioni nei passaggi del processo di lavoro, e il fatto che questo venga evidenziato durante la formazione, a voce di un esperto, di fronte all'intero gruppo delle persone interessate è stato certamente uno degli elementi di valore di questi interventi formativi.

4.2 La testimonianza dei partecipanti

A testimonianza della collocazione degli eventi formativi compresi nel piano "Trasformazione digitale e lotta agli sprechi" all'interno di un percorso pluriennale riportiamo il punto di vista di Luigi, ingegnere meccanico di lungo corso, con un trascorso ventennale in azienda ed una esperienza articolata in funzioni diverse, dagli Acquisti al Service, all'Ufficio Tecnico e oggi all'R&D. Egli ricorda con favore l'introduzione delle riunioni settimanali nelle quali i progettisti analizzavano le problematiche della nuova settimana. In queste occasioni viene analizzato il processo che porta alla produzione della macchina, suddiviso in piccoli pacchetti per cercare di gestire più agilmente le problematiche, affrontate poi concretamente in gruppi di lavoro. L'idea di base di superare la concezione dell'individualità al lavoro e di andare verso la produzione collaborativa delle macchine per ridurre il tempo di progettazione e velocizzare lo sviluppo era forse già nell'aria, derivata dall'esperienza diretta, ma la formazione ha sicuramente contribuito a legittimarla e affermarla come pratica abituale. L'introduzione delle riunioni settimanali, così come la schematizzazione della macchina a blocchi, sono alcuni dei contenuti approfonditi e derivati dalla formazione e trasformati in pratiche quotidiane.

Il percorso di cambiamento dovrebbe, a parere di Luigi, proseguire nel tempo e allargarsi a tutte le funzioni. Solo nel momento in cui l'intera azienda funzionerà internamente secondo le logiche lean, esse potranno dispiegare tutte le proprie potenzialità e far funzionare in modo armonico, oltre che efficiente, l'intero sistema organizzativo. Seguire le stesse metodologie e le stesse regole porterebbe un innalzamento complessivo della qualità del lavoro, e dunque della qualità del prodotto finale.

Proprio perché viene riconosciuto un grande valore alla formazione e a questo percorso di cambiamento pluriennale verso la qualità, Luigi auspica che esso permanga nel tempo e investa le aree dell'azienda finora non raggiunte appieno. La tentazione di 'fare prima', omettendo alcuni punti di attenzione o evitando l'applicazione di alcune regole, oppure alcuni controlli, è sempre in agguato. Il metodo di lavoro e la ricerca di qualità dovrebbero essere sforzi costanti, se si allenta l'attenzione, un po' come fa un elastico tirato, si rischia di tornare indietro.

Davide si occupa del magazzino dell'azienda e la sua testimonianza sull'impatto della formazione sottolinea immediatamente la dimensione organizzativa: essa è stata utile per organizzare meglio le attività quotidiane. Il suo primo esempio di questi benefici verte sul valore di una maggiore comunicazione. Viene sottolineato ancora una volta il valore dei momenti di riunione, che in una realtà come il magazzino, che vive di flusso continuo, ha più senso rendere quotidiana. La seconda soluzione organizzativa che viene evidenziata da Davide è l'utilizzo della bacheca durante le riunioni mattutine, che consente di visualizzare immediatamente le attività, le priorità e i flussi. Rendere visibile, e dunque evidente, le attività che saranno gestite in giornata non aiuta solamente l'ordinata esecuzione dei lavori da parte delle persone chiamate a svolgerli, ma anche a rendere evidenti tali attività alla luce degli altri attori organizzativi, a partire dai manager che in base a quelle informazioni possono prendere decisioni più consapevoli.

Il corso sulla 'caccia agli sprechi' ha portato in particolare il gruppo del magazzino ad una analisi più accurata del materiale presente, in alcuni casi non utilizzato negli ultimi anni e che avrebbe potuto essere utilizzato in nuovi progetti, anziché essere tenuto lì fermo. Il materiale utilizzato con meno frequenza può in alcuni casi essere tralasciato mentre le nuove commesse si susseguono nel tempo, ed essere stati sensibilizzati attraverso la formazione ad evitare gli sprechi ha portato ad una maggiore comunicazione con l'Ufficio Tecnico e ha delle ipotesi di reimpiego di questi materiali.

Anche la testimonianza di Davide sottolinea il valore della partecipazione ai corsi insieme ai colleghi. L'aspetto sottolineato in questo caso è stata una più approfondita conoscenza delle altre parti dell'azienda, conosciuta 'sulla carta', ma non nella concreta attività quotidiana. Ritorna ancora la centralità della comunicazione: avere maggiori momenti di confronto, guidate attraverso i principi lean in modo scadenziato e ripetuto nel tempo, offre la preziosa occasione di comprendere da vicino criticità, vincoli e priorità di chi solitamente lavora magari non lontano da noi nello spazio, ma lontano nella considerazione quotidiana. In questo senso il valore della comunicazione è proprio quello di tagliare trasversalmente i silos funzionali e facilitare il funzionamento organizzativo, con impatti evidentemente positivi non solo sullo scorrere dei processi ma anche, come si accennava, sul clima aziendale e sulle relazioni tra le persone.

Un ultimo aspetto ricordato è quello della continuità nel tempo. La formazione introduce nuovi concetti e metodologie, ma se questi elementi non vengono ripresi nel tempo, rinfrescati nella memoria e ricordati nella pratica quotidiana, il pericolo è che si riaffaccino le vecchie abitudini e si perda di vista il valore di ciò che si stava introducendo. Rispetto a quest'ultimo punto, è importante anche la continuità del messaggio verso i nuovi assunti: la formazione deve allineare i nuovi arrivati rispetto alle metodologie di lavoro introdotte in azienda, in modo che essi possano inserirsi in modo armonico al fianco dei loro colleghi.

4.2 Considerazioni riepilogative

Come si vede dalle considerazioni generali e poi dalla testimonianza diretta dei partecipanti intervistati, l'efficacia complessiva degli eventi formativi previsti dal piano oggetto di questo studio è sostanzialmente riconducibile allo spazio compreso tra tre vertici, come se fosse l'area di un triangolo. Uno dei vertici sicuramente costituito dalle soluzioni concrete suggerite dall'approccio lean, come le riunioni periodiche o le bacheche sulle quali rendere visibili gli avanzamenti e i messaggi per i colleghi. Si tratta di soluzioni che potremmo definire 'semplici' sul piano organizzativo – non necessitano di competenze sofisticate o di tecnologie costose – ma di grande efficacia complessiva. Ciò che non è semplice, come si diceva, è il cambiamento che il nuovo modo di lavorare richiede alle persone rispetto all'approccio precedente – potremmo dire il *mindset* - consolidato da lunghi anni di pratica.

Il secondo vertice del triangolo è dato dalla possibilità di un confronto diretto con i colleghi durante la formazione e in tutte le occasioni che il nuovo metodo di lavoro predispone. Incontrarsi in un contesto protetto, al riparo dall'incalzare del ritmo quotidiano del lavoro e avere la possibilità di confrontarsi con i colleghi ha indubbiamente portato il valore di una maggiore conoscenza del lavoro e delle criticità quotidiane vissute da chi non è immediatamente visibile nella quotidianità. La formazione gioca, in questa direzione, il ruolo di integratore organizzativo.

Il terzo elemento, che permette agli altri due di essere pienamente valorizzati, è costituito dalla continuità nel tempo. Siamo in genere disposti, se qualcuno ci offre delle buone ragioni, a sperimentare un nuovo corso, a lavorare in modo diverso, pur dovendo sopportare la fatica e l'incertezza del caso. Ma se la volontà o l'azione di chi sta guidando il cambiamento perdono vigore, oppure indeboliscono nel tempo l'azione di spinta verso il nuovo, le abitudini consolidate del passato tendono a riaffacciarsi. Per consolidare un nuovo mindset abbiamo bisogno, infatti, che l'ha spinta sia protratta nel tempo fino all'affermazione sicura delle nuove abitudini, alla loro 'installazione' nelle pratiche quotidiane.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Ad attrarre inizialmente l'attenzione verso il piano formativo "Trasformazione digitale e lotta agli sprechi" è stata la domanda sul possibile ruolo che la formazione può avere oggi (e potrà avere in futuro) nel sostenere la capacità evolutiva e adattiva dell'impresa. L'analisi condotta nelle pagine precedenti e il contributo offerto dai partecipanti alla stesura di questo caso confermano la bontà della scelta e la coerenza con la quale FRIEM ha predisposto il proprio percorso trasformativo verso il digitale e i principi di lean production. Se si osserva con attenzione l'ordine degli elementi studiati, si potrà cogliere facilmente, in una prospettiva contingency, il loro significato: il mercato evolve chiedendo un livello sempre maggiore di qualità e nello stesso tempo mostra lo spazio per una produzione standardizzata, che spinge l'impresa ad operare con un maggior livello di efficienza.

Per l'impresa abituata a lavorare su commessa, con un alto grado di customizzazione delle soluzioni tecniche, questo cambiamento di scenario non è cosa da poco: si tratta dell'inizio di un percorso di riconversione delle pratiche di lavoro quotidiane e, con esse, del mindset con la quale le persone vi si dedicano ogni giorno, che richiede una evoluzione significativa delle professionalità: sempre meno esecutive e abitudinarie, sempre più 'attivanti', basate sulla collaborazione e i continui flussi comunicativi. Che spazio può avere in questo scenario la formazione? Quale il suo valore distintivo?

Sono molti gli elementi che devono essere (e rimanere) allineati per sostenere nel tempo un cambiamento significativo del lavoro quotidiano: i processi devono essere ridefiniti, gli spazi riorganizzati e adeguati alle diverse lavorazioni, i ruoli rivisti alla luce delle nuove esigenze; per fare tutto ciò è necessario che il management sia a sua volta allineato ad una visione chiara e convincente, che in azienda siano presenti in modo continuativo consulenti esperti che offrono il loro contributo, sia a livello strategico che operativo e che, infine, la formazione aiuti le persone a compiere quell'itinerario, individuale e collettivo, che collega la comprensione del significato di ciò che sta accadendo alle nuove pratiche del lavoro, alle azioni quotidiane che esse richiedono. In questo sta la cifra distintiva della formazione: nel far penetrare in profondità i principi del cambiamento e i loro impatti sulle azioni fino a raggiungere l'intero tessuto organizzativo interessato alla trasformazione. Se non apparisse troppo ambiziosa questa metafora architettonica, potremmo affermare che la formazione è una sorta di 'chiave di volta' dell'arco, che si appoggia certamente su un preciso disegno e forti colonne, per andare a completarne il disegno, permettendo all'intera struttura non solo di sorreggersi, ma di consentire la costruzione dei piani superiori.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

I punti seguenti indicano in sintesi tre buone pratiche rilevate nel corso della stesura di questo caso:

- Definire le finalità e i contenuti delle proposte formative come parte del pluriennale percorso di trasformazione dell'impresa, delle quali i singoli piani formativi rappresentano un tassello: questo consente coerenza e continuità della spinta al cambiamento;
- Favorire nell'organizzazione della didattica adeguati tempi per il confronto tra colleghi sul senso del cambiamento e sul suo impatto concreto sul lavoro quotidiano: questo permette ai diversi gruppi d'aula di 'elaborare' il cambiamento in modo collettivo e conoscere meglio il lavoro dei colleghi, favorendo in questo modo i flussi trasversali di comunicazione e di collaborazione;
- Confermare nel tempo la continuità tra il fornitore di Consulenza e il fornitore di Formazione all'interno dei progetti di cambiamento: questa soluzione consente la coerenza dei messaggi e dei contenuti veicolati dalla formazione con le soluzioni tecniche suggerite dalla consulenza.

SCHEMA SINTETICA - 2025

Nome Azienda	FRIEM SPA	
Regione	LOMBARDIA	
Settore di Attività Economica	MONTAGGIO MACCHINARI	
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze	
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 364861 Titolo Piano: Progetto formative TRASFORMAZIONE DIGITALE E LOTTA AGLI SPRECHI SOSTENIBILE	
Tematiche formative	• Digital transformation: • Lean production • Gestione e produzione, dall'analogico al digitale	
Modalità didattiche	Formazione in presenza, con didattica esemplificativa ed esercitazioni	
Risultati della formazione	• Una flusso comunicativo diretto e costante tra colleghi impegnati nella commessa • Una maggiore conoscenza del lavoro dei colleghi e una conseguente maggiore facilità nella collaborazione • Una gestione più efficace ed efficiente delle risorse di commessa, evitando sprechi • Una analisi più attenta del lavoro e una migliore concentrazione	
Buone Prassi Formative	• Definire le finalità e i contenuti delle proposte formative come parte del pluriennale percorso di trasformazione dell'impresa, delle quali rappresentano un tassello: questo consente coerenza e continuità della spinta al cambiamento; • Favorire nell'organizzazione della didattica adeguati tempi per il confronto tra colleghi sul senso del cambiamento e sul suo impatto concreto sul lavoro quotidiano: questo permette ai diversi gruppi d'aula di 'elaborare' il cambiamento in modo collettivo e conoscere meglio il lavoro dei colleghi, favorendo in questo modo i flussi trasversali di comunicazione e di collaborazione; • Confermare nel tempo la continuità tra il fornitore di Consulenza e il fornitore di Formazione all'interno dei progetti di cambiamento: questa soluzione consente la coerenza dei messaggi e dei contenuti veicolati dalla formazione con le soluzioni tecniche suggerite dalla consulenza.	