ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

INDUSTRIE POLIECO M.P.B.

Ambito Tematico Strategico
Competenze di base trasversali

INVESTIRE NEL BENESSERE PER IL COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE E LA QUALITÀ DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

A cura di Luca Quaratino
Codice identificativo del Piano: 379904
Titolo del Piano Formativo: ATLAS

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. 14

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

Scheda di sintesi pag. 16

1. INTRODUZIONE

Il progetto formativo realizzato da Industrie Polieco MPB nell'ambito dell'Avviso 2/2023 di Fondimpresa "Competenze di base trasversali" è riconducibile all'ambito tematico strategico omonimo. Nello specifico il Piano Formativo ATLAS ha visto come soggetto attuatore BDIRECTION S.R.L., una società nata nel 2015 e specializzata nella realizzazione di percorsi formativi destinati a chi già lavora o a chi intende inserirsi o reinserirsi in un contesto lavorativo. Alla luce della sua missione di facilitare il miglioramento continuo delle competenze delle persone all'interno delle aziende, BDIRECTION realizza corsi di formazione in funzione di esigenze e obiettivi specifici. Il modello consulenziale prevede un percorso analitico e valutativo dei processi aziendali, per individuare le criticità e le aree di miglioramento ottenibili dall'implementazione di un percorso formativo. BDIRECTION opera su tutto il territorio nazionale, avvalendosi di una rete capillare di consulenti e docenti, oltre che di un team di professionisti specializzati in: ricerca del finanziamento; analisi dei fabbisogni; progettazione dei contenuti; predisposizione della documentazione; selezione di docenti qualificati; erogazione del percorso formativo; assistenza amministrativa; attività di monitoraggio; rendicontazione. Per l'erogazione delle attività formative, BDIRECTION mette a disposizione postazioni di lavoro e attrezzature associate, apparecchiature, hardware e software, assistenza e manutenzione, supporto continuativo.

Il Piano ATLAS è consistito in 19 azioni formative con un'alternanza di formazione in aula (500 ore) ed erogazione in modalità FAD e/o affiancamento (136 ore): Le aziende complessivamente coinvolte nel Piano sono state 11, concentrare nei territori delle province di Bergamo e Brescia, mentre hanno beneficiato della formazione 66 tra lavoratori e lavoratrici, da un minimo di 4 a un massimo di 10 per azienda.

L'obiettivo dichiarato alla base del Piano era di affinare una parte di quelle "competenze chiave indispensabili per la vita e per il lavoro" (Raccomandazione del Consiglio Europeo del 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente), che favoriscono di fatto l'acquisizione di ulteriori competenze sia a carattere tecnico-specialistico che socio-culturale e relazionale, affinché ogni destinatario coinvolto acquisisca "un ampio corredo di abilità, conoscenze e competenze, compreso un livello sufficiente di competenze alfabetiche, matematiche e digitali per poter realizzare a pieno il proprio potenziale e un ruolo attivo nella società" (Raccomandazione del Consiglio Europeo del 2016 sui percorsi di miglioramento del livello delle competenze) e goda del "diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi, al fine di mantenere e acquisire competenze che consentano di partecipare pienamente alla società e di gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro" (Pilastro europeo dei diritti sociali del 2017). Le attività formative previste si sono in particolare concentrate su tre aree di sviluppo di competenze: multilinguistiche, digitali e imprenditoriali.

Il Piano ha complessivamente registrato risultati positivi sia dal punto di vista degli apprendimenti dei partecipanti, con un valore medio di 4,7 su una scala da 1 a 5, sia in termini di soddisfazione degli stessi al termine della formazione, con un valore medio di 8,83 su 10. Questi risultati positivi sono riconducibili in larga misura alla qualità dei docenti coinvolti e delle metodologie da loro utilizzate, ma anche all'efficacia dei processi di messa a fuoco dei fabbisogni formativi di partenza che hanno preso in considerazione "situazioni concrete di criticità" come base per lo sviluppo del dispositivo didattico.

Nello specifico, Industrie Polieco-MPB ha preso parte a tre delle azioni formative previste dal Piano: "Italiano per stranieri – comprensione" di 24 ore; "Basi di sviluppo sostenibile" di 24 ore; "Il benessere organizzativo quale leva per l'ottimizzazione della performance" di 24 ore. Tutte le azioni hanno previsto un test scritto finale con il conseguimento di una attestazione rafforzata. Nonostante la presente "Storia di Formazione" si soffermi specificamente sul terzo percorso, va sottolineato che anche gli altri due mostrano, come si potrà vedere nelle pagine successive, un forte raccordo con le strategie aziendali: il primo percorso come leva basilare di integrazione e valorizzazione del contributo di colleghi di origine straniera, in coerenza con un approccio inclusivo alle persone;

il secondo, invece, come strumento utile ad arrivare alla redazione di quello che sarà il primo bilancio di sostenibilità dell'azienda.

La scelta di Industrie Polieco-MPB 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 Industrie Polieco-MPB, azienda leader a livello europeo e mondiale in alcuni specifici ambiti di lavorazione delle materie plastiche, è certamente interessante. L'impresa ha, infatti, da alcuni anni progressivamente aumentato i propri investimenti sul capitale umano, attraverso la formazione e non solo, a partire dalla convinzione che – al di là degli investimenti in tecnologia e impianti – oggi diventi sempre più strategico attrarre, coinvolgere e "far star bene" le persone se si vuole consolidare un vantaggio competitivo duraturo e difficilmente imitabile dalla concorrenza. In sintesi, una formazione a cui si è chiesto di contribuire a questo processo di rafforzamento dei così detti "asset intangibili" dell'impresa.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia dell'azienda inizia nel 1977 grazie all'intuizione di Luigi Tonelli, imprenditore visionario e fuori dagli schemi, che decide di fondare Materie Plastiche Bresciane (M.P.B.). Con grande entusiasmo e spirito innovativo, avvia un percorso industriale d'avanguardia nel settore delle poliolefine, collaborando sin da subito con Tetra Pak®, a partire dall'idea di recuperare del polietilene separandolo dal cartone.

Da lì poi l'azienda ha affinato l'aspetto tecnologico arrivando gradualmente a riuscire a produrre un compound (granulo di polietilene) con caratteristiche ben definite e di alta qualità per distinguersi dal classico 'rigeneratore' presente sul mercato. La linea strategica è stata quindi da sempre basata sull'investire in prodotti innovativi di elevato pregio e sulla ricerca di diversificare la loro applicazione in diversi ambiti. Passo ulteriore è stato quello di andare ad acquisire le materie prime all'origine, per avere la massima qualità.

Nel 1992 viene acquisita Polieco, un'azienda commerciale che distribuiva tubi per clienti come Telecom impegnati in progetti di cablaggio per i primi passaggi di fibre ottiche nelle città. Di lì l'idea di investire in un prodotto, che in realtà già esisteva nel mercato francese, vale a dire un cavidotto per operare in bassa tensione utilizzando il polietilene, materiale su cui esisteva già una consolidata esperienza in MPB. Nel 2000 si decide di assorbire Polieco in MPB con la nuova ragione sociale attuale. A valle di ciò, è stato avviato un fisiologico percorso di integrazione organizzativa che ha portato ad ottimizzare la gestione di numerosi processi aziendali.

Nel frattempo, l'azienda era entrata nell'importante mercato dell'Oil & Gas fornendo compound per il rivestimento esterno dei tubi in acciaio ed avendo come interlocutori grandi imprese, spesso anche governative a livello nazionale, impegnate in grandi opere infrastrutturali, sottoterra e sottomarine. Qui erano essenziali caratteristiche

speciali di resistenza del compound che, fasciato attorno a questi tubi, doveva essere in grado di resistere all'azione degli agenti marini ed atmosferici.

Oggi l'azienda è il primo player europeo e secondo al mondo per quanto riguarda il segmento del compound di materie plastiche su misura, avendo una quota di export superiore all'85%. Grazie al graffaggio con anidride maleica, le poliolefine prodotte sono destinate a: rivestimenti anticorrosivi per tubazioni; *tie layers* per strutture multistrato barriera con alluminio; compatibilizzanti e *coupling agent*; modificatori di impatto per poliammidi.

Per quanto concerne invece il mondo della produzione di tubi il mercato è a lungo rimasto soprattutto nazionale dal momento che i costi di trasporto hanno un'alta incidenza, visto il peso del prodotto. Si è allora deciso di delocalizzare la produzione presso i mercati di riferimento e questo ha portato alla nascita di tre divisioni geografiche in Francia, Grecia e Slovacchia.

Nel 2023 è avvenuta la trasformazione dal "Srl" a "Spa" e nel 2024 è entrato nella compagine proprietaria un fondo di investimento con il 15% ponendosi l'obiettivo di dare ulteriore spinta e rilancio all'azienda con uno sguardo anche alla possibile quotazione in borsa in futuro. A testimonianza di questo impegno alla crescita è stata di recente completata l'acquisizione di un competitor.

Il percorso descritto ha portato Polieco Group ad avere oggi circa 550 collaboratori attivi in sei diversi stabilimenti produttivi. Il quartier generale è sito a Cazzago San Martino, in via Enrico Mattei, un nome non casuale quando si parla di materie plastiche, come osserva acutamente uno degli intervistati. La gamma di prodotti complessiva mira a rispondere a sofisticate esigenze relative ai seguenti ambiti: reti fognarie, pezzi speciali, drenaggio dispersione, pozzetti, cavidotti e chiusini KIO.

Il recente ingresso del fondo rappresenta una scelta chiara nella direzione attivare energie e risorse per investire sul futuro, tutto sommato in linea con lo spirito imprenditoriale e il dinamismo che da sempre hanno caratterizzato l'azienda nei suoi quasi cinquant'anni di vita.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Da un punto di vista formale, gli orientamenti strategici chiave dell'azienda sono ben sintetizzati nella filosofia complessiva di gestione che fa riferimento ad alcuni principi di fondo:

- identificare le reali necessità del Cliente e proporre le soluzioni più idonee al fine di migliorare le prestazioni dei servizi offerti garantendo i requisiti attesi;
- garantire professionalità, disponibilità e tempestività nella consegna dei servizi;
- garantire il rispetto nei confronti dell'individuo e della collettività, in merito alla salute e sicurezza sul lavoro e alla tutela dell'ambiente;
- assicurare il monitoraggio e il miglioramento continuo delle prestazioni qualitative, ambientali e di salute-sicurezza delle proprie strutture, attività e servizi;
- assicurare il controllo della conformità alla legislazione cogente;
- raggiungere la piena soddisfazione del cliente, fornendo quando possibile, prodotti e servizi con un valore aggiunto;
- integrare l'Ambiente, la Qualità e la Sicurezza in tutti i processi gestionali dell'azienda.

A questa idea circa il modo di stare sul mercato si connette una precisa visione relativamente al ruolo delle persone basata sull'idea di metterle al centro dell'attenzione, in quanto valore fondamentale per l'organizzazione, attraverso l'incremento della loro professionalità e uno stile di gestione basato su trasparenza, affidabilità e rispetto.

Vi è poi l'impegno forte e continuo rispetto alla riduzione degli impatti ambientali, legata alla consapevolezza che le attività connesse alla realizzazione dei propri prodotti possono avere effetti significativi sull'ambiente e in tal senso sono oggetto di continuo monitoraggio al fine di controllare e contenere gli impatti provocati. L'azienda è concretamente impegnata in un processo di miglioramento continuo in questo ambito tramite la riduzione dei rifiuti prodotti, il contenimento dell'uso di risorse, la riduzione dell'uso di sostanze pericolose e di risorse energetiche. Questi impegni trovano una traduzione concreta anche da un punto di vista delle certificazioni ottenute in materia di sostenibilità, tra cui è interessante richiamare a titolo di esempio le seguenti.

- Made Green in Italy (MGI) è lo schema nazionale istituito dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) per la valutazione e la comunicazione dell'impronta ambientale di prodotti che soddisfano i requisiti del "Made in Italy" e rispettano anche i parametri di "sostenibilità" sulla base di un benchmark di riferimento a livello nazionale. Per tale valutazione si applica la Metodologia europea PEF (*Product Environmental Footprint*) che consente di misurare l'impatto ambientale del prodotto in ogni singola fase del ciclo di vita.
- ReMade in Italy (RMI) è una certificazione ambientale di prodotto che attesta la percentuale di contenuto di materiale riciclato (o di sottoprodotti) in un determinato materiale, semilavorato o prodotto finito di qualsiasi tipologia e settore di applicazione. Industrie Polieco-MPB, come previsto dallo schema di certificazione, ha adottato criteri specifici per la selezione, la qualifica e la valutazione periodica dei fornitori e ha predisposto un piano di tracciabilità delle materie in ingresso e dei flussi all'interno del processo produttivo, offrendo garanzia al cliente sulla quota di prodotto derivante da recupero.

Andando un po' più in profondità nel colloquio con gli interlocutori aziendali, emerge il fatto che al centro del posizionamento aziendale, in particolare ma non solo con riferimento al mondo compound, vi sono l'attenzione continua alla ricerca, all'innovazione e alla qualità.

Il reparto Ricerca & Sviluppo, vero e proprio motore dello sviluppo aziendale, è dotato di impianti pilota di ultima generazione, in cui i tecnici testano e ottimizzano ogni materiale. Inoltre, esistono collaborazioni stabili con università, centri di ricerca e clienti per creare compound di materie plastiche innovativi, pronti a rispondere alle esigenze del mercato globale. In questo senso, si segnalano in particolare le partnership con il Politecnico di Milano e con il dipartimento di Ingegneria dei Materiali dell'Università di Brescia. Uno dei successi più evidenti e recenti dell'azienda, è ad esempio, un nuovo chiusino realizzato con materiali innovativi, tra cui la fibra di vetro, che garantisce prestazioni elevate ed è coperto da brevetto industriale.

Nel settore tubi si è di recente avuto uno sviluppo tecnologico tramite un'acquisizione che ha consentito di completare la gamma con un tubo in PVC e PE liscio per il trasporto di acqua e gas, mentre la divisione resine negli ultimi anni è entrata in nuovi rilevanti segmenti quali il packaging alimentare e cosmetico, fornendo ai filatori un polietilene di alta qualità e innovativo.

Come osservano gli interlocutori, la parola 'innovazione' è certamente un tratto distintivo dell'azienda in tutti i suoi rami attività. L'innovazione prende concretezza all'interno di un approccio per così dire circolare che emerge nitidamente dai racconti ascoltati. A monte vi è una puntuale e costante attenzione a monitorare le esigenze del mercato e i bisogni dei clienti che si combina con la 'creatività' originaria, una volta incarnata nella persona del fondatore oggi altrettanto istituzionalizzata nelle prassi e nelle menti di tutti i collaboratori aziendali, a partire dai tecnici del reparto di R&S.

Questa base di conoscenza è poi integrata dalle collaborazioni citate con i dipartimenti universitari e grazie alla sua consistenza e qualità è in grado di produrre soluzioni applicative che rispondono alle esigenze operative dei clienti: interessante in questo senso il riferimento sul sito aziendale a vere e proprie "case histories" di applicazione concreta delle proprie soluzioni tecnologiche. Qui il cerchio idealmente si chiude e riavvia grazie al dialogo con i clienti che fa ripartire il processo di innovazione.

Per quanto concerne invece l'impatto che l'ingresso del fondo sta avendo a livello di strategie aziendali, questo riguarda in primis il tema della sostenibilità per il suo legame sempre più stretto con la possibilità di accedere a condizioni favorevoli di finanziamento bancario e da parte dei mercati finanziari. Questo diventerà tanto più vero qualora dovesse prendere concretezza l'ipotesi già citata di quotazione in borsa. Industrie Polieco MPB ha prodotto su base volontaria il primo bilancio di sostenibilità del 2023 e attualmente è in chiusura quello relativo al 2024, in attesa che la normativa renda obbligatori determinati impegni con l'arrivo della così detta "informativa di sostenibilità" dal 2027. Il secondo aspetto, su cui l'arrivo del fondo si è fatto sentire, è stato l'investimento nella citata acquisizione di una officina plastica – con circa cento collaboratori -, segno tangibile delle ambizioni di crescita oggi esistenti.

2.2 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come osserva il responsabile delle Risorse Umane, tutto questo dinamismo dal punto di vista strategico non sarebbe immaginabile senza la componente umana. Al di fuori di ogni retorica, le persone incontrate considerano l'azienda una sorta di famiglia allargata a cui appartengono. Non è raro che tra colleghi si organizzino momenti di condivisione anche extra lavoro, ad esempio in attività di impatto sociale svolte sul territorio.

È indicativo in tal senso il fatto che dal Direttore Generale a quasi tutti i responsabili l'anzianità media è tra i venticinque e i trent'anni. Come viene sottolineato sono due i motivi per cui le persone restano: da un lato, la sintonia dell'azienda con i valori personali di chi vi lavora, a partire dal rispetto per le persone; dall'altro lato, il fatto che Industrie Polieco-MPB è una realtà talmente dinamica che le nuove sfide non serve cercarle all'esterno ma sono spesso già dentro l'organizzazione.

Una ulteriore controprova è data dal fatto che le numerose persone che in questi ultimi anni si stanno unendo all'azienda – che sta tra l'altro affrontando un ampio processo di ricambio generazionale – notano immediatamente la differenza in termini di qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e dello stile di gestione.

Da dove nasce questa filosofia di gestione delle persone basata su principi chiari di rispetto e valorizzazione? Non vi è dubbio che da questo punto di vista l'imprinting del fondatore sia stato decisivo nell'identificare e mettere in pratica alcuni valori fondanti che oggi hanno trovato anche una formalizzazione:

- PERSONE. Ogni persona con la sua unicità è una preziosa ricchezza per l'organizzazione, degna sempre di grande rispetto e meritevole di ascolto e attenzione. Ci impegniamo affinché la gentilezza, l'empatia e la fiducia nei colleghi, siano alla base delle relazioni favorendo il benessere di tutti all'interno di un ambiente lavorativo collaborativo e sereno.
- LAVORO. Quale elemento di crescita professionale della persona e strumento di coesione sociale, all'interno di un ambiente sano, sicuro e inclusivo. Attraverso il coinvolgimento e la motivazione delle persone favoriamo lo sviluppo all'interno di una comunità che lavora coesa per raggiungere obiettivi condivisi.
- APPARTENENZA. Appartenenza all'azienda, nata dall'intuizione di un singolo e divenuta la quotidianità di chi lavora con generosità e passione, valorizzando il contributo di tutti.

- SOLIDARIETÀ. Quale elemento portante di un gruppo fondato sulla collaborazione e il sostegno reciproci. Lo sviluppo e la promozione della cultura dell'ascolto, dell'assistenza e del supporto, sono per noi fondamentali anche verso l'esterno nei confronti del territorio e della comunità.

Questi valori trovano poi una traduzione molto concreta nelle scelte che l'azienda fa nella quotidianità, partendo da un principio di fondo: alle persone va innanzitutto dato tutto ciò che è previsto contrattualmente, senza escamotages e interpretazioni forzate; a ciò si aggiungono precisi impegni volontari ulteriori che vanno, a puro titolo esemplificativo, dal piano di welfare, ai buoni pasto, all'attenzione nell'organizzare il lavoro di chi opera su turni, fino al garantire ai colleghi un buon grado di flessibilità per la conciliazione con i propri impegni personali.

Come emerge nel dialogo, accanto al tema del rispetto vi è un altro valore fondamentale che orienta il modo di agire dell'impresa e del suo management, l'ascolto. È un'attività su cui si è investito molto, specialmente negli ultimi anni. In Industrie Polieco-MPB le porte sono sempre state materialmente aperte a qualsiasi livello: dai capi intermedi, ai dirigenti fino al Presidente, le persone hanno piena accessibilità ai propri superiori. Oggi la funzione RU con crescente attenzione è impegnata su questo versante, tra l'altro essenziale per alimentare in maniera efficace il processo di analisi dei fabbisogni formativi delle persone.

Sicuramente anche su questo aspetto, vale a dire il modo in cui la cura delle persone può sostenere la competitività dell'azienda, sono in atto ulteriori cambiamenti importanti. Quello che è stato descritto come una sorta di DNA aziendale sta sempre più evlvendo in un approccio sistematico, continuo nel tempo e capillare all'organizzazione di progetti di formazione e sviluppo dei collaboratori. Ne è testimonianza l'arrivo da qualche anno di una persona di consolidata esperienza professionale come Responsabile della Formazione che, agendo in affiancamento al Responsabile delle RU, contribuisce a rendere sempre più strutturati i percorsi di apprendimento in azienda.

Dal suo arrivo, infatti, gli interventi formativi attivati sono andati progressivamente aumentando innanzitutto da un punto di vista quantitativo; al contempo però è anche avvenuto un cambiamento qualitativo, vale a dire che – accanto alla formazione tecnica sulle così dette competenze "hard" – sono stati introdotti percorsi legati a tematiche "soft", quali il benessere, la cultura aziendale, i valori e le competenze sociali. Questo a fronte della consapevolezza che le grandi trasformazioni in atto – digitalizzazione, sostenibilità, cambiamento continuo dei mercati – richiedono soprattutto attitudini trasversali, indispensabili per lavorare bene e stare bene in azienda.

Come osserva la Responsabile della Formazione, il tema del benessere delle persone è diventato negli ultimi tempi un punto di attenzione sempre più marcato per l'azienda; probabilmente come conseguenza del COVID che ha spinto lavoratrici e lavoratori a cercare di star bene sul posto di lavoro, a impegnarsi non solo perché sono pagate o possono fare carriera ma anche perché si sentono bene, percepiscono di avere la sicurezza psicologica di esprimere un'idea, di poter sbagliare e vivere l'errore non come una colpa ma come un'occasione di apprendimento.

In questo senso, dall'inizio del 2023, nonostante altre imprese del territorio lo avessero sconsigliato, l'azienda ha deciso di correre il rischio di investire nella costituzione di uno sportello di ascolto. Dopo un avvio positivo, si è però registrato un certo calo nell'utilizzo del servizio che forse metteva un po' in imbarazzo le persone nel recarsi presso lo sportello. Di qui l'ideazione di una soluzione innovativa: portare la consulente psico-pedagogista nei reparti in mezzo alle persone, evitando che fossero le persone a recarsi da lei. E questo ha funzionato molto bene.

Oggi è anche stata istituzionalizzata una indagine periodica del clima aziendale che aiuta l'impresa ad avere il polso sui livelli di benessere e le eventuali fonti di malessere dei collaboratori, al fine di predisporre interventi correttivi e strategie di miglioramento adeguate.

È proprio sull'onda di queste considerazioni e investimenti in capitale umano che si colloca la progettazione e realizzazione del percorso formativo "Il benessere organizzativo quale leva per l'ottimizzazione della performance" oggetto di questa "Storia di Formazione". L'idea di fondo era di occuparsi del tema del benessere portandolo da un piano astratto a uno concreto, consistente nella traduzione del conetto in competenze e pratiche comportamentali e relazionali reali.

Per quanto concerne il ruolo delle parti sociali rispetto al Piano Formativo in esame, si è potuto beneficiare delle buone relazioni che tradizionalmente esistono e su un dialogo sempre molto aperto e collaborativo. In azienda non esiste una RSU, forse anche per il fatto che non se ne sente l'urgenza di fronte a una proprietà da sempre molto attenta non solo a rispondere ma spesso ad anticipare i bisogni delle persone. Il tutto con atti concreti come l'attenzione verso i collaboratori e loro famiglie, proteggendo i posti di lavoro, come ad esempio in occasione della profonda crisi dell'edilizia di qualche anno fa. La relazione è quindi con le "rappresentanze territoriali" e prevede tipicamente una condivisione di quanto l'azienda immagina di offrire in temini di progetti formativi per procedere poi a una verifica congiunta di quanto realizzato.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il percorso formativo ha coinvolto otto persone provenienti da aree aziendali differenti e caratterizzate da livelli di anzianità, esperienza e competenza funzionale variegati, con l'obiettivo di realizzare un'azione che fosse trasversale da più punti di vista. Si è trattato anche di un messaggio alla più ampia popolazione aziendale: nessuna area o livello è escluso da questo tipo di formazione, l'azienda desidera raggiungere tutti. Inoltre, in questo modo – osserva la referente del piano – si sapeva fin dall'inizio di poter contare su potenziali "diffusori" dei messaggi e degli apprendimenti acquisiti capaci di raggiungere tutti gli angoli dell'organizzazione. In sintesi, il criterio di scelta è stato quello di avere a bordo persone con spiccato senso di appartenenza e vicinanza ai valori fondanti dell'azienda. Nello specifico, sono state coinvolte le seguenti figure:

- 1 operatore di impianto;
- 3 vicecapo reparto;
- 1 impiegata degli acquisti;
- 1 impiegato della logistica;
- 1 responsabile Mescole;
- 1 responsabile di programmazione della produzione.

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Come osservato in precedenza, l'azienda in tempi recenti ha investito in maniera sempre più sistematica e consapevole nel processo di ascolto della popolazione aziendale e, parallelamente, l'ingresso della Responsabile della Formazione ha facilitato la rilevazione periodica e capillare dei fabbisogni di formazione non solo su conoscenze e capacità tecniche ma anche competenze di carattere trasversale. La prassi prevede un incontro a fine anno con i responsabili delle diverse unità organizzative per comprendere le esigenze sia di competenze tecniche che trasversali. Tali bisogni sono poi messi in relazione agli obiettivi aziendali complessivi attraverso un dialogo con il vertice dell'impresa e quindi si avviano le attività di programmazione.

Nello specifico, era da tempo in atto in seno alla funzione Risorse Umane una riflessione circa i profondi cambiamento in atto nel mercato del lavoro e all'interno della vita organizzativa. Oggi si sta radicalmente trasformando la percezione dell'esperienza del lavoro da parte delle persone e se un'azienda non è in grado di approntare risposte efficaci rischia di disperdere il capitale umano esistente e di non essere in grado di attrarre nuove e qualificate risorse. Nel racconto degli intervistati emergono con chiarezza i termini della questione.

Il contesto in cui le organizzazioni operano oggi è ad alta volatilità: l'ambiguità presente e la complessità delle variabili in gioco portano a una rapidità di cambiamento mai incontrata in precedenza, tanto che il cambiamento è ormai visto come la regola piuttosto che l'eccezione e la capacità di cambiare, in modo profondo e rapido una competenza imprescindibile.

Investire sulle persone che lavorano nell'organizzazione in termini di crescita professionale e di fidelizzazione è obiettivo di fondamentale importanza per tutte le realtà aziendali che si prefiggono il raggiungimento di obiettivi sfidanti e vogliono mantenere un vantaggio competitivo distintivo sul mercato.

In questo senso, la cura delle proprie persone all'interno dei contesti lavorativi è imprescindibile: un clima favorevole in azienda contribuisce al benessere complessivo di coloro che la abitano e vi trascorrono una ampia parte del proprio tempo. La fiducia e la serenità psicologica, la collaborazione e il supporto reciproco creano un forte legame tra azienda e lavoratori, legame che si traduce in coinvolgimento e motivazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nel caso specifico, in Industrie Polieco-MPB un'altra variabile rilevante è stata quella del processo di ricambio generazionale in atto all'interno della popolazione aziendale. In questo senso risulta cruciale una grande attenzione al benessere dei lavoratori (junior e senior) per favorire la condivisione e la relazione tra loro, premessa indispensabile per un efficace "passaggio di consegne" e patrimonializzazione delle competenze e dei saperi.

A fronte di queste dinamiche e consapevoli che Industrie Polieco-MPB si fonda sempre più su una cultura organizzativa orientata all'attenzione verso le persone, si è percepito come improrogabile realizzare delle progettualità concrete sul tema del benessere, al fine di sostenere sia la capacità di attrazione di nuove risorse (*employer branding*) sia il livello di *engagement* e *retention* di quelle già presenti.

Questa proposta formativa ha rappresentato un modo concreto di rispondere a tale bisogno di coinvolgimento della popolazione aziendale per creare consapevolezza rispetto alle tematiche sopra citate, parlare dei valori, del benessere, dell'accoglienza e dell'inclusione. Il tutto mirando a esplicitare e dare forma visibile all'identità aziendale, che inevitabilmente parte da chi abita quotidianamente l'azienda, dai suoi comportamenti e dalle relazioni che costruisce con le altre persone.

A partire da questo quadro solido delle esigenze aziendali e dei gap di competenze da superare, si è quindi avviata la successiva fase di progettazione, erogazione e valutazione finale della formazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Attraverso l'analisi dei bisogni, l'azienda è stata in grado di mettere a fuoco alcune domande di fondo attorno alle quali poi sviluppare la progettazione di massima e di dettaglio del corso: che cosa è il benessere delle persone? Come lo si intende nell'ambito dell'esperienza lavorativa all'interno di un'organizzazione? Che tipo di impatto generano il benessere o la sua assenza sul lavoro? Come interagisce con le dinamiche motivazionali? In che relazione sta con la volontà di rimanere dentro un'organizzazione? Quali competenze e atteggiamenti possono concretamente produrre un livello più alto di benessere?

Sulla base di tali domande è stato quindi avviato il lavoro di macro e micro-progettazione didattica che ha visto cooperare una pluralità di soggetti a partire dalla funzione RU dell'azienda e dal soggetto attuatore BDIRECTION, di fatto attivo fin dal momento iniziale di esplorazione dei bisogni del gruppo di aziende coinvolte nel Piano.

Ad essi si sono affiancati innanzitutto gli esperti di Humanform – società pilastro dell'ecosistema formativo di Humangest – specializzata nella progettazione e realizzazione di percorsi formativi su misura sia dal punto di vista dei contenuti che delle metodologie didattiche. Grazie a questo interlocutore, l'azienda è venuta in contatto con un coach con esperienza consolidata sulle tematiche oggetto dell'intervento. Una volta condivisa con la docente la finalità cardine, vale a dire l'idea di accompagnare le persone in una elaborazione anche pratica del concetto di benessere e prepararle a diventare 'ambasciatori' interni su questi temi, si è passati alla fase di progettazione di dettaglio.

Il primo passo naturalmente è consistito nella definizione degli obiettivi formativi del percorso di apprendimento:

- acquisire consapevolezza di che cosa è il benessere e quali sono i suoi fattori costitutivi;
- esplorare il collegamento esistete tra benessere al lavoro e suo impatto sulla qualità della vita al di fuori di esso (personale, familiare, ecc.);
- sperimentare l'importanza della "sicurezza psicologica" come condizione essenziale per la motivazione e la crescita professionale e collettiva;
- comprendere la centralità delle relazioni interpersonali, della comunicazione e dell'ascolto all'interno dell'organizzazione per favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Di qui si è passati alla messa a punto del programma didattico in tutti i suoi elementi costitutivi che sono sintetizzati qui di seguito:

- 4 ore in modalità on line:
  - presentazione personale, dato che nella platea erano presenti colleghi diversi per anzianità, unità organizzativa, ecc.;
  - condivisione del significato di benessere;
  - analisi di cosa già esiste in azienda per far star bene le persone partendo da ciò che è maggiormente tangibile (ad esempio, i servizi di welfare, lo sportello d'ascolto), per arrivare a ciò che si manifesta in altro modo, più profondo e intangibile ma estremamente efficace, attraverso le relazioni, la comunicazione, la formazione, l'ascolto reciproco.

- 16 ore in aula (articolate in due giornate piene di 8 ore), con un mix di contenuti diversi a partire dall'idea dei valori aziendali come bussola nei comportamenti quotidiani e il ricorso significativo a esercitazioni pratiche e simulazioni comportamentali:
  - ascolto attivo (ad esempio percorsi guidati attraverso la voce di un collega facendo in modo che il contributo di tutti porti all'obiettivo prefissato);
  - definizione di comunicazione, tipologie di comunicazione, capacità di saperle riconoscere, consapevolezza delle proprie modalità comunicative e riflessione sull'impatto di esse nei comportamenti degli interlocutori;
  - fiducia, affidarsi agli altri e condurre gli altri (esempio: esercizio di camminare bendati, guidati da un collega, sensazioni, analogie sul lavoro) fondamentale per collaborare in squadra;
  - la leadership in azienda: come viene esercitata? Quali elementi sono determinanti per lo stare bene in azienda?
  - il feedback, perché è fondamentale? Perché è importante la modalità nella quale il feedback viene rilasciato?

- 4 ore conclusive on line:
  - bilancio dell'esperienza fatta nel percorso
  - soddisfazione dei partecipanti e apprendimenti conseguiti
  - significato e responsabilità nell'assumere il ruolo di "*ambassador*" per il coinvolgimento dei colleghi rispetto alle tematiche trattate.

Dal punto di vista metodologico, si è voluto puntare molto su una didattica esperienziale, finalizzata a fare mettere in gioco le persone attraverso la condivisione di situazioni reali in sottogruppo, la partecipazione a simulazioni e il coinvolgimento in esercitazioni pratiche. Ciò ha favorito la motivazione a partecipare attivamente alle sessioni.

Infine, con riferimento al processo e alle modalità di valutazione della formazione erogata, la scelta è stata quella di utilizzare le strumentazioni oramai diffuse e consolidate negli interventi di formazione continua. Quindi è stato erogato un questionario di gradimento finale che, come visto in precedenza, ha dato ottimi riscontri, a cui si è aggiunto un test scritto di apprendimento propedeutico al rilascio dell'attestazione finale.

Ma al di là di questi aspetti sì importanti ma comunque in parte formali e ritualistici previsti sempre in chiusura dei percorsi formativi, ciò che più colpisce è la valutazione estremamente positiva che gli interlocutori incontrati danno in termini di impatti generati. Il loro racconto è molto significativo e fa riferimento in primis all'ottimo feedback che hanno ricevuto dalla docente che ha riscontrato voglia di sperimentare, mettersi in gioco e disponibilità a farsi promotori dei messaggi al termine della formazione presso i propri colleghi. A questo si aggiunge un altro indicatore pratico molto interessante: dato che i corsi si sono svolti presso la sede degli uffici centrali, gli intervistati hanno più volte avuto modo di toccare con mano l'entusiasmo e la partecipazione attiva dei colleghi in formazione magari incrociandoli nei corridoi tra una sessione e l'altra.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Gli impatti generati nell'organizzazione dal percorso formativo "Il benessere organizzativo quale leva per l'ottimizzazione della performance" sono piuttosto evidenti agli occhi degli interlocutori incontrati. Essi si articolano su due distinti livelli: uno più marcatamente organizzativo e uno invece riferito alla dimensione individuale dei partecipanti in termini di conoscenze acquisite e nuovi comportamenti attivati nella propria quotidianità lavorativa.

Per quanto concerne la dimensione organizzativa, sono soprattutto le parole del Responsabile delle Risorse Umane e della Responsabile della Formazione a guidarci nella comprensione dei cambiamenti generati.

In primo luogo, il percorso di apprendimento ha generato una scintilla consistente nell'emergere a tutti i livelli organizzativi della consapevolezza e della motivazione circa l'importanza di investire su questi temi specifici con continuità nel tempo. In parole semplici si è creata una nuova e sana abitudine organizzativa legata al consolidamento e alla diffusione di una cultura aziendale orientata a promuovere il benessere delle persone sul lavoro. Concretamente questo si è tradotto nel fatto che dopo questa prima esperienza si è avviato negli anni successivi un vero e proprio programma permanente di formazione sul benessere a sostegno della progressiva trasformazione della cultura organizzativa in questa direzione. Le gambe su cui ha poggiato questo processo di cambiamento e di consolidamento valoriale all'interno del contesto lavorativo sono stati i numerosi corsi che si sono succeduti nel tempo: leadership, team building, nonché ulteriori workshop sul benessere organizzativo estesi progressivamente a una più ampia fetta della popolazione aziendale.

In secondo luogo, questa oramai consolidata curvatura della cultura aziendale di Industrie Polieco MPB verso l'attenzione al benessere organizzativo si sta rivelando un asset di valore per attrarre e trattenere persone di qualità, in particolare quelle più giovani. In qualche modo, un intervento concepito in origine per produrre un effetto principalmente sull'interno in termini di motivazione delle persone e miglioramento del clima organizzativo ha finito per generare impatti importanti anche sull'esterno, nello specifico verso il mercato del lavoro. Si tratta di un asset di estrema rilevanza, considerata la crescente difficoltà che le imprese di ogni settore, dimensione e territorio oggi fanno nell'attrarre persone qualificate e di valore. Il posizionamento deciso sul tema del benessere è una

promessa chiara e interessante agli occhi di oggi si affaccia sul mercato del lavoro per la prima volta oppure intende muoversi all'interno di esso alla ricerca di opportunità maggiormente in linea con le proprie esigenze e aspettative.

In terzo luogo, un cambiamento concreto a valle della formazione consiste nel fatto che il concetto di benessere, in sé astratto, si è tradotto successivamente in prassi, comportamenti e modalità di interazione lavorative pratiche: modi più efficaci di comunicare, modalità concrete di collaborazione tra reparti e funzioni diverse, maggiore attenzione all'ascolto dei propri interlocutori sul lavoro. Se ci è consentita un'espressione un po' diretta per rendere il concetto, si è trattato di mettere a terra l'idea di benessere "alla bresciana", ossia facendola incarnare in comportamenti lavorativi tangibili, senza farla rimanere un'etichetta di facciata o una scatola vuota. E tale concretezza ha generato una sorta di effetto palla di neve finendo per nutrire la motivazione delle persone ad abbraciare questo modo diverso di lavorare e a proseguire con determinazione il cammino intrapreso.

Su un piano più strettamente individuale la formazione sembra aver toccato in maniera profonda i partecipanti da più punti di vista: nel set di conoscenze e competenze possedute, nei propri modelli comportamentali ma anche nel modo di percepire il proprio ruolo e la propria responsabilità in azienda. Tutto ciò emerge con forza dal racconto che i due partecipanti intervistati fanno di questa esperienza formativa.

Il sentire è comune e condiviso anche se, in effetti, le due persone che ho modo di incontrare durante l'intervista sono molto diverse tra loro: da un lato, una giovane ragazza della funzione acquisti, in azienda da due anni, animata da grande freschezza, entusiasmo e voglia di fare rispetto a questi temi; dall'altro lato, un uomo maturo, responsabile della Programmazione della Produzione e con grande esperienza di relazioni, persone e cooperazione sul lavoro. In entrambi sono però riconoscibili l'attaccamento alla squadra "Industrie Polieco-MPB", l'entusiasmo per il percorso fatto e il riconoscimento verso l'azienda per questa sua attenzione alle persone.

Dallo scambio di opinioni emergono diversi temi interessanti in grado di illuminare meglio i cambiamenti che il percorso formativo ha contribuito a determinare.

Un primo aspetto riguarda il set di competenze gestionali e relazionali che sono state acquisite o consolidate a seconda del proprio differente punto di partenza in termini di seniority professionale. I riferimenti vanno al tema della fiducia nelle relazioni interpersonali, dell'importanza di potersi affidare agli altri sul lavoro, fino alle capacità che consentono a un gruppo di sentirsi tale e operare in maniera coesa. Ancora, il miglioramento della capacità di dare e di ricevere feedback, sia di tipo positivo che negativo, o di ascoltare con profondità gli altri.

Il fatto che oggi sempre più tutte queste competenze vengono praticate in modo diffuso nell'organizzazione sta portando un po' alla volta ad un migliore clima interno e quindi ad una accresciuta percezione di benessere da parte delle persone. Come emerge dalla discussione, dato che al lavoro si spende una gran parte del proprio tempo, poterlo fare sempre più in una condizione di benessere è un risultato non trascurabile.

Un secondo interessante punto è il fatto che molte delle competenze maturate durante il percorso attengono sì alla sfera professionale ma possono utilmente impattare anche nella propria vita privata. In questo senso, come osservano gli intervistati, se è vero che un corso di una ventina di ore non può cambiare del tutto o stravolgere il modo in cui le persone si comportano va anche osservato che questa formazione – forse anche per le modalità molto esperienziali che ha adottato – ha lasciato un segno nei partecipanti dal punto di vista emotivo, arricchendo il loro bagaglio comportamentale.

Un terzo elemento di cambiamento legato alla formazione riguarda il fatto che essa ha finito per dare forma, esplicitare e codificare più chiaramente un atteggiamento verso le persone che già preesisteva in azienda. Si è detto in precedenza del DNA di Industrie Polieco-MPB come organizzazione da sempre attenta alle persone. Ebbene, questo percorso insieme ai tanti che poi sono seguiti ha dato forma tangibile e strumenti concreti per consolidare questa filosofia, diffonderla in tutta l'organizzazione e farla diventare sempre più un fattore identitario distintivo.

A proposito di impatto generato, è interessante infine riprendere un esempio concreto che il responsabile della Programmazione della Produzione ha portato proprio riferendosi al suo lavoro che consiste in larga parte nella mediazione tra due mondi molto diversi per visione, focus e obiettivi: il commerciale e la produzione. In Industrie Polieco- MPB questo tema è antico e sensibile, perché i due mondi arrivano da due aziende diverse, fisicamente collocate sui lati opposti della strada: noi e loro. Grazie alle competenze acquisite oggi sembra essere più efficace il dialogo e la cooperazione tra le parti, si vedono cadere un po' di steccati e barriere, grazie alle esperienze formative – a volte realizzate anche in modo congiunto – che facilitano il dialogo e l'ascolto reciproco.

Oggi il Responsabile in questione è consapevole di avere più strumenti per far incontrare le due parti, mediare, far comprendere le rispettive ragioni e motivare le scelte finali. In modo molto efficace, la sua chiosa finale è che anche questo è benessere organizzativo: avere una visione comune, muoversi all'unisono oltre le barriere che tradizionalmente dividono.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione

Non è difficile mettere in fila le condizioni di successo della formazione realizzata in Industrie Polieco-MPB, vale a dire quegli elementi che hanno non solo garantito un'esperienza positiva ai partecipanti coinvolti, ma anche determinato il prodursi di uno spetro ampio di cambiamenti organizzativi e individuali qual è quello descritto nel paragrafo precedente.

Il primo elemento è la già richiamata continuità della formazione sui temi del benessere: un primo corso per così dire 'pilota' a cui sono seguiti investimenti formativi coerenti e capillari nel tempo, che proseguono tutt'ora a distanza di un paio di anni. La continuità permette di consolidare gli apprendimenti, di favorire un processo di riflessione ed elaborazione da parte delle persone rispetto al ripensamento e alla riprogrammazione dei propri comportamenti. In parallelo, il fatto di allargare un po' alla volta la popolazione interessata ha determinato un effetto moltiplicatore importante e dato coerenza complessiva al processo di cambiamento. Infine, tale costanza degli investimenti formativi ha comunicato in modo chiaro la serietà delle intenzioni dell'azienda e del suo management nel muoversi nella direzione del benessere.

Il secondo elemento, anche questo accennato in precedenza, è riferibile all'attenzione prestata nel dare concretezza a un tema che potenzialmente rischiava di rimanere fumoso. In questo modo invece le persone ne hanno percepito il valore effettivo per il proprio lavoro, come nell'esempio del Responsabile della Programmazione della Produzione sopra descritto.

In terzo luogo, il fatto che parallelamente ai percorsi formatici descritti vengano anche realizzati momenti di formazione per le prime linee aziendali dedicati ai temi delle "soft skills", quali la leadership, la guida dei gruppi di lavoro, la comunicazione, l'ascolto, la gestione dell'errore, il feedback a sostegno dello sviluppo. Ciò genera un quadro complessivo di coerenza tra i messaggi veicolati dalla formazione e i comportamenti del management che devono necessariamente essere allineati pena il rischio di produrre demotivazione e perdita di *engagement*. Come sottolinea uno degli intervistati, questo è un punto cruciale: se le persone non vedono coerenza, mollano e smettono di prendersi cura di ciò che fanno. Chi guida deve essere un modello, il primo a incarnare e praticare nei propri comportamenti quotidiani quella che in azienda definiscono la "bussola dei valori" che costituisce la base per costruire benessere.

In quarto luogo, la formazione è stata efficace in quanto ritagliata su misura rispetto alle esigenze dell'azienda attraverso un accurato processo di progettazione. Si tratta di un a tendenza in progressivo consolidamento per Industrie Polieco-MPB che, diventando sempre più matura e strutturata nel pensare e realizzare i percorsi formativi, si sta un po' alla volta spostando dalle logiche a catalogo verso quelle centrate sui propri bisogni specifici.

Infine, non è trascurabile il ruolo giocato dall'approccio metodologico utilizzato in questo specifico percorso che ha messo al centro la logica della sperimentazione che si è stata articolata in vari modi: costruzione di un setting formativo orientato a favorire il fatto che le persone si aprissero e mettessero in discussione; utilizzo intensivo di role-play, simulazioni ed esercitazioni comportamentali di tipo pratico; forte coinvolgimento e partecipazione attiva richiesti ai discenti; sostegno al ripensamento di comportamenti e atteggiamenti.

Questo insieme di fattori ha permesso alla formazione, seppur in parte limitata in termini di ore erogate, di dispiegare i propri effetti in maniera complessivamente efficace.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Per quanto concerne le buone prassi formative espresse dall'esperienza di Industrie Polieco-MPB, possono essere identificati due elementi particolarmente significativi che in parte si ricollegano ad alcune delle condizioni di successo dell'esperienza sopra descritte.

Da un lato, l'attenzione forte alla coerenza tra i messaggi della formazione e i comportamenti da parte del Vertice e della linea manageriale con l'idea di dare sostanza nel quotidiano a quanto discusso nelle aule di formazione. Il fatto che anche le prime linee siano accompagnate da specifici interventi formativi su temi analoghi genera un duplice vantaggio: in primis, la percezione diffusa che tutti hanno margini per imparare cose nuove e migliorare, indipendentemente dal livello e dalla responsabilità che ricoprono in azienda; in secondo luogo, una spinta al fatto che i comportamenti organizzativi e manageriali siano allineati, dalla Direzione fino ai capi reparto, attorno ai valori di fondo dell'impresa e al tema del benessere delle persone.

Dall'altro lato, il coinvolgimento di persone di diverse funzioni e livelli organizzativi che hanno successivamente funto da "*ambassador*" nelle rispettive unità di appartenenza, facendosi promotori di un certo modo di stare in relazione e vivere le dinamiche organizzative. Anche in questo caso il valore aggiunto è visibile a due diversi livelli. In primo luogo, avere in aula un gruppo di apprendimento così diversificato ha consentito per così dire di 'testare' la proposta formativa in materia di benessere con un minicampione di tutte le diverse popolazioni aziendali; in questa modalità il test è stato certamente più completo, affidabile e utile per comprendere come 'industrializzare' successivamente il prototipo, volendo usare una metafora da industria manifatturiera. In secondo luogo, gli ambasciatori interni – che, come visto in precedenza, avevano come elemento comune di partenza la forte motivazione e vicinanza ai volari aziendali - si sono rivelati un meccanismo molto efficace di propagazione dei messaggi di fondo proprio per la loro possibilità di portare nei contesti locali delle singole unità organizzative determinate modalità di agire, contestualizzandole rispetto alle situazioni specifiche. Una modalità decisamente più efficace di un tradizionale canale *top-down* in logica *broadcast*.

5.3 Considerazioni finali

Il modo più appropriato per fare sintesi dell'esperienza formativa realizzata presso Industrie Polieco-MPB consiste probabilmente nel richiamare ancora una volta l'immagine di una scintilla che illumina e porta l'attenzione su una porzione di vita organizzativa - i temi del benessere – e finisce per fungere da innesco di qualcosa di più grande, il percorso di trasformazione organizzativa che l'azienda sta portando avanti con coerenza e sistematicità da allora.

Una formazione che ha generato competenze ma anche rafforzato una cultura e un approccio innovativo alle persone, strumenti che oggi diventano indispensabili sia per avere successo sui mercati di sbocco dei propri prodotti, servizi e soluzioni di business sia per risultare efficaci nell'affrontare le nuove sfide che l'evoluzione del mercato del lavoro pone oggi all'azienda.

SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	Industrie Polieco M.P.B.
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Lavorazione materie plastiche
Ambito tematico strategico	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e trasversali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di sistema ID Piano: 379904 Titolo Piano: ATLAS Soggetto Attuatore (per i Piani CS): BDIRECTION SRL
Tematiche formative	Benessere organizzativo, relazioni interpersonali, comunicazione e ascolto, integrazione interfunzionale
Modalità didattiche	Formazione d'aula con metodologie attive (simulazioni, role-playing), FAD sincrona
Risultati della formazione	- Un progressivo mutamento della cultura aziendale verso l'attenzione al benessere organizzativo che diventa una chiave per attrarre e trattenere persone di qualità, in particolare giovani. - L'intervento come primo passo di un percorso che è proseguito con coerenza nel tempo attraverso continui investimenti formativi sulle tematiche del benessere. - La traduzione concreta del concetto di benessere, in sé astratto, in prassi, comportamenti e modalità di interazione lavorative: anche migliorare la qualità dello scambio e del dialogo tra funzioni diverse è un modo di migliorare il benessere.
Buone Prassi Formative	- Attenzione forte alla coerenza tra i messaggi della formazione e i comportamenti da parte del Vertice e della linea manageriale con l'idea di dare sostanza nel quotidiano a quanto discusso nelle aule di formazione. - Coinvolgimento di persone di diverse funzioni e livelli organizzativi che hanno funto da ambassador nelle rispettive unità di appartenenza, facendosi promotori di un certo modo di stare in relazione e vivere le dinamiche organizzative