OBR Fondimpresa Lombardia

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

SERISTUDIO S.r.l.

Ambito Tematico Strategico

Competenze di base e trasversali

COLLABORAZIONE E COMUNICAZIONE PER GENERARE BENESSERE

A cura di Nicola Castelli

Codice identificativo del Piano: 366569

Titolo del Piano Formativo: Piano Formativo CO.BA.L.T.U.S. – COmpetenze di BAse in Lombardia per la Transizione Utile allo Sviluppo

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE pag. 3

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore pag. 3

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione pag. 4

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione pag. 5

2.4 Considerazioni riepilogative pag. 6

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati pag. 7

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti pag. 8

3.3 Considerazione riepilogative pag. 10

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione pag. 11

4.2 Considerazioni riepilogative pag. 12

4. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione pag. 13

5.2 Le buone prassi formative aziendali pag. 14

5.3 Considerazioni riepilogative pag. 14

1. INTRODUZIONE

Il progetto preso in considerazione in questo report, realizzato da Seristudio S.r.l. con il supporto di I.A.L – Innovazione Apprendimento Lavoro Lombardia S.r.l., fa parte del Piano Formativo CO.BA.L.T.U.S. – COmpetenze di BAse in Lombardia per la Transizione Utile allo Sviluppo AV/720/22. Il Piano ha coinvolto complessivamente 31 aziende distribuite su nove delle 12 province lombarde, garantendo così una copertura e una buona rappresentatività del territorio regionale. Il catalogo realizzato da IAL LOMBARDIA conteneva un insieme di corsi finalizzati all'acquisizione di competenze di base e trasversali che coprivano quasi tutti gli ambiti individuati nell'elenco delle competenze adottato da Fondimpresa per l'Avviso 2/2022. I corsi erano tutti strutturati per conoscenze ed abilità e prevedevano per lavoratori/trici partecipanti un'attestazione in uscita trasparente e spendibile degli apprendimenti acquisiti. Gli ambiti specifici di investimento formativo individuati da IAL LOMBARDIA spaziavano su una vasta gamma di tematiche: dal digitale al cyber security, dalle competenze relazionali a quelle linguistiche, dalle competenze di cittadinanza a quelle personali e culturali. In particolare, le aziende aderenti nel Piano hanno coinvolto i loro lavoratori/trici in corsi formativi riconducibile a 6 ambiti del catalogo, con una prevalenza per le competenze digitali (41,9,1%), seguite da quelle imprenditoriali (30,2%), multilinguistiche (9,3%), dalle competenze in materia di cittadinanza (9,3%), da quelle matematiche e scientifiche, tecnologiche e ingegneristiche (7%) e infine da quelle personali e sociali (2,3%).

Per Seristudio è stata erogata un'unica Azione che si colloca proprio in quest'ultima categoria. Il percorso, dal titolo "LA GESTIONE DELLO STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO" e della durata di 20 ore, è stato proposto a un gruppo di operai con l'obiettivo di facilitare i processi collaborativi e comunicativi. Possiamo quindi già osservare un aspetto caratterizzante di questo progetto, ovvero la convinzione che la qualità del clima e la possibilità di creare ambienti di lavoro 'a prova di stress' passi in primissima battuta dalla capacità di chi li abita di sviluppare dinamiche di collaborazione e comunicazione efficaci. E in una realtà aziendale relativamente piccola come quella in oggetto ciò risulta particolarmente vero. Ecco perché, come si avrà modo di approfondire nei seguenti paragrafi, l'intervento formativo è stato declinato su queste tematiche.

Un'ultima annotazione che reputiamo importante riportare in questa introduzione è che, a differenza di quanto abitualmente capita in altri Casi analizzati, qui ci troviamo di fronte a una realtà organizzativa che sostanzialmente mira a dare continuità alla propria struttura e modello di business. Pur integrando le innovazioni tecniche e tecnologiche del settore, è però emersa in modo chiaro la volontà della direzione di consolidare l'assetto raggiunto, percepito come adeguato alle caratteristiche del mercato di riferimento. La formazione, in questo scenario, diventa quindi strumento di miglioramento della *work experience* e di sviluppo professionale (a livello individuale e collettivo) ma non mira a modificare in modo sostanziale prassi e processi.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

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

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Seristudio viene fondata nel 1992 a Legnano come piccola realtà che produce targhe, pannelli e piccola carpenteria leggera per l'industria, in particolar modo elettromeccanica e metalmeccanica. Soprattutto aziende della zona che producono macchine utensili alle quali vanno applicate targhe identificative. Nasce a partire da una precedente azienda che l'attuale amministratore, Luciano Alberti, aveva creato insieme al fratello sul finire degli anni '60 a Busto Arsizio. La fine di quella esperienza diventa l'inizio della nuova avventura con brand Seristudio, che ovviamente può beneficiare della clientela precedentemente acquisita e più in generale della 'notorietà' del proprietario nel territorio. L'evoluzione dell'impresa segue le grandi innovazioni tecnologiche degli ultimi 30 anni:

all'inizio le richieste dei clienti (le bozze) venivano ricevute via fax o per posta mentre il disegno tecnico veniva realizzato con trasferibili, inchiostro, pennino, macchine fotografiche, retro camera ecc. Le macchine inoltre venivano programmate a bordo macchina (frese, punzonatrici...). Con l'avvento dell'era digitale è progressivamente cambiato tutto: le bozze hanno iniziato ad arrivare via mail e i disegni non erano più abbozzati a mano su un foglio ma già creati a computer, in alcuni casi semi pronti per la lavorazione. La progettazione si è spostata su appositi software CAD e poi CAM, predisponendo programmi che poi guidano le macchine per l'effettiva realizzazione del prodotto. La digitalizzazione ha impattato anche sui macchinari dell'officina, che hanno ora un'obsolescenza molto maggiore perché lo sviluppo tecnologico corre veloce, a volte troppo.

Altro importante cambiamento dagli anni '90 a oggi è quello relativo alla certificazione ISO 9001: inizialmente non era qualcosa di così rilevante e l'azienda ne era sprovvista ma da 25 anni a questa parti ci si è dotati anche di quella, oggi imprescindibile. Seristoudio ha insomma fatto di tutto per adeguarsi ai tempi, in alcuni casi con l'obiettivo di migliorare servizio e prodotto, in altri più per adempiere a degli obblighi o a delle richieste dei clienti che nel tempo sono cresciute, in alcuni casi solo per esigenze burocratiche. È chiaro infatti che ad esempio i vincoli imposti dalle certificazioni ISO non sono affatto semplici da applicare nel medesimo modo alle grandi aziende e alle piccole realtà. E infatti, racconta Stefano Alberti (figlio di Luciano, che oggi gestisce di fatto Seristudio), all'inizio i rapporti con i certificatori non erano dei più semplici, proprio per la rigidità con cui si voleva trattare officine e grandi impianti industriali. Pian piano si è però trovato un punto di incontro: ha certamente aiutato il fatto che l'azienda, pur piccola, aveva già un approccio al lavoro vicino alle logiche ISO (controllo qualità, logiche di collaborazione fra reparto…). Allo stesso modo, avere delle ispezioni e delle verifiche programmate ha aiutato a precisare e in generale migliorare i processi organizzativi, soprattutto rispetto all'importanza di creare un database che fungesse da archivio a cui fare riferimento.

Altro passaggio importante è nel 2011 con l'installazione di un impianto fotovoltaico. Investimento all'epoca tutt'altro che scontato, soprattutto per una piccola realtà, che denota l'interessa e la disponibilità ad aprirsi a strade e soluzioni nuove a magari più efficaci in termini di impatto ambientale. Il risultato è un'azienda molto solida, con un grado di turn over bassissimo, in cui le persone che entrano tendenzialmente restano fino alla pensione. In questo senso davvero un'anomalia rispetto allo scenario attuale. Seristudio, facendo riferimento al sito web, si presenta quindi oggi in questo modo: "*Utilizziamo macchine a controllo numerico di ultima generazione in grado di coprire le più svariate esigenze di fabbricazione, con produzioni di prodotti personalizzati, pezzo singolo o più pezzi. Le materie prime immesse nel processo di produzione sono acquistate dai fornitori selezionati tra le migliori organizzazioni. Disponiamo di soluzioni avanzate software di gestione commessa e CAD/CAM che assicurano accuratezza e tempestività nell'esecuzione dei lavori e nell'evasione degli ordini. Le rilevazioni di controlli dimensionali sono eseguite con strumenti di misura soggetti a regolare taratura per garantire la massima affidabilità e ripetibilità dei risultati. La nostra pluriennale esperienza e la nostra competenza tecnica permettono di fornire alla clientela il necessario supporto tecnico per la realizzazione del prodotto. Da anni operiamo con un sistema di gestione aziendale, certificato UNI EN ISO 9001, che ci permette di amministrare anche le attività regolate da specifiche norme di legge*".

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Seristudio si presenta oggi come un'azienda prettamente votata alla qualità del servizio al cliente e al mantenimento del suo posizionamento, molto legato al territorio (provincia di Varese). I clienti forniscono il disegno tecnico di partenza e fanno le loro richieste (misure, grafiche…) oppure è l'azienda a dare suggerimenti e consigli inviando delle bozze in approvazione. Dopodiché si esegue ciò che è stato deciso: stampa in serigrafia o stampa digitale e poi tutta la lavorazione meccanica di taglio, folatura, filettatura, svasatura, pieghe, fresature ecc. Il tutto viene monitorato da un sistema qualità che arriva fino al confezionamento. Sono pochissime le lavorazioni per le quali devono intervenire fornitori esterni: al massimo un trattamento galvanico o una verniciatura che il cliente chiede sul prodotto. È sempre stata e continua ad essere una peculiarità della 'filosofia' di Seristudio quella di fare tutto internamente perché questo consente di avere consegne veloci e puntualità. È più facile rispettare i tempi di

consegna se ci si basa sulle proprie forze, sui propri programmi produttivi, sulla propria organizzazione. Affidandosi ad altri si fa molta più fatica a mantenere la parola data.

La struttura interna è molto lineare dal punto di vista dei reparti produttivi: troviamo quindi disegno, serigrafia, stampa digitale, tranciatura, punzonatura, fresatura, piegatura, confezionamento e magazzino. In ogni reparto ci sono una, due o tre persone e le stesse persone possono intervenire sul pezzo in più fasi del processo. Anche questo ha rappresentato un cambiamento rilevante nel tempo dal punto di vista dei processi di lavoro: se inizialmente c'erano operai specializzati tendenzialmente in una o due tipologie di lavorazioni, oggi invece è richiesta una discreta capacità e attitudine a muoversi in modo orizzontale tra un reparto e l'altro. Persiste un 'reparto di riferimento' ma c'è poi l'abitudine (nonché la necessità) di migrare in altre 'stazioni'. I disegnatori stessi, che potrebbero essere figure teoricamente più legate all'ufficio, devono oggi sapere e capire quello che accade in officina perché oltre a disegnare devono anche creare i programmi che le macchine utilizzano per eseguire le lavorazioni richieste dal cliente. Ecco quindi che dovranno conoscere le specificità e le esigenze di tutte le possibili lavorazioni e degli operatori di macchina che dovranno poi eseguirle.

Un passaggio in termini di innovazione tecnologica che merita di essere citato è quello relativo all'adozione di strumentazioni 4.0: è stata una buona occasione per rinnovare macchinari, reparti e lavorazioni con tecnologie all'avanguardia. E i risultati sono stati più che soddisfacenti: in un anno o due si è capito come utilizzare al meglio i nuovi mezzi e adattarli alle proprie esigenze, scoprendo che potevano assorbire addirittura più lavoro di quello che si era immaginato (ad esempio la fresatura ha beneficiato enormemente della nuova attrezzatura). È stato inoltre possibile introdurre lavorazioni che prima non c'erano, come ad esempio il taglio laser grazie al quale fare produzioni che prima si facevano in altro modo (dalla punzonatura o la tranciatura). È stata infine rinnovata la stampa digitale introducendo un macchinario più performante. Insomma, miglioramenti sotto tutti i punti di vista.

Non va dimenticato il software gestionale, che è stato ideato internamente nel lontano 2007 e poi sviluppato insieme a una software house, non trovando a quel tempo (e nemmeno oggi) un programma di gestione commesse che calzasse sulle esigenze di Seristudio. Il software adottato permette a ogni operatore dell'officina e ai commerciali di creare una commessa e inserendo al suo interno tutte le informazioni ciò che gli competono: il commerciale ad esempio avrà il numero d'ordine, le caratteristiche della targa da realizzare, la quantità di pezzi, i tempi di consegna ecc.; gli operatori in officina invece inseriranno le ore personali dedicate a quel lavoro, i materiali impiegati ecc. Ovviamente ogni commessa è associata a un numero univoco che viene riportato su tutti i documenti che andranno anche al cliente, in modo da creare una tracciabilità utile a tutti. Il numero della commessa viene marcato anche sull'imballo, quindi anche dal magazzino tramite un numero di commessa si può direttamente risalire a tutti i dati legati alla commessa: chi ci ha lavorato, in quale giorno, su quale macchina, che materiali hanno usato ecc. Il tutto ovviamente integrato con i controlli qualità, che vengono sempre annotati sulla commessa per ogni reparto in cui il pezzo passa. Come sostiene Stefano Alberti: "*Abbiamo un gestionale che ci fa fieri del lavoro che svolgiamo, anche agli occhi dei certificatori. La ISO è una parte significativa, importante per noi, ed è piaciuto molto anche ai certificatori che ci sia un tracciamento al 100% digitale, con copie e controcopie come tutte le normative ormai richiedono*". Questo ha peraltro consentito di creare un database enorme che raccoglie tutte le produzioni realizzate. Ne esiste peraltro anche uno fisico esteso su almeno 200 metri quadri direi di spazio, in cui sono archiviate tutte le cartelle di lavorazione e i campioni prodotti negli anni. La cartella permette di annotare per ogni reparto tutte le peculiarità della commessa e ciascun operatore può appuntarsi annotazioni specifiche legate alle lavorazioni che ha seguito, così che in caso di richiesta di un similare (come spesso accade) il pezzo possa essere replicato fedelmente. Con questo archivio si evitano errori che a volte nemmeno il committente noterebbe ma per Seritstudio questo rappresenta il vero vantaggio competitivo sul mercato: si tratta in sostanza di 'viziare' i clienti con una precisione e una prontezza di servizio che gli faccia percepire la differenza rispetto a qualsiasi altro possibile fornitore. Ecco perché, come anticipato, l'adeguamento ai criteri produttivi ISO in fondo non è stato particolarmente faticoso: era già presente nella cultura dell'organizzazione un orientamento alla cura del prodotto al di sopra della media.

In questa fase storica come non mai la capacità di adattarsi alle esigenze del cliente, che non solo sono sempre più estemporanee ma anche 'eccezionali' (nel senso che vengono fatte richieste che richiedono alti livelli di customizzazione), diventa cruciale in termini di posizionamento. La concorrenza non manca, anche perché realizzare targhe oggi non richiede necessariamente macchinari o competenze sofisticate (addirittura un ferramenta volendo può offrire questo servizio per lavorazioni semplici): il punto quindi è essere riconoscibili e riconosciuti per la complessità dei prodotti che si è in grado di gestire e la qualità del servizio offerto. È così che Seristudio si è costruito una clientela molto fidelizzata, che sa di potersi affidare completamente una volta che sono stati definiti i termini della richiesta: poter far 'dormire sonni tranquilli' ai clienti non è un aspetto da sottovalutare.

Ultima annotazione riguarda il momento storico nel senso più stretto del termine: si arriva da anni piuttosto effervescenti, un po' per l'effetto rilancio legato al post-covid un po' per gli incentivi legati all'industria 4.0 e all'edilizia (110%). Gli ultimi 3-4 anni che hanno quindi mosso parecchio il mercato, che quindi ora è tendenzialmente saturo e c'è un po' di stallo. Anche se il 2025, pur partito a rilento, sta invece dando segni evidenti di miglioramento.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli attuali obiettivi aziendali di Seristudio possono essere riassunti nelle parole di Stefano Alberti, raccolte durante l'intervista: "*Noi dobbiamo perseguire la strada della flessibilità della nostra offerta e non dare per scontato tutti quegli aspetti di puntualità e qualità. E la velocità, perché oggi il cliente chiede questo: i nostri clienti magari sono diventati nostri vedendo che altri fornitori si comportavano diversamente. Dobbiamo quindi sviluppare tanto la parte hardware, nel senso degli oggetti, delle macchine di produzione, quanto quella delle risorse umane, che devono essere adeguate per numero, ma anche preparate ad una mentalità orientata alla soluzione di problemi, dove se viene a mancare la collaborazione non si raggiungerà mai l'obiettivo. Noi abbiamo un mercato già molto vario e non sentiamo la necessità ad oggi di cercare altro: siamo in 17, va bene così, 18 va bene, 16 va bene, 30 non va bene, per quanto mi riguarda. Non cerchiamo un'espansione, preferiamo rimanere su questo target: il lavoro che abbiamo già calza pennello con la nostra capacità produttiva, senza bisogno di stravolgere, è un equilibrio che va bene*".

In questa prospettiva la formazione è pensata innanzitutto per preservare e aggiornare le competenze tecniche relative all'utilizzo dei macchinari nelle loro progressive evoluzioni tecnologiche: la competitività dell'azienda si gioca soprattutto su questo fronte. La complessità organizzativa è piuttosto bassa e non è dunque necessario predisporre ruoli, gerarchie e procedure particolarmente articolate. Gli inevitabili 'aggiustamenti' dovuti magari all'introduzione di nuovi strumenti o attrezzature si giocano 'informalmente' attraverso accordi presi giorno per giorno. Tuttavia va fatta un'importante precisazione: in realtà organizzative dimensionalmente contenute come Seristudio svolge un ruolo fondamentale il rapporto con i cosiddetti 'partner formativi', ovvero quelle realtà che supportano l'azienda sia nel cogliere opportunità di finanziamento (Bandi, Avvisi…) da cui trarre fondi per realizzare progetti di formazione, sia nell'identificare aree tematiche rilevanti per l'azienda stessa. La continuità di rapporto infatti consente di solito ai professionisti che le Società inviano sul territorio di sviluppare una conoscenza e una confidenza piuttosto elevate delle specifiche caratteristiche delle imprese a loro assegnate.

Ecco perché, come ci ha raccontato Stefano Alberti durante l'intervista, è stata Roberta Meraviglia di IAL Lombardia a suggerire la possibilità di realizzare un percorso formativo dedicato formalmente alla gestione dello stress e al benessere organizzativo, che avrebbe potuto declinarsi come intervento sullo sviluppo di dinamiche collaborative all'interno dell'azienda. Di fatto questa proposta ha incontrato l'interesse e la disponibilità di Stefano Alberti e ha portato all'erogazione del Piano che andremo a prendere in considerazione e approfondire nei prossimi paragrafi.

2.4 Considerazioni riepilogative

Come appare chiaro Seristudio rappresenta un eccellente esempio di piccola imprenditorialità territoriale che fa della qualità del servizio la principale ragione del suo successo: elevata flessibilità nei confronti delle esigenze del cliente, rispetto delle tempistiche concordate, grande attenzione al dettaglio, cura nella realizzazione. Questi sono i fattori differenzianti giustamente messi in evidenza sul sito:

"*Avvalendosi di Seristudio il Cliente ottimizza il numero di fornitori, in quanto usufruisce di un ampio mix di prodotti sia nel settore delle realizzazioni grafiche sia in quello delle lavorazioni meccaniche, dalla singola targa ai vari articoli per applicazioni industriali. […] Il Cliente è seguito direttamente dalla Direzione che controlla il flusso completo degli ordini affinché siano evasi nei tempi e secondo le specifiche concordate. Ad ogni richiesta del cliente è emessa un'offerta chiara, completa e precisa. Lo sviluppo dei prodotti è seguito dall'ufficio tecnico, che mette a disposizione soluzioni idonee e interventi tecnici ad integrazione dei disegni e delle specifiche del cliente. […] I rapporti di collaborazione con la nostra clientela sono caratterizzati da un sistema di qualità di prodotto e di servizio per soddisfare le diverse esigenze*".

All'interno di questa cornice la qualità della collaborazione all'interno dell'azienda diventa fondamentale. Per poter 'mantenere le promesse fatte' è necessario poter contare su processi di lavoro precisi ma anche sulla capacità delle persone di adattarsi e adattarli ad ogni eventuale eccezione. Come vedremo, il percorso formativo erogato e oggetto del Report andava esattamente in questa direzione.

3. IL PIANO FORMATIVO

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

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Partiamo dall'analisi dei fabbisogni formativi. Trattandosi di una piccola azienda non è risultato strano scoprire che non esiste un vero e proprio sistema strutturato di raccolte delle esigenze. Di fatto, com'è normale in questi casi, non esiste nemmeno una funzione HR così definita e le attività che di solito le competono vengono svolte dalla proprietà con un supporto 'esterno'. In questo caso, come già anticipato, un ruolo molto importante è svolto dal partner formativo, ovvero IAL Lombardia. È stata proprio Roberta Meraviglia di IAL a suggerire l'adesione al Piano, avendo una conoscenza diretta e approfondita dell'azienda. Stefano Alberti ha colto il suggerimento e riconosciuto l'opportunità, associandola alla sua visione strategica.

Il Piano formativo CO.BA.L.T.U.S. – COmpetenze di BAse in Lombardia per la Transizione Utile allo Sviluppo (AV/720/22) era l'occasione per proporre a una larga parte dei dipendenti un percorso formativo che li aiutasse a sviluppare le competenze di collaborazione e ascolto che sono alla base del buon funzionamento di un sistema organizzativo. A maggior ragione in una realtà come quella di Seristudio, in cui c'è una continuità molto stretta di processi produttivi e un'alta flessibilità dei ruoli, la qualità della comunicazione e delle relazioni più in generale è fondamentale non solo a garantire un clima di lavoro costruttivo ma a migliorare l'operatività. Da qui l'idea di appoggiarsi a un consulente/formatore che portasse stimoli 'aggiornati' e, con uno sguardo più neutro, desse nuova linfa al tessuto relazionale dell'azienda. Come affermato da Stefano Alberti: "*Fino ad allora ce l'eravamo suonata e cantata da soli e chi entrava qui dentro a lavorare si adattava alla mentalità che trovava, molto orientata al team workinga. Quanto però può essere interessante affrontare questi temi con qualcuno di esterno all'azienda, come a dire: io faccio un lavoro in un certo modo perché me l'hanno insegnato così, ma poi arriva una docente che porta esempi di altre aziende mi fa capire che non è che qui si fa così perché si è sempre fatto così e basta, ma c'è un metodo di lavoro che ha un suo perché. Quindi una voce dall'esterno porta delle conferme e possibilmente una maggior consapevolezza di cosa vuol dire lavorare in team*".

È per questo che l'Alberti ha scelto di non partecipare alla formazione: era importante che i partecipanti si sentissero liberi di esprimersi senza remore o influenzamenti e che la docente, Ilaria Barlassina, fosse a sua volta nelle condizioni migliori per dialogare apertamente con tutti loro. Al percorso ha partecipato tutto il team della produzione e l'ufficio commerciale, che fa da ponte con i clienti. Di fatto è rimasta esclusa la sola contabilità/amministrazione, che resta comunque un reparto abbastanza autonomo rispetto al resto delle attività.

Dal punto di vista delle metodologie didattiche, si è chiaramente optato per un approccio il più esperienziale possibile. Del resto questo tipo di tematiche non ha senso vengano affrontate in termini teorici; se è vero che la sistematizzazione di alcuni concetti è importante, è però innegabile che l'impatto formativo deriva principalmente da quanto quei concetti riescono ad essere sperimentati direttamente attraverso simulazioni, confronti, esercitazioni etc.

In termini di risultati concreti sono interessanti i feedback raccolti sia da Stefano Alberti sia da alcuni partecipanti. Tutti si sono detti molto soddisfatti dell'esperienza. Partendo dal presupposto che non c'erano particolari tensioni o criticità da risolvere, la qualità del clima di lavoro ne ha certamente beneficiato. Nello specifico si è notato un miglioramento dei processi collaborativi: le persone hanno sviluppato una maggior propensione all'ascolto e disponibilità a cogliere le esigenze altrui, con ripercussioni positive sul clima e sull'efficacia ed efficienza dei processi produttivi. Possiamo quindi dire che l'intervento formativo ha 'oliato' dei meccanismi già piuttosto rodati, dando maggior consapevolezza tanto alle singole persone quanto al gruppo nella sua interezza.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Andiamo a prendere in considerazione adesso l'Azione Formativa nella sua effettiva erogazione. Dal punto di vista della struttura del percorso si è optato per sessioni da mezza giornata ciascuna, per almeno due motivi: il primo era pragmaticamente la necessità di non impattare in modo eccessivo sulla produttività giornaliera, il secondo invece era quello di amplificare la dimensione 'laboratriale' dell'esperienza. Invece di sessioni lunghe e intensive, che rischiano di lasciare meno il segno nel medio lungo periodo, si è preferito scandire 5 appuntamenti che lasciassero il tempo ai partecipanti, fra un incontro e l'altro, di osservare e testare gli spunti offerti in aula.

La trainer selezionata è una collaboratrice storica di IAL Lombardia, ritenuta adatta ad approcciare un contesto organizzativo come quelli di Seristudio.

Dal punto di vista dei contenuti/temi affrontati riprendiamo quanto già anticipato nei paragrafi precedenti. Formalmente il tutolo ufficiale del percorso era "*La gestione dello stress e benessere organizzativo*", di cui riportiamo qui di seguito la scheda redatta da IAL Lombardia e inserita nel catalogo redatto per l'occasione:

LA GESTIONE DELLO STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO

OBIETTIVI	Trasferire conoscenze e strumenti per valutare e gestire le principali cause di stress organizzativo per migliorare le condizioni di salute e di benessere nei luoghi di lavoro.
PER CHI?	Responsabili di gruppi di lavoro e di funzione, personale degli uffici e della produzione.
CONTENUTI	**Lo stress. Definizione e gestione** Il contesto legislativo - Benessere organizzativo ed evoluzione del concetto nel tempo Conoscere i fattori che generano stress e i segnali di allarme - Il burnout e le strategie di coping - La valutazione del rischio stress da lavoro correlato - Esercitazioni. **Nuove tecnologie e gestione dello stress** Impatti Covid-19 sulle reazioni individuali, come riconoscerle e imparare a gestirle Impatti Covid-19 su cambiamenti organizzativi - Competenze relazionali nel lavoro a distanza: la richiesta di aiuto, il feedback e gli strumenti - Esercitazioni.

20 ore *(minimo 4 – massimo 7 partecipanti)*

Va però detto che il lavoro d'aula ha visto ibridare questi contenuti con altri riconducibili sotto l'etichetta del Team Working e team Building, comunque presenti nel catalogo IAL:

TEAM WORKING E TEAM BUILDING AZIENDALE

OBIETTIVI	Riconoscere e gestire le dinamiche di gruppo, affrontando le situazioni conflittuali e di crisi per trasformare un gruppo di lavoro in una squadra. In particolare: responsabili di area o di funzione, project manager, team leader.
PER CHI?	Chiunque in azienda si trovi a lavorare all'interno di un team, dagli uffici alla produzione.
CONTENUTI	**Lavorare con gli altri in modo costruttivo – Teamwork** Stili comunicativi: passivo, assertivo, aggressivo - Teamwork e la comunicazione efficace in gruppo - Gestione della comunicazione in assetto aziendale - Performance, motivazione, abilità. **Da gruppo di lavoro a lavoro di squadra - Team building aziendale** Aspetti chiave del comportamento: le convinzioni - Lavorare in team: le dinamiche relazionali e i ruoli all'interno di un team - Modello di Gregory Bateson - Cos'è la leadership, Tipi di leader, Leadership positiva. **Teamworking e team building in azione** La delega (tipi di delega, il processo di costruzione, resistenze etc.) - Sviluppo delle risorse del team tramite delega - Modello G.R.O.W e obiettivi ben formati - Monitoraggio, feedback e verifica risultati.

Per quanto riguarda la valutazione dei risultati va specificato che tutte le azioni del Piano hanno previsto la certificazione delle competenze. A consuntivo non si sono registrati scostamenti rispetto alla progettazione iniziale. La procedura di certificazione è stata gestita seguendo quanto previsto da Regione Lombardia (RL), il processo è stato garantito dal certificatore delle competenze (figura accreditata da RL) secondo gli strumenti ufficiali (vedi format in all. 10 al formulario approvato) e attraverso la registrazione dell'azione formativa nel portale regionale Finanziamenti On Line che permette di tracciare il percorso, i lavoratori coinvolti, le competenze in esito evidenziando: "Titolo Corso", "Tipologia", "Certificazione Competenza", "Competenze QRSP Regione Lombardia", "Profilo", "Area prevalente" e di avere, in caso di esito positivo del processo di certificazione, il rilascio dell'attestato ufficiale regionale di competenza (cfr. doc 6 in All.10 allegato al formulario approvato). La prova finale per la certificazione delle competenze ha voluto accertare l'acquisizione di elementi di competenza da parte dei/delle lavoratrici iscritti al percorso formativo (conoscenze ed abilità) ed è stata predisposta, realizzata e valutata dal/dai formatori; sviluppata tenendo anche conto delle caratteristiche dei/delle partecipanti presenti in formazione e dell'andamento del percorso formativo. La prova finale ha risposto ad alcuni criteri quali: Coerenza tra tipologia della prova e contenuti della competenza, permettendone la valutazione; Osservabilità: la prova ha permesso di apprezzare in modo esplicito l'esercizio della competenza; Affidabilità: la prova ha fatto emergere elementi della conoscenza posseduti dalla persona, anche al di là del momento contingente di esecuzione della prova stessa; Oggettività: la prova oggettiva ha garantito che tutti i soggetti ai quali è stata somministrata, si siano trovati elle stesse condizioni, poiché sono state identiche le domande ed i tempi di risposta. La prova finale – seconda della tipologia di corso – si è composta dalle seguenti prove: una scritta a risposte multiple, una pratica/simulazione (compito reale), un colloquio. Il/i formatori hanno scelto e definito quale prova andare a somministrare, considerando anche gli elementi delle Unità Formative e per indagare le conoscenze ed abilità così da permettere di comprendere come viene agita la competenza da certificare. Inoltre, al passo con la digital transformation, al termine di ciascun corso è previsto il rilascio dell'Open Digital Badge – innovativo strumento digitale di tracciamento e riconoscimento degli apprendimenti riconosciuti a livello internazionale – con l'attestazione degli elementi di competenza rilasciati secondo il percorso previsto dal sistema regionale lombardo e legato al Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP). Gli Open Digital Badge sono dei distintivi digitali rilasciati con Piattaforma tecnologica C-BOX e sono composti da una parte grafica e da una parte contenente metadati; grazie alla tecnologia Blockchain indicano in modo inalterabile la competenza acquisita, il metodo utilizzato per verificarla e chi l'ha rilasciata. Sono facilmente esportabili su piattaforme social (Linkedin, Twitter, Facebook, ecc.) e sui siti web, permettendo ai beneficiari del corso di renderli maggiormente visibili e spendibili.

Dal punto di vista del grado di soddisfazione, riportiamo qui di seguito i risultati raccolti specificamente in Seristudio a seguito del percorso formativo:

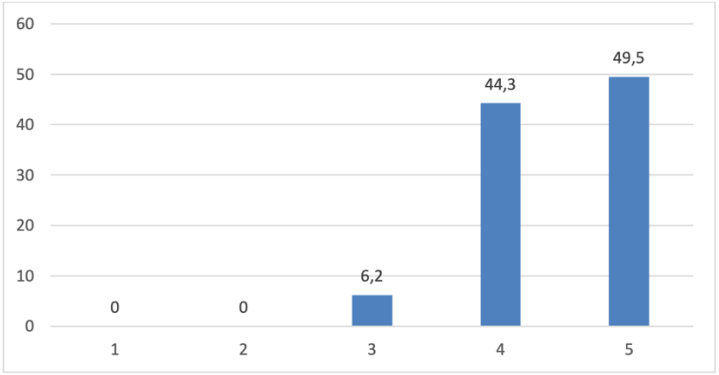
Sede operativa: Denominazione ed Id	IAL Lombardia srl sede Legnano
Bando e dispositivo	FIMA COBALTUS
titolo e Id. azione edizione	LA GESTIONE DELLO STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO 3135245
Numero degli allievi	
Numero dei questionari compilati	11

Sezione A: Attinenza del percorso formativo rispetto alle attese	1	2	3	4	5	totale	media
Il corso è stato corrispondente alle sue aspettative?	0	0	0	3	8	52	4,7
Sezione B: Contenuti del corso	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**totale**	**media**
Rispetto agli obiettivi del corso, i contenuti sono stati coerenti?	0	0	0	1	10	54	4,9
Sezione C: Preparazione del personale docente/tutor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**totale**	**media**
La preparazione tecnica del personale docente e la metodologia di insegnamento sono state adeguate?	0	0	0	1	10	54	4,9
Sezione D: Organizzazione della sede e del corso	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**totale**	**media**
Complessivamente l'organizzazione e l'assistenza sono state adeguate?	0	0	1	3	7	50	4,5
Sezione E: Adeguatezza delle infrastrutture / strumentazione	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**totale**	**media**
I materiali didattici, le infrastrutture e la strumentazione a disposizione sono stati adeguati?	0	0	0	2	9	53	4,8

Questionario	Finale
Data di somministrazione	7 novembre 2023

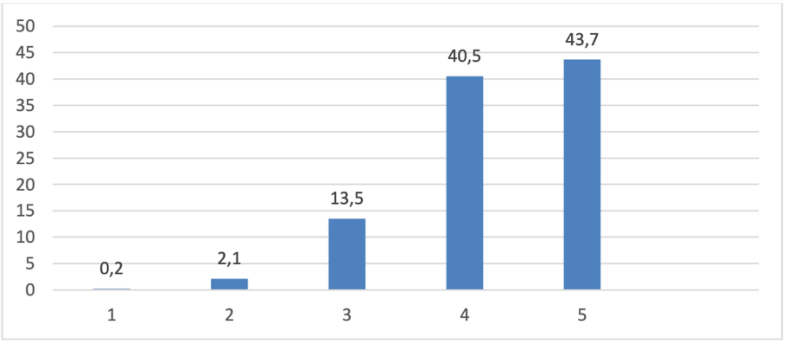
Emerge una percezione nettamente positiva, in linea peraltro con l'andamento complessivo registrato dell'Ente proponente (IAL Lombardia) e riportato nella relazione Finale del progetto. I questionari di gradimento compilati dai/dalle partecipanti formati al termine di ciascuna azione formativa evidenziano infatti un elevato livello di soddisfazione, superando anche la percentuale di corrispondenza attesa in fase iniziale: il 93,8% ha espresso un giudizio tra il 4 e il 5 in una scala in cui al valore 5 corrisponde il massimo della soddisfazione.

Graf. 8 - Soddisfazione partecipanti in uscita (dati in percentuale)



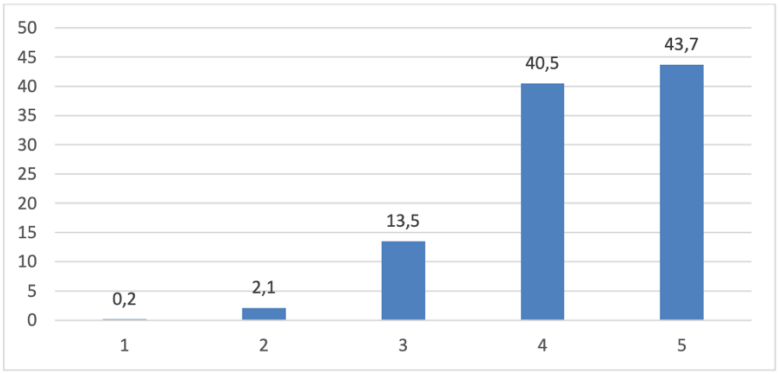
Stesso discorso per quanto riguarda la spendibilità delle competenze acquisite, percepita in generale (e certamente in Seristudio) come decisamente elevata.

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



Non a caso l'84,2% si è dichiarato molto interessato a ripetere un'esperienza formativa analoga in futuro, avendone colto i vantaggi in termini di apprendimento e di positive ricadute nella propria occupazione.

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



Non è un caso che Seristudio abbia deciso di ripetere l'esperienza, realizzando successivamente un secondo percorso che fungesse da follow-up a quello in oggetto.

Ci sembra suggestivo concludere il paragrafo con una fotografia scattata proprio durante il percorso, che sintetizza emblematicamente il grande affiatamento già presente in azienda e ulteriormente alimentato dall'iniziativa. Le immagini che le persone ritratte tengono in mano fanno parte dei materiali utilizzati dalla docente per stimolare riflessioni e considerazioni associate ai temi intorno ai quali verteva la formazione. A dimostrazione dell'approccio decisamente esperienziale e coinvolgente che si è deciso di dare all'Azione.

3.3 Considerazioni riepilogative

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

- Il punto di partenza era decisamente buono, ovvero: la qualità del clima e della collaborazione all'interno di Seristudio era piuttosto alta, frutto di una cultura organizzativa alimentata nel tempo in primis dalla direzione ma sposata e agita anche dagli operatori. In tal senso la scelta di insistere su queste dimensioni rivela quanto per l'azienda le variabili soft siano davvero importanti e funzionali a mantenere alta la qualità dei prodotti e dei servizi offerti ai clienti.

- L'approccio metodologico si è rivelato assolutamente adatto non solo per affrontare in modo efficace le tematiche oggetto della formazione, ma anche a renderle interessanti e 'digeribili' per i partecipanti, tutti con un profilo professionale molto orientato all'operatività manuale.

- Infine la struttura del percorso, i 5 incontri da mezza giornata, hanno consentito un assorbimento progressivo degli stimoli che ha dato i suoi frutti. Ci sembra rilevante in tal senso la decisione dell'azienda di ripetere l'esperienza per andare ad approfondire e consolidare apprendimenti, spunti e strumenti veicolati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

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

4.1 L'impatto della formazione

Come anticipato il punto di partenza era già piuttosto buono, ovvero: la qualità delle relazioni all'interno dell'organizzazione era tendenzialmente alta, frutto di una cultura alimentata negli anni e sostenuta in primis dalla Direzione. Detto questo, il percorso ha comunque prodotto degli effetti rilevanti che possiamo suddividere in due macro categorie:

- IMPATTI SUL CLIMA – come sappiamo l'intervento aveva come esplicito obiettivo la gestione dello stress e il miglioramento del benessere percepito in termini di qualità del clima. Da questo punto di vista i feedback raccolti attraverso le interviste dimostrano un effetto decisamente positivo. La frequenza e

l'intensità delle tensioni, pur rare, è ulteriormente diminuita. La percezione collettiva di 'comunità' si è consolidata, con effetti positivi anche in termini di retention.

- IMPATTI SULLA COLLABORAZIONE – anche sul piano dell'operatività quotidiana sono accadute cose interessanti. I partecipanti raccontano di aver imparato a prestare più attenzione uno all'altro, ovvero: invece che chiedere o sollecitare un collega a prescindere da ciò che sta facendo in quel momento, verificare se è nella condizione di poter rispondere e solo allora procedere. Oppure adattare la propria modalità di comunicazione alle caratteristiche dell'interlocutore.

Si tratta di aspetti all'apparenza intangibili e marginali, ma chiunque abbia avuto modo di lavorare in un'azienda sa bene quanto queste piccole accortezze possano fare la differenza nel costruire giorno dopo giorno un'esperienza professionale non solo soddisfacente dal punto di vista soggettivo ma anche efficace in termini produttivi.

4.2 Considerazioni riepilogative

Tirando le fila delle informazioni raccolte si può infine affermare che l'intervento formativo realizzato in Seristudio, nella sua semplicità, abbia fatto da acceleratore e amplificatore di alcuni tratti culturali virtuosi già presenti in azienda, che hanno in questo modo avuto l'opportunità di consolidarsi. Va evidenziata, come fattore di successo rilevante, la sinergia con l'ente di formazione che ha accompagnato l'impresa in tutte le fasi. In effetti, come emerge anche dal report di autovalutazione realizzato da IAL Lombardia, la conoscenza pregressa e il continuo raccordo in corso d'opera hanno consentito di calibrare al meglio il percorso. Va sottolineato, da questo punto di vista, il confronto continuo fra la trainer e Stefano Alberti: prima di ogni sessione era previsto un breve raccordo che aiutasse l'Alberti a restare aggiornato sulle attività d'aula e la docente rispetto a eventuali accadimenti o dinamiche rilevanti intercorse nel frattempo in azienda.

Non sorprende che tutto questo abbia portato alla decisione di programmare un secondo percorso, che riprendesse i temi e gli 'strumenti' sperimentati e li approfondisse ulteriormente. È interessante peraltro notare come questa richiesta sia arrivata anche dagli stessi partecipanti, che evidentemente hanno trovato l'esperienza stimolante e soprattutto utile. Non vi è dubbio che uno degli ingredienti che più ha contribuito a coinvolgere attivamente le persone e fargli apprezzare le attività è stato l'approccio metodologico fortemente orientato alla partecipazione attiva.

5. CONCLUSIONI

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

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

Ci sembra sia abbastanza chiaro che l'Azione Formativa ha avuto diversi elementi virtuosi. Andiamo quindi a riassumerci qui di seguito:

- Condizioni di partenza: spesso l'aver preparato il terreno è un elemento discriminante nel contribuire al successo di un intervento formativo; e per 'terreno' si intende normalmente la strategia aziendale e/o una specifica progettualità messa in pista, che la formazione contribuisce di fatto a sviluppare. In questo caso invece le condizioni di partenza avevano a che fare con i tratti culturali dell'organizzazione nel senso più basilare del termine, ovvero: una realtà già molto attenta alla qualità dei rapporti collaborativi che decide

di insistere proprio su questo aspetto, considerando la formazione come un'occasione per 'vedersi da fuori' e sviluppare ancora più consapevolezza e 'competenza' in tal senso.

- Partnership con l'ente formativo: secondo aspetto che merita di essere evidenziato è proprio la stretta relazione fra Seristudio e IAL Lombardia, che ha consentito di co-progettare il percorso e renderlo davvero adatto non solo alle esigenze ma anche alle caratteristiche specifiche delle persone coinvolte. Non ci stancheremo mai di ribadire quanto questa vicinanza e 'complicità' sia veramente importante, soprattutto quando parliamo di realtà aziendali medio-piccole, che hanno particolarmente bisogno di essere supportate non soltanto da un punto di vista burocratico o amministrativo ma prima di tutto strategico e progettuale.

- Metodologie didattiche attive: come abbiamo già largamente sottolineato nei paragrafi precedenti, il terzo fattore di successo dell'iniziativa sono di sicuro state le proposte, in termini metodologici prima ancora che contenutistici, portate dalla docente. Aver optato per esercitazioni pratiche, sia di tipo analogico (esercizi con immagini evocative, la costruzione di oggetti o analisi di casi reali) sia legate all'effettiva realtà lavorativa dei partecipanti (autocasi o confronti in sottogruppo) ha fatto la differenza nel creare un ambiente fertile dal punto di vista della disponibilità all'apprendimento.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

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

- Il primo è la stretta relazione fra azienda e partner formativo, che presuppone da parte di entrambi disponibilità e continuità. L'impresa è chiamata a cercare un interlocutore serio e credibile, riconoscendo le opportunità e il valore concreto che questo tipo di partnership possono offrire. Ciò è particolarmente importante per quelle realtà organizzative che, per questioni dimensionali, si trovano ad avere meno presidiate alcune delle attività normalmente riconducibili alla funzione HR, fra le quali proprio la formazione.

- Il secondo è la metodologia formativa adeguata ai contenuti e temi affrontati ma anche alle caratteristiche dei partecipanti. In questo caso l'aver optato per un approccio con alto tasso di coinvolgimento diretto si è rivelata una scelta vincente.

5.3 Conclusioni

Al termine di quest'analisi può essere utile soffermarsi su un paio di punti che reputiamo particolarmente significativi e meritevoli di essere evidenziati. Per prima cosa è interessante notare quanto le 'variabili soft' oggetto del percorso formativo preso in considerazione siano state riconosciute come meritevoli di attenzione da parte di una realtà aziendale che, per settore e dimensione, non è affatto detto sia sensibile ad esse. Come detto la storia e le caratteristiche culturali in questo caso erano particolarmente favorevoli, ma di per sé ciò non garantisce nulla. E invece Seristudio ha scelto di approfondire e allenare le competenze di ascolto e team working, investendo tempo ed energie. Sulla base delle informazioni raccolte attraverso le interviste questa si è rivelata una strada molto fertile, che ha alimentato un circolo virtuoso con ripercussioni positive a vari livelli.

La seconda questione che va sottolineata è la stretta correlazione fra benessere organizzativo e cultura della collaborazione. In un momento storico in cui la sensibilità rispetto alla qualità dell'esperienza lavorativa è in

aumento e le organizzazioni si sono attivate per fornire risposte che di solito vanno nella direzione del welfare, è bene sottolineare quanto intervenire sui processi operativi enfatizzando le competenze di team working possa avere un effetto molto più potente. E questo perché di fatto la quotidianità professionale è influenzata e determinata molto più da queste variabili che non da servizi che stanno 'intorno ad essa', per quanto utili e in molti casi molto preziosi. Reputiamo il Caso Seristudio un esempio emblematico in tal senso.