OBR Fondimpresa Lombardia

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

STORTI S.p.A.

Ambito Tematico Strategico
Fondo Nuove Competenze

ALIMENTARE UN SISTEMA VIRTUOSO CON LA FORMAZIONE

A cura di Nicola Castelli

Codice identificativo del Piano: 359127

Titolo del Piano Formativo: Progetto formativo PIANO DI FORMAZIONE PER STORTI S.P.A.

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 Piano Formativo preso in considerazione in questo report, progettato e realizzato da Storti S.p.A. con il supporto di Howay S.r.l., fa riferimento al Fondo Nuove Competenze. Quest'ultimo è stato inserito fra gli ambiti tematici d'interesse per l'attività di monitoraggio valutativo del 2025. Ricordiamo che questo Fondo, istituito nel 2020 e da allora rinnovato di anno in anno, è uno strumento di politica attiva cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo. Le politiche attive del lavoro sono iniziative messe in atto dallo Stato Italiano e dall'Unione Europea per promuovere l'occupazione e l'inserimento lavorativo. Nello specifico il FNC è uno strumento per favorire l'inserimento di nuove risorse in azienda, promuovere l'occupazione e migliorare le competenze del personale già inserito nell'impresa. Come afferma la stessa Fondimpresa sul suo sito, "*La finalità del FNC è quella di agevolare l'innalzamento del livello del capitale umano, offrendo ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi degli strumenti utili per adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato di lavoro, sostenendo le imprese nel processo di adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi, in risposta alle transizioni ecologiche e digitali ovvero qualora emerga un bisogno di adeguamento strutturale delle competenze dei lavoratori conseguente alla sottoscrizione di accordi di sviluppo per progetti di investimento strategico ovvero conseguente al ricorso al Fondo per il sostegno alla transizione industriale*". Una delle sue peculiarità principali riguarda la possibilità per le aziende aderenti di formare i propri dipendenti durante l'orario di lavoro, con copertura dei costi di retribuzione e contributi previdenziali a carico del fondo stesso.

Proprio per la rilevanza dell'iniziativa è stato deciso di inserirla fra gli ambiti tematici strategici che hanno guidato la scelta dei Piani Formativi (e dunque delle Aziende) per il Monitoraggio Valutativo 2025. Storti rappresenta in tal senso un esempio decisamente virtuoso per la sua capacità di sfruttare quest'opportunità per alimentare un processo di sviluppo organizzativo che, come si avrà modo di capire meglio nei prossimi paragrafi, è un tratto distintivo dell'azienda nonché uno dei motivi che l'hanno di fatto resa leader del settore. In questo caso sono due i motivi di particolare interesse che rendono il Piano in oggetto degno di nota:

1. Il coinvolgimento, per la realizzazione delle Azioni Formative pianificate, di partner/fornitori storici dell'azienda che quindi avessero una conoscenza approfondita delle strumentazioni intorno alle quali l'intervento formativo era costruita;

2. La valorizzazione, in sede di progettazione delle Azioni, di figure esperte interne all'azienda che potessero, in dialogo con i trainer (vedi punto precedente), favorire la diffusione della conoscenza già presente nell'organizzazione.

È a partire da queste premesse che il presente report andrà ad analizzare nel dettaglio il processo che ha consentito a Storti di realizzare le Azioni Formative racchiuse nel Piano.

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

Storti viene fondata nel 1960 ed è una classica piccola azienda famigliare che nasce e si sviluppa in una zona con un tessuto industriale povero, in aperta campagna. È tuttavia un'area attenta alla trasformazione del legno, grazie alla presenza di aziende importanti nel settore, come ad esempio la Bini Ferrando (ora fallita) e soprattutto il Gruppo Saviola, leader proprio nella produzione dei pannelli truciolati. Storti si colloca in quest'ambito ma in una nicchia completamente diversa da quel tipo di prodotti: nasce da Giuseppe Storti, il nonno dell'attuale presidente, che aveva un piccolo laboratorio di segheria e "*si divertiva*" a modificare le macchine di segheria per facilitare il

lavoro del falegname. La sua intuizione è quindi stata quella di utilizzare il motore della Lambretta per migliorare il processo di taglio del legno. È così che nasce l'azienda Storti, producendo piccoli macchinari orientati alla falegnameria o alla piccola segheria.

La passione di Giuseppe viene poi trasferita completamente al figlio Giancarlo (ancora oggi in azienda all'età di 72 anni con il ruolo di *Head of R&D*). Giancarlo Storti di fatto è stato l'elemento scatenante del vero successo dell'azienda, con il suo desiderio di trovare soluzioni che andassero a migliorare le lavorazioni di trasformazione del legno. Negli anni '70 comincia quindi a creare delle proprie vere linee semi-automatiche per la lavorazione del tronco di legno (segheria) e negli anni '80 nasce una nuova offerta di macchinari per la produzione di bancali. Tramite questa nuova tecnologia Storti ha potuto offrire simultaneamente ai propri clienti sia la tecnologia di taglio dei tronchi che di chiodatura e realizzazione pallet. Come cita il sito aziendale: "*Da allora le necessità del mercato sono mutate e la Storti è sempre stata in grado di soddisfarle: oggi si presenta sul mercato con un'ampia gamma di tecnologie che copre tutta la filiera, dal tronco al pallet finito. La capacità di intuire in anticipo la direzione di crescita del mercato, la passione per l'innovazione e la flessibilità sono, da sempre, gli elementi chiave dello sviluppo aziendale*".

Storti, che ad oggi che conta circa 150 dipendenti diretti più una ventina fra progettisti e installatori esterni, si muove in un mercato di nicchia di cui è leader a livello mondiale proprio per le sue capacità di personalizzazione dei prodotti. Non è un caso se la maggior parte della produzione sia destinata all'estero (fra il 60 e il 70%).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come accennato nel paragrafo precedente i due grandi driver che hanno guidato la strategia di sviluppo di Storti sono stati e continuano a essere la capacità di previsione delle esigenze del mercato e soprattutto l'altissima customizzazione dei prodotti. "*Di fatto accompagniamo il cliente, segue le sue necessità, i suoi desiderata come veri partner, siamo dei sarti della meccanizzazione e automazione di linee che trasformano il legno in bancali. Quindi sostanzialmente noi lavoriamo prevalentemente su commessa, pur avendo in portafoglio anche la produzione e sviluppo di macchinari standard*". Queste le parole di Federico Di Toma, HR Manager intervistato per l'attività di monitoraggio valutativo. "*Ogni volta è cucire un vestito completamente diverso. I clienti quindi vengono da noi, definiamo il layout dell'impianto, definiamo che tipologia di tecnologia deve soddisfare le richieste del cliente, determinati posizionamenti, determinate velocità*…".

Il ruolo dell'innovazione tecnica, all'interno di una cultura organizzativa come questa, è ovviamente centrale. Basti pensare che, di 180 persone (fra dipendenti diretti e collaboratori esterni) quasi 50 sono progettisti: è una sorta di azienda nell'azienda, vero cuore pulsante e punta di diamante di Storti. La progettazione include ogni aspetto:

- Meccanica;
- Elettrica;
- Pneumatica;
- Programmazione del linguaggio macchina con plc;
- Definizione dei manuali tecnici di utilizzo dell'impianto;
- Definizione del layout.

Ognuna di queste variabili ha un team specializzato all'interno dell'ufficio, che ovviamente si interfaccia con le altre per la realizzazione di un prodotto finale completamente coerente e armonico. In produzione ci sono invece reparti specializzati che però non si occupano di realizzare e lavorare tutti i componenti dei macchinati. Di fatto parecchie attività di carpenteria sono esternalizzate in conto lavoro o in acquisto: fatto 100 il processo produttivo di carpenteria, circa il 40% è fatto internamente e il 60% proviene dall'esterno. Le lavorazioni per le quali è difficile trovare nel mercato del lavoro competenze così specifiche sono ad esempio i processi di saldatura, piegatura, macchine controllo numerico, torni manuali, piegatrici, frese… Cioè tutte lavorazioni di carpenteria e macchine utensili che, sostanzialmente, servono per produrre pezzi particolari; queste, insieme ad alcune ulteriori componenti

che vengono acquistati (ad esempio i motori elettrici o i sensori, robot), vengono poi assemblate per realizzare il prodotto finito. Il montaggio viene fatto esclusivamente dentro l'azienda: si producono le varie isole dell'impianto che hanno una capacità autonoma per essere collaudate. Dopodiché quando il collaudo interno è terminato si dà il pronto-macchina al cliente e vengono spediti gli impianti (per un impianto complesso può richiedere anche 15-20 bilici). A quel punto una squadra di tecnici installatori trasfertisti si recano dal cliente e attivano il macchinario o l'intera linea dell'impianto (a seconda della complessità si può andare dalle due settimane fino ai tre-quattro mesi). Effettuato l'avviamento dal cliente e la verifica che tutto funzioni a dovere, parte tutta la formazione al personale che dovrà poi utilizzare l'impianto stesso. C'è infine una divisione di service che, successivamente, segue l'impianto dal punto di vista dei guasti e degli eventuali ricambi da fornire. Grazie a Industria 4.0 sono stati migliorati gli impianti gestibili da remoto: tramite una VPN ci si può collegare con le macchine e capire dove sono i problemi. Inoltre, essendo installate sugli impianti tutta una serie di telecamere, è possibile anche vedere come funziona il macchinario e a gestire da remoto una buona parte degli interventi di manutenzione. Ovviamente, quando ciò non è possibile, vengono inviati degli operatori sul posto. Un ulteriore punto di attenzione lo merita la produzione di pezzi di ricambio, che è stata nel tempo ottimizzata in modo da garantire i più veloci tempi di realizzazione e consegna al cliente possibili. Essendo infatti impianti altamente personalizzati le attrezzature sostitutive non possono che arrivare da chi ha progettato e realizzato l'impianto.

Dal punto di vista del mercato, la gran parte dei clienti è in Europa: paesi nordici, Spagna, Francia, Germania e ovviamente l'Italia. Nel resto del mondo Storti esporta nelle Americhe (Nord, Centro e Sud) e, seppur in minor misura, in Medioriente e nei paesi baltici. Chiaramente nei contesti dove c'è un alto costo della manodopera i nostri impianti trovano un'alta spinta all'utilizzo dell'automazione, viceversa riusciamo a fornire macchinari anche dove il costo della manodopera è più basso fornendo meno automazione dei processi di lavorazione della linea da realizzare.

In termini dimensionali va sottolineato che l'azienda è cresciuta significativamente negli ultimi 10 anni, passando da 90 a 150 dipendenti (senza contare le numerose collaborazioni esterne). Ciò ha reso necessario, per garantire il coordinamento, introdurre ruoli manageriali che hanno dato maggior struttura all'organizzazione, prima gestita con impronta ancora decisamente famigliare. Ad oggi vi sono quindi 5 Responsabili che presidiano le principali funzioni aziendali:

- Responsabile di produzione;
- Responsabile dell'area tecnica;
- Responsabile dell'area service;
- Responsabile marketing;
- Responsabile HR.

Sempre citando le parole del Dott. Di Toma: "*C'è in corso un cambiamento che l'azienda ha iniziato a vivere, sta vivendo e deve continuare a proseguire, proprio perché si sta rendendo conto, si è resa conto che c'è bisogno di procedure, c'è bisogno di struttura, c'è bisogno di ottimizzazione dei processi. Quello che sta avvenendo a mio avviso è una fase sicuramente significativa*".

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Prendiamo ora in considerazione gli obiettivi aziendali in funzione della strategia di sviluppo e il ruolo della formazione in questo percorso. Appare chiaro dalla fotografia scattata attraverso i due paragrafi precedenti che Storti S.p.A. sta seguendo una traiettoria piuttosto chiara dal punto di vista della crescita: continuare ad ampliare la rete di clienti soprattutto a livello internazionale, ai quali garantire un servizio eccellente sia in termini di prodotto che di assistenza.

Per quanto riguarda il primo aspetto, operare in un mercato molto specifico aiuta a gestire le relazioni commerciali con pressoché tutto il mondo grazie a poche persone: di fatto ad oggi ci sono 4 area manager supportati da collaborazioni di alcuni agenti che sono assolutamente in grado di mantenere e sviluppare il network di clienti. Rispetto invece al fronte 'interno', ovvero il presidio dei fattori di successo dei prodotti e servizi offerti, l'innovazione tecnologica ha bisogno di essere continuamente supportata. Storti ha infatti come punto di forza la modellazione su misura del cliente, ma per modellare bisogna anche essere capaci di proporre delle soluzioni innovative. Va detto che ancora oggi questa competenza risiede in parte nel talento innato di Giancarlo Storti. Però da qualche anno la tecnologia sta offrendo opportunità molto interessanti, come la possibilità di programmare un impianto in modo da avere delle performance eccellenti. Dice Federico Di Toma: "*Basti pensare ad una linea di recente sviluppo e già consegnata al cliente che consente la produzione di 12 bancali al minuto, laddove la concorrenza riesce ad arrivare al massimo a 9 o 10. Questo è frutto dell'accorgimento tecnologico, del saper misurare bene la componente meccanica e elettronica per raggiungere queste velocità: quindi l'innovazione è la chiave di volta*".

Ovviamente, affinché l'eccellenza tecnica si possa manifestare a pieno, è importante che sia affiancata da una progressiva evoluzione organizzativa e in particolare una sorta di managerializzazione dell'azienda. Come ad esempio l'introduzione di un Responsabile di Produzione (che è un consulente esterne ma con un contratto di esclusiva con Storti) esperto di Lean-Production che è stato anche il docente di uno degli interventi formativi previsti dal Piano in oggetto. L'esempio mette in risalto quanto, in questo scenario, la formazione giochi un ruolo centrale, come si avrà modo di leggere nei paragrafi successivi.

2.4 Considerazioni riepilogative

Per riassumere Storti si presenta come una realtà organizzativa di significativa qualità, esponente d'eccellenza di quel tessuto imprenditoriale che ha fatto la fortuna dell'industria italiana. Eccellenza che ha però bisogno di essere alimentata e necessita della capacità di adattamento non solo alle esigenze del mercato (e più specificamente dei singoli clienti) ma anche alle opportunità che la tecnologia può progressivamente offrire. Con la lucidità di apportare i cambiamenti organizzativi necessari a sostenere la crescita in primis numerica dell'azienda, che come sappiamo porta con sé complessità significative.

In tal senso il Piano Formativo oggetto dell'indagine e le Azioni previste si collocano nell'alveo di questa condizione e rappresentano uno degli strumenti attraverso i quali l'Impresa ha sostenuto (e tutt'ora supporta) gli obiettivi strategici e ancora prima la propria innata propensione. Nei prossimi paragrafi entreremo quindi maggiormente nel merito dei processi formativi che l'azienda ha codificato e in particolare di quelli che hanno consentito l'effettiva realizzazione del Piano.

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

Il punto di partenza non può che essere un focus sulle modalità di raccolta dei fabbisogni formativi, attraverso i quali sono state individuate le possibili aree di intervento a cui si è risposto con l'attivazione del Piano oggetto di valutazione. Il processo funziona in questo modo:

C'è un primo momento istituzionale all'inizio dell'anno nel mese di febbraio in cui viene aperto quello che è il processo di raccolta delle esigenze formative, che coinvolge con i responsabili delle principali aree organizzative:

Produzione, Area Tecnica, Area Service e Marketing. Ciò avviene grazie a un colloquio che l'HR manager organizza con ognuno di loro. Viene fatto in quel periodo perché perché entro la fine dell'anno precedente tutti i manager sono a loro volta chiamati a effettuare un giro di colloqui di confronto e di valutazione con tutti i membri del team. Questo consente loro di valutare l'andamento complessivo del collaboratore e se sono stati raggiunti gli obiettivi assegnati (qualora definiti). Quello è però anche il momento per raccogliere eventuali esigenze formative ma anche identificare i gap che dovranno poi essere colmati anche attraverso l'attività di formazione. Tutte queste informazioni vengono raccolte dai singoli Responsabili e trasferite all'HR manager durante i colloqui di inizio anno.

Va specificato che, qualora non dovessero emergere particolari richieste "*dal basso verso l'alto*", è l'azienda stessa, nella persona del Responsabile Risorse Umane, a "provocare" i manager stimolandoli a immaginare temi, competenze o aree d'interesse su quali ingaggiare le persone attraverso percorsi formativi che alimentino il processo di apprendimento e aggiornamento. Sulla base ti ciò che viene identificato (sia esso frutto di una richiesta raccolta o di una proposta lanciata) viene costruito un vero e proprio piano di formazione, per realizzare il quale vengono contattati possibili fornitori onde ottenere progetti da vagliare. Nel momento in cui vengono successivamente identificati i partner ritenuti più idonei ci si attiva per valutare le fonti di finanziamento, che normalmente sono di tre tipi:

- Conto Formazione, quindi utilizzando l'accantonato che l'azienda accumula proprio per queste iniziative;
- Conto Sistema, quindi attraverso eventuali bandi emessi da FondImpresa coerenti con le esigenze formative raccolte
- Extra-Budget, quindi finanziando più o meno parzialmente le attività con fondi dedicati ad hoc

Al termine di ogni azione formativa viene fatto compilare a ciascun discente un modulo di soddisfazione per verificare se e quanto ha apprezzato e valutato positivamente l'esperienza, se gli argomenti sono stati ben sviscerati o se magari c'è qualcosa che non ha funzionato e quindi bisogna apportare delle correzioni.

Ovviamente anche il Piano Formativo in oggetto è stato attivato a partire da un'analisi di questo tipo. Dal punto di vista delle necessità/opportunità rilevate le principali aree tematiche identificate sono state:

- **Sicurezza a bordo macchina**: questione sempre molto importante soprattutto quando gli operatori hanno a che fare con impianti complessi come quelli realizzati da Storti.

- **Aggiornamento tecnico in ambito elettronico e sensoristico**: aspetto cruciale per un'azienda che fa della competenza e dell'innovazione tecnologica i perni del suo successo.

- **Lean Production**: un'esigenza legata non solo ad aspetti 'estetici' di cura dell'ambiente lavorativo ma anche 'filosofici', che si desiderava venissero introiettati dagli operatori di produzione.

- **Excel**: una competenza 'basic' che tuttavia ha sempre bisogno di essere allenata.

Le funzioni aziendali associate alle aree tematiche per le quali è poi stato attivato il Piano Formativo in oggetto erano la Produzione e l'Area Tecnica.

In termini metodologici, come vedremo meglio nei paragrafi successivi, si è cercato di dare il taglio più concreto possibile agli interventi realizzati, compatibilmente con la tematica affrontata: in particolare per i corsi di '*Elettronica e sensoristica oleodinamica e pneumatica*' e di '*Analisi e compilazione tabella su macchine critiche 4.0*' si è fatto riferimento agli impianti Storti e valorizzato tutti i dati raccolti, a partire dai quali sono state co-progettate specifiche azioni da implementare e verificare una volta terminata la formazione.

Per quanto concerne i risultati, anticipiamo che l'azienda ha riscontrato concreti e apprezzabili miglioramenti in relazione a ciascuna delle tre Azioni intraprese. La stretta correlazione fra esigenze individuate, 'attività d'aula' e figure coinvolte nella docenza ha certamente contribuito al successo delle iniziative.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Qui bisogna fare alcune precisazioni prima di procedere, in riferimento alle informazioni raccolte grazie all'intervista con Alessandro Beschi, referente di Howay S.r.l., la società di formazione partner di Storti per la realizzazione del Piano in oggetto. Beschi ha infatti sottolineato che fra i corsi programmati dall'azienda e quelli poi effettivamente realizzati c'è stato un certo scarto. La motivazione è molto semplice: il Fondo Nuove Competenze a cui l'azienda si è appoggiata prevedeva dei vincoli ben precisi sia in termini di numero e caratteristiche contrattuali dei partecipanti, sia di durata minima delle Azioni Formative finanziabili. Questo ha comportato il fatto che delle 70 persone inizialmente previste ne sono state alla fine coinvolte effettivamente una trentina, di cui solo 20 circa con le caratteristiche compatibili con le specifiche del bando. Questo ha avuto un inevitabile impatto anche sul numero di interventi realizzati, che da 10 è sceso a 4. L'azienda si è quindi focalizzata su quelli percepiti come particolarmente importanti che, nello specifico, sono stati i seguenti:

- **Corso operativo di analisi e compilazione tabella su macchine critiche 4.0**:
  Ore corso: 24,00
  Certificazione degli esiti Attestato finale di messa in trasparenza delle competenze
  Livello Avanzato
  Finalità di Aggiornamento
  Collocazione temporale: Durante l'orario di lavoro
  Modalità formative: Aula corsi interna Ore 24,00 (In Presenza)
  Tematiche formative: Tecniche di produzione

- **Corso di elettronica e sensoristica oleodinamica e pneumatica**:
  Ore corso: 24,00
  Certificazione degli esiti Attestato finale di messa in trasparenza delle competenze
  Livello Avanzato
  Finalità di aggiornamento
  Collocazione temporale: Durante l'orario di lavoro
  Modalità formative: Aula corsi interna Ore: 24,00 (In Presenza)
  Tematiche formative: Tecniche di produzione

- **Lean digital**
  Ore corso: 16,00
  Certificazione degli esiti Attestato finale di messa in trasparenza delle competenze
  Livello Avanzato
  Finalità di aggiornamento
  Collocazione temporale: Durante l'orario di lavoro
  Modalità formative: Aula corsi interna Ore 16,00 (In Presenza) + Ore 8,00 (A Distanza sincrona)
  Tematiche formative: Gestione aziendale - amministrazione

- **Excel**
  Ore corso: 16,00
  Certificazione degli esiti Attestato finale di messa in trasparenza delle competenze

Livello Avanzato
Finalità di aggiornamento
Collocazione temporale: Durante l'orario di lavoro
Modalità formative: Aula corsi interna Ore: 16,00 (A Distanza sincrona)
Tematiche formative: Informatica

Focalizziamo l'attenzione soprattutto sui primi tre, che ai fini dell'attività di Monitoraggio Valutativo risultano particolarmente interessanti. Per quanto riguarda il corso di Excel specifichiamo soltanto che è l'unico dei 4 ad essere stato erogato a distanza (su piattaforma Webex) e con un docente fornito direttamente da Howay facendo riferimento al loro network di collaboratori. Gli altri tre sono invece stati erogati in presenza presso la sede dell'azienda e hanno visto il coinvolgimento in veste di docente di figure già note all'Impresa. Elemento che si è rivelato uno dei principali fattori di successo delle iniziative.

- **Corso operativo di analisi e compilazione tabella su macchine critiche 4.0**: per questo intervento è stato coinvolto come docente l'Ing. Simone Fondacci, storica conoscenza dell'azienda e persona di cui il Direttore Tecnico & Product Manager Roberto Cappon aveva una consolidata fiducia. Va specificato che Cappon è stato a tutti gli effetti il co-progettista dell'intervento, oltre che partecipante attivo. L'intervento era focalizzato sul prendere in esame esempi concreti di linee Storti, quindi impianti costituiti da più macchine in linea, per analizzare i possibili elementi critici ai fini della sicurezza dell'operatore.

  Il gruppo aula includeva sia persone dell'area della progettazione software sia persone che si occupano di layout e di impianti (e che quindi vanno in qualche modo a progettare e definire anche i sistemi di protezione), sia le persone che si occupano degli aspetti di sicurezza elettrica. Il riscontro è stato molto positivo, proprio perché tutta l'attività formativa è stata organizzata intorno a specifici macchinari Storti, alcuni dei quali analizzati approfonditamente, per poi individuare gli elementi critici e di conseguenza definire procedure e modalità per minimizzare o rimuovere integralmente i rischi. Si trattava quindi di un corso apparentemente 'teorico', nel senso che il lavoro di analisi è stato fatto a tavolino, ma finalizzato a qualcosa di molto concreto. Tant'è che il risultato è stata l'identificazione di possibili soluzioni da implementare in situazioni similari in futuro per mettere maggiormente in sicurezza sia parti specifiche del macchinario sia l'operatore. Quindi un'Azione Formativa non soltanto di tipo conoscitivo, nozionistico, ma anche e per certi versi prettamente applicativo. A conferma di ciò va evidenziato che alcune delle ipotesi e soluzioni progettate in quella sede sono oggi utilizzate perché entrate a far parte delle linee guida che definiscono i criteri di sicurezza all'interno dell'azienda. Si tratta concretamente di un documento che contiene e riassume tutti gli aspetti da tenere in considerazione, le risposte a specifici quesiti.

- **Corso di elettronica e sensoristica oleodinamica e pneumatica**: la peculiarità di questo intervento, sempre co-progettato da Roberto Cappon, è stato il coinvolgimento come 'docenti' di professionisti provenienti da aziende fornitrici di Storti, con le quali l'azienda aveva e ha una relazione di lunga data: la IFM, azienda che fornisce componenti legate alla sensoristica e alla pneumatica e CAMOZZI, che progetta e produce componenti per il controllo del movimento e dei fluidi. Questo tipo di interventi non era mai stato fatto in precedenza e ha dato esiti molto positivi. L'obiettivo era dare alcune nozioni di base legate al funzionamento di alcune specifiche componenti montate sugli impianti Storti (che come per il precedente corso erano l'oggetto principale di analisi). Fino ad allora le indicazioni venivano occasionalmente fornite dagli *application engeneers* con i quali gli operatori si interfacciavano in caso di problemi, con una possibilità di approfondimento e precisione molto più ridotta.

  Da un punto di vista della effettiva erogazione si è trattato in questo caso di un corso che prevedeva una parte teorica importante è stata un buon 70%, proprio per capire il funzionamento delle specifiche componenti. Dopodiché sono stati presi in considerazione aspetti applicativi che erano di particolare interesse per i partecipanti alla luce del loro lavoro quotidiano e i docenti, alla luce dell'eccellente

background professionale, hanno fornito indicazioni concrete che risolvessero problemi o chiarissero dubbi. In particolare per quanto riguarda gli aspetti legati alla pneumatica, l'Azione Formativa ha consentito di definire i cosiddetti schemi pneumatici, che fino a quel momento erano solo abbozzati, tanto che le componenti pneumatiche venivano cablate agli impianti sulla base di foto preesistenti, quindi facendo riferimento più a delle foto che a dei veri e propri schemi. Quindi è stato il propedeutico alla stesura degli schemi pneumatici sulle macchine in modo completo.

Al corso hanno partecipato operatori provenienti della progettazione elettrica, della progettazione a bordo macchina, persone della progettazione meccanica e personale della produzione, in particolare montatori. L'impatto è stato più che positivo, perché ha dato ai partecipanti mola più confidenza con le componenti prese in considerazione e quindi con gli impianti Storti sui quali vengono montate. Il confronto con i docenti esperti li ha messi nelle condizioni di essere molto più sicuri rispetto alle soluzioni da adottare di fronte a specifiche situazioni.

- **Lean Digital**: questo corso presenta delle diversità rispetto ai precedenti, sia per quanto riguarda i destinatari sia per la docenza. Il trainer è stato infatti il Responsabile di Produzione di Storti, che pur essendo formalmente un collaboratore esterno (ecco perché ha potuto risultare come docente), ha un contratto di esclusiva con l'azienda. Questa figura, nella propria carriera ha sviluppato e approfondito il tema della Lean Production facendone un caposaldo della sua professionalità ed è sembrato opportuno approfittare del Fondo Nuove Competenze per avviare una formazione diretta tutti i Responsabili coinvolti.

  Mantenendo un forte taglio applicativo, il corso aveva l'obiettivo di guidare i partecipanti nella comprensione dei principi base della filosofia lean, per poi aiutarli a riflettere e immaginare concretamente come trasferirla ai propri collaboratori, dando vita a un effetto domino virtuoso. L'intento di diffondere questo tipo di mindset è confermato dalla decisione dell'azienda di replicare successivamente l'intervento coinvolgendo questa volta capi reparto e operatori di produzione. E come confermato dalle interviste realizzate, i risultati sono stati evidenti. I partecipanti hanno capito che muovendosi in un ambiente pulito e ordinato riescono a lavorare meglio perché sanno dove sono gli attrezzi, sanno dove sono i componenti. Tenendo pulita la propria postazione si riducono le inefficienze e si riducono anche i fattori di rischio. Il fatto che questa mentalità stia permeando l'organizzazione è testimoniato anche dai feedback che ormai con regolarità vengono raccolti da coloro che visitano gli stabilimenti (clienti o fornitori). Nonostante Storti sia un'azienda metalmeccanica anche piuttosto 'pesante' (i treni di macchinari implicano grossi volumi di occupazione di superficie), c'è infatti molto ordine, molta pulizia.

  Questa Azione Formativa, più ancora delle altre, rivela secondo il dott. Di Toma la volontà dell'azienda di 'cambiare pelle', cioè di evolvere verso una mentalità più strutturata e matura, liberandosi da quegli aspetti culturali pi tipici di realtà artigianali che superata una certa dimensione rischiano di rivelarsi controproducenti.

Per quanto riguarda la valutazione formale delle iniziative incluse nel Piano, sono stati predisposti dei questionari di apprendimento da parte di Howay con l'inevitabile consulenza dei docenti che avevano tenuto i corsi. I Questionari sono stati somministrati tramite Microsoft Forms e raccolti.

3.3 Considerazione riepilogative

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

- La prima è l'evidente intenzione da parte di Storti di utilizzare l'opportunità del Fondo Nuove Competenze per proseguire un processo di miglioramento organizzativo già molto consolidato e chiaro. Andando a insistere sia sul rafforzamento delle competenze tecniche sia sulla diffusione e consolidamento di una 'mentalità' più affine a una realtà che ambisce all'eccellenza.

- La seconda è l'interessante scelta di valorizzare al massimo le risorse a disposizione anche dal punto di vista della docenza. Aver coinvolto professionisti già precedentemente consultati (Corso operativo di analisi e compilazione tabella su macchine critiche 4.0), esperti provenienti da aziende fornitrici (Corso di elettronica e sensoristica oleodinamica e pneumatica) e personale interno (Lean Digital) è stata una mossa molto saggia per ottimizzare gli effetti delle Azioni predisposte.

- La terza, coerentemente con il punto precedente, è la decisione di coinvolgere un ulteriore risorsa interna (il Direttore Tecnico) nella co-progettazione di due dei tre corsi. Ciò ne ha chiaramente aumentato l'efficacia.

È importante allo stesso tempo evidenziare le difficoltà nel far rientrare le esigenze formative e le caratteristiche specifiche della realtà aziendale nei parametri previste dal Fondo. Difficoltà che in qualche modo hanno depotenziato le ambizioni inziali, senza tuttavia impedire un'almeno parziale realizzazione delle iniziative formative.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Passiamo adesso ad approfondire il tema degli impatti a 360 gradi delle iniziative formative messe in campo dal Piano.

4.1 L'impatto della formazione

Per quanto concerne gli effetti he le iniziative formative realizzate hanno prodotto riprendiamo ed espandiamo alcuni concetti già esplicitati nel paragrafo precedente. Prendiamo quindi in considerazione le 3 principali Azioni realizzate (considerando quella dedicata all'uso di Excel un 'semplice' intervento di manutenzione delle competenze):

- **Corso operativo di analisi e compilazione tabella su macchine critiche 4.0**.
  In questo caso possiamo individuare due tipologie di impatti generati, legati fra di loro:

  1. IMPATTO PUNTUALE: gli effetti immediati più rilevanti sono stati quelli derivanti da un accrescimento delle competenze tecniche degli operatori coinvolti nella formazione e l'individuazione di specifiche modalità di intervento per la risoluzione delle problematiche prese in considerazione in aula.

  2. IMPATTO STRUTTURALE: c'è tuttavia poi stato un effetto più ampio e strutturale, ovvero l'aggiornamento del documento aziendale che contiene le linee guida ufficiali per l'utilizzo dei macchinari intorno ai quali è stata costruita l'attività di formazione. Ciò significa che l'intera organizzazione ha beneficiato indirettamente del lavoro di analisi svolto dal gruppo di persone attivamente coinvolte.

- **Corso di elettronica e sensoristica oleodinamica e pneumatica**.
  Qui troviamo confermati i due livelli di impatto validi per l'Azione precedente e ne troviamo uno ulteriore:

1. IMPATTO PUNTUALE: attraverso il confronto con i tecnici provenienti dalle aziende fornitrici dei componenti oggetto della formazione è stato possibile migliorare la conoscenza e del funzionamento degli stessi e approfondire le modalità di risoluzioni di problematiche riscontrate dai partecipanti nella loro quotidianità professionale.

2. IMPATTO STRUTTURALE: similmente al caso precedente, anche qui l'intervento formativo è servito a definire procedure valide e quindi formalizzate per l'intera organizzazione. Nel caso specifico si è trattato degli 'Schemi Pneumatici', rappresentazioni grafiche che illustrano i componenti di un sistema che utilizza l'aria compressa per compiere lavoro. Questo diagramma mostra il collegamento tra le valvole (che dirigono il flusso d'aria), gli attuatori (cilindri e motori pneumatici) e altri componenti, seguendo una logica di funzionamento prestabilita per controllare i movimenti.

3. IMPATTO INDIRETTO: una conseguenza più indiretta ma non meno virtuosa associata a questo corso è certamente stata il consolidamento della relazione di fiducia con le imprese fornitrici di Storti i cui tecnici sono stati convolti in qualità di docenti. Non c'è dubbio che questa scelta, oltre a garantire una totale corrispondenza fra contenuti trattati ed esigenze organizzative, ha anche fatto sì che la partnership fra aziende si sia irrobustita.

- **Lean Digital**.
  Per questo corso troviamo confermati le due macro tipologie di impatto valide per i precedenti ma con una declinazione leggermente diversa:

  1. IMPATTO PUNTUALE: certamente il vantaggio organizzativo derivante da questa Azione è stato il consolidamento della '*concezione del lavoro*' tipica della filosofia Lean nei partecipanti. Essendo inoltre il docente una figura interna all'azienda, il corso è stato totalmente aderente ai processi produttivi Storti, garantendo una personalizzazione e quindi un'efficacia molto elevate.

  2. IMPATTO STRUTTURALE: considerato il fatto però che i partecipanti al corso erano figure di responsabilità, si è potuto ottenere un effetto molto più ampio, perché tutte le idee, proposte e ipotesi formulate durante l'attività di formazione e rivelatesi valide hanno poi potuto essere trasferite ai diretti collaboratori. Si è quindi creato un effetto a cascata che in questo tipo di progetti risulta particolarmente auspicabile. E come abbiamo già avuto modo di accennare, l'effettiva diffusione di un approccio Lean al lavoro viene certificata anche dai feedback di clienti e visitatori che riscontrano un livello di ordine e pulizia tutt'altro che consueti in un'azienda metalmeccanica.

4.2 Considerazioni riepilogative

Tirando le fila delle informazioni raccolte si può infine affermare che il Piano Formativo realizzato da Storti attraverso il Fondo Nuove Competenze, per quanto meno articolato nella pratica di quanto lo fosse nelle intenzioni, si è comunque rivelato del tutto funzionale a sostenere lo sviluppo dell'organizzazione. In tal senso è interessante notare come due siano i macro filoni che sono stati seguiti:

- Irrobustimento delle competenze tecniche, indispensabili per un'azienda che fa dell'innovazione e della capacità di adattamento alle esigenze produttive del cliente il proprio fattore distintivo;
- Diffusione di un approccio Lean, che invece va più nella direzione di consolidare una cultura organizzativa da 'grande impresa', senza tuttavia perdere i benefici di un approccio 'artigianale' al cliente che ha reso Storti S.p.A. leader del settore.

L'impressione è che entrambe le dimensioni abbiano trovato concreto riscontro attraverso le Azioni realizzate, tanto è vero che è prevista una loro riprogrammazione.

5. CONCLUSIONI

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

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

Come pensiamo sia evidente in pressoché tutti i paragrafi del report, i fattori di successo relativi alle attività formative realizzate in Storti S.p.A. attraverso il Piano in oggetto sono molteplici. Alcuni hanno a che fare con le condizioni di partenza, altri con le modalità di progettazione ed erogazione. Andiamo a dettagliare meglio tutte queste dimensioni:

- Condizioni di partenza: va detto che l'azienda ha potuto trarre beneficio e vantaggio dall'opportunità offerta dal Fondo Nuove Competenze (seppur in misura minore rispetto a quella desiderata) in prima battuta grazie alla '*chiarezza d'intenti*' con la quale sta portando avanti la sua strategia di crescita. In tal senso la storia di Storti parla da sé e le recenti scelte organizzative compiute (prima fra tutte la nomina dei 5 Responsabili di Funzione) dimostrano l'intenzione di investire nello sviluppo di competenze.

- Valorizzazione delle risorse interne: un secondo punto a favore è stata la decisione di coinvolgere nella progettazione e/o nell'erogazione delle Azioni Formative persone che già lavoravano in azienda. Nello specifico parliamo del Direttore Tecnico e del responsabile di Produzione: il prima ha di fatto co-progettato gli interventi dedicati all'analisi e compilazione tabella su macchine critiche 4.0 e all'elettronica e sensoristica oleodinamica e pneumatica; il secondo è invece stato l'effettivo decente del corso dedicato alla Lean Production. È chiaro che questo ha effetti positivi su molteplici fronti: in primis quello contenutistico, con la certezza che verranno affrontati temi del tutto aderenti alle esigenze dei partecipanti; in seconda battuta quello applicativo, ovvero la concretezza e applicabilità del lavoro svolto in aula; infine quello motivazionale, proprio per la valorizzazione delle persone.

- Coinvolgimento dei fornitori: terzo elemento chiave è la scelta di chiedere a imprese che già fornivano componenti utilizzate sugli impianti Storti di inviare dei loro tecnici in veste di docenti per quei corsi che riguardavano proprio aspetti concernenti quelle tipologie di pezzi. Ciò ha consentito non solo di rendere le Azioni Formative estremamente efficaci dal punto di vista dell'apprendimento e dell'utilità del lavoro svolto, ma ha anche consolidato la relazione di partenrship con le aziende coinvolte.

- Valorizzazione degli output: l'ultimo fattore di successo (che se vogliamo è una naturale conseguenza dei tre precedenti) è la decisione di formalizzare laddove possibile gli output derivanti dai corsi e integrarli nelle procedure aziendali (le Linee Guida, come nel caso del corso di analisi e compilazione tabella su macchine critiche 4.0) o creare documenti ex novo (come gli Schemi Pneumatici prodotti grazie al corso di elettronica e sensoristica oleodinamica e pneumatica).

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 aspetti in particolare:

- Il primo, valido soprattutto per il rafforzamento di competenze tecniche specialistiche, è la valorizzazione del personale interno: utilizzare la formazione come strumento per dare spazio e diffondere la conoscenza già presente in azienda è cruciale non solo per gli effetti virtuosi in termini squisitamente operativi e produttivi, ma anche per il valore motivazionale che questo tipo operazioni generano. In una fase storica in cui il coinvolgimento dei dipendenti si rivela fondamentale per attrarre e trattenere persone e i particolar modo talenti, 'accendere un riflettore' sulle eccellenze presenti nell'organizzazione significa alimentare riconoscimento e senso di appartenenza.

- Il secondo, non sempre percorribile ma certamente molto interessante, è il coinvolgimento dei fornitori nella fase di erogazione. In particolar modo quando si parla di formazione tecnica associata a specifici strumenti, programmi o macchinari, chiedere alle imprese o società che hanno fornito e magari progettato e costruito quelle strumentazioni di inviare dei loro tecnici come docenti è un modo per garantire sia un alto grado di utilità e applicabilità della formazione, sia per cementare la partenrship e il rapporto di fiducia (nonché magari scoprire ulteriori opportunità di collaborazione).

5.3 Conclusioni

Per concludere, il caso Storti S.p.A. si presenta interessante sotto molteplici punti di vista. Ciò che colpisce maggiormente è la chiarezza d'intenti dell'azienda nel portare avanti un processo di sviluppo organizzativo coerente con la sua storia e allo stesso tempo consapevole dei cambiamenti operativi ma anche culturali che questo implica. Come più volte riscontrato nell'attività di Monitoraggio Valutativo, i progetti di formazione che 'funzionano' maggiormente sono quelli che nascono all'interno di un quadro organizzativo di questo tipo. Là dove cioè la formazione non è un accessorio, un mero vincolo o peggio ancora un impiccio ma una vera e propria leva strategica, riconosciuta come tale.

Nella misura in cui ciò avviene, opportunità come il Fondo Nuove Competenze possono allora essere usate con cognizione di causa e quindi sfruttate per alimentare e sostenere la strategia dell'azienda. Questo Caso ne è una dimostrazione palese, pur nella sua relativa limitatezza. È in sostanza fondamentale che la consapevolezza delle esigenze aziendali venga prima delle opportunità di finanziamento che di volta in volto possono presentarsi. Solo in questo modo le seconde possono essere messe al servizio delle prime.