OBR Fondimpresa Lombardia

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

STRUQTURE

Ambito Tematico Strategico
Competenze di base e trasversali

LA FORMAZIONE COME STRUMENTO E PERNO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

A cura di Nicola Castelli

Codice identificativo del Piano: 378619

Titolo del Piano Formativo: Sviluppo delle competenze di base e trasversali – I edizione

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. 7
2.4 Considerazioni riepilogative pag. 7

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. 9
3.3 Considerazione riepilogative pag. 11

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE
4.1 L'impatto della formazione pag. 12
4.2 Considerazioni riepilogative pag. 13

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 oggetto di analisi in questo report è stato realizzato da Struqture Srl con il supporto di Servizi Confindustria Varese Srl. La scelta di inserirlo nell'attività di Monitoraggio Valutativo, come si avrà modo di comprendere nel report, è principalmente motivata dal valore che questo progetto ha rappresentato per l'azienda non solo dal punto di vista strettamente formativo ma anche come leva per posizionarsi con maggior forza nel mercato del lavoro (in termini di attraction).

Dal punto di vista dell'ambito tematico strategico il Piano è riconducibile allo sviluppo delle competenze di base e trasversali, con particolare attenzione agli impatti sul benessere percepito. In questo senso si evidenzia la stretta correlazione fra le tematiche d'aula che sono state oggetto di formazione ("Comunicazione efficace e assertiva", "Coltivare il proprio benessere", "Lavorare in team", "Problem solving e decision making") e l'intenzione dell'azienda di intrecciare l'irrobustimento di competenze soft (certamente utili soprattutto per profili tendenzialmente molto tecnici) con la creazione di un clima di lavoro in cui le persone potessero sentirsi e stare meglio. Va detto che, considerata la storia e l'ambito in cui Struqture opera, non sorprende che fosse e sia tutt'ora presente tale sensibilità: da questo punto di vista abbiamo valutato decisamente positiva la coerenza fra 'dichiarato e agito' se così si può dire.

In generale, la scelta di dare evidenza a progettualità in cui la dimensione del benessere fosse particolarmente presente è dovuta alla consapevolezza, da parte del nucleo di ricerca, di quanto questa 'variabile' sia oggi sempre più rilevante ai fini di uno sviluppo organizzativo sostenibile. La formazione, a tal fine, gioca un ruolo centrale per favorire una sorta di transizione culturale che metta in dialogo crescita economica (in termini di volume di business) e qualità dell'esperienza lavorativa. Ci sembra che il Piano in oggetto rappresenti un esempio interessante ed emblematico, a maggior ragione perché realizzato da un'azienda relativamente piccola, a dimostrazione non solo che l'esigenza sia percepita anche in questo tipo di realtà (di solito meno indagate dalle grandi ricerche sull'argomento svolte dalle grandi società di consulenza), ma anche che sia assolutamente possibile (e per certi versi auspicabile) che ciò accada.

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

La storia dell'Impresa ci è stata raccontata dal suo stesso fondatore, Silvio Aimetti, che è stata fra le persone intervistate per la stesura del caso. Struqture S.r.l. nasce esattamente 25 anni fa, nel 2000, a Comerio nel varesotto ed essenzialmente porta avanti tre linee di business: in primis la consulenza relativa a salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, predisposizione di sistemi di gestione (quindi qualità, sicurezza, ambiente ed energia) e altre tematiche tecniche correlate alla sicurezza. In seconda battuta fornisce formazione aziendale, per tutte le questioni afferenti all'ambito della salute e della sicurezza. Infine si occupa di ingegneria, nel senso che ha un team esperto nella progettazione di quello che loro chiamano 'sistema edificio-impianto', un insieme completo di azioni, servizi e consulenze mirate alla costruzione o ristrutturazione di edifici sia civili che industriali. Questo processo integrativo abbraccia gli aspetti edile-architettonici insieme a quelli impiantistici, includendo analisi termotecniche ed elettriche. Inoltre in tempi recenti Struqture ha acquisito competenze specifiche relative alle diagnosi energetiche, grazie alle quali ha sviluppato un team di accompagnamento delle aziende sui temi della sostenibilità. Ovviamente la loro è un'expertise di natura tecnica, che consente di effettuare analisi come la *carbon emission footprint* di prodotto e di processo.

A margine dei principali servizi di consulenza, avendo come clienti principalmente delle PMI, negli anni è stata anche strutturata una piccola area compliance relativa a GDPR (privacy) e D. Lgs. 231/2001.

Dal punto di vista dei passaggi evolutivi fondamentali in termini dimensionali, va segnalata l'apertura nel 2017 della seconda sede a Gallarate che diventa Centro di Formazione accreditato presso Regione Lombardia e di un piccolo ufficio a Roma. Attualmente l'organico è composto da circa 20 persone con profili tendenzialmente tecnici (perlopiù ingegneri) a cui vanno aggiunti i collaboratori esterni che possono variare in numero a seconda delle necessità ma che vengono attivati o per attività di consulenza o per interventi di formazione. A chiusura di questa sezione riportiamo due frammenti di testo estrapolati dal sito e attribuibili ai fondatori di Struqture, che riassumono molto bene la filosofia e l'assetto valoriale dell'organizzazione.

Silvio Aimetti: "*Quando mi chiedo perché abbia deciso, ormai 25 anni fa, di intraprendere questo lavoro, credo che probabilmente l'attitudine ad occuparsi di tematiche che riguardano la salute delle persone, l'ambiente di vita e di lavoro, la formazione e la competenza e più in generale i bisogni dell'essere umano siano scritte nel mio DNA. Nel corso delle mie diverse esperienze lavorative, di volontariato e istituzionali maturate in oltre 30 anni, l'attenzione per le Persone, per quello che fanno, per come lo fanno, per l'ambiente in cui vivono e lavorano, ha sempre rappresentato per me motivo di curiosità e stimolo per poter migliorare in modo concreto questi aspetti. […] Lavorare con una squadra composta da persone esperte e da giovani talenti formati negli atenei del nostro territorio rappresenta per un'appassionante sfida quotidiana composta da esperienza, competenza e capacità di trovare soluzioni innovative. Le sfide della sostenibilità, del lavoro sicuro, dell'ambiente pulito, della consapevolezza e competenza dei Lavoratori, rappresentano l'impegno che con le Persone di Struqture vogliamo assumerci nei confronti dei nostri Clienti e Stakeholder, l'etica e la responsabilità d'impresa sono gli strumenti con i quali vogliamo raggiungere questi obiettivi*".

Isabel Lange: "*Quando più di 25 anni fa, assieme a Silvio, abbiamo fondato Struqture S.r.l., la nostra visione consisteva nel fatto che una maggior integrazione tra servizi di consulenza e ingegneria sarebbe stata la chiave di volta per uno sviluppo sicuro, sostenibile ed efficiente per le aziende e per i loro stakeholder. All'interno di un mondo economico che veniva sempre più stimolato da nuovi fattori economici e sociali che avrebbero determinato enormi cambiamenti, le aziende iniziavano a vedere nelle sfide, non più solo correlate alla semplice produzione di beni e servizi, il loro futuro all'interno di un mondo economico in grande evoluzione. In questi anni la mia esperienza internazionale di architetto si è concretizzata sia in progetti dedicati a aziende sia a progetti residenziali per una clientela europea che mi ha contattato per realizzare il proprio "sogno italiano". Sono convinta che aver vissuto, studiato e lavorato in paesi diversi abbia fatto maturare la mia "sensibilità" per l'architettura, che ha come principale scopo il desiderio di creare uno spazio, sia esso lavorativo che residenziale che ci accoglie, ispira e protegge, utilizzando e valorizzando i materiali e i modus operandi presenti nei diversi luoghi, considerandoli in un'ottica di sostenibilità e di rispetto per il nostro pianeta*".

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Prendiamo ora in considerazione più nel dettaglio gli orientamenti strategici dell'azienda, che come si può intuire sono molto legati all'aggiornamento sul fronte legislativo, tecnico e tecnologico. Il loro mercato di riferimento è quello industriale a tutto tondo, con una predilezione per le PMI (anche se tra i clienti non mancano anche delle grandi aziende) e con alcune specifiche aree di expertise che si sono consolidate negli anni. Ad esempio è stata sviluppata un'attività di consulenza dedicata al settore socio-assistenziale, in particolare RSE e case di riposo. Resta il fatto che l'80% del fatturato arriva dal settore manufatturiero a tutto tondo: dal meccanico al chimico, passando per l'impiantistica, l'alimentare e il farmaceutico. In termini geografici l'area di riferimento è la provincia di Varese anche se capitano progetti con clienti meno prossimi e in alcuni casi anche internazionali.

Il mercato, in termini di competitor, è piuttosto complesso: vi sono sul territorio diverse società ma soprattutto singoli professionisti che offrono servizi simili, se presi singolarmente. Ed è qui che sta uno degli elementi distintivi della strategia di sviluppo di Struqture, ovvero creare un'organizzazione che sia in grado di offrire un servizio integrato ai clienti. Questo ha significato sposare la scelta di un progressivo allargamento dell'organico e l'assunzione di professionalità diversificate che hanno consentito l'ampliamento dell'offerta. Di fatto attualmente

l'azienda è nelle condizioni di garantire ai clienti un supporto relativo a tutte le tipologie di adempimenti obbligatori relativi a salute, sicurezza e sostenibilità energetica.

La tecnologia e l'aggiornamento in termini di strumentazioni è cruciale, ad esempio per quanto riguarda la rilevazione e la diagnostica energetica, che se fatta con cura consente alle aziende di risparmiare parecchi soldi oltre che contribuire alla salvaguardia dell'ambiente. Per ottimizzare i consumi, migliorare la sostenibilità (ad esempio sviluppando piccoli strumenti informatici per automatizzare il calcolo della *carbon emission footprint* per aziende con determinati cicli produttivi) ma anche ridurre gli infortuni, la componente tecnologica è fondamentale ed è quindi necessario per Struqture proporre ai clienti soluzioni che siano al passo con i tempi. Senza ovviamente dimenticare la digitalizzazione e l'archiviazione dei dati, che non possono più essere 'salvati' solo su schede e rapporti cartacei. Per certi versi è stata questa, sostiene Silvio Aimetti, la grande rivoluzione degli ultimi 10 anni e la sfida del prossimo futuro: "*Per vent'anni il nostro è stato un lavoro cartaceo, negli ultimi dieci invece l'utilizzo di tutti questi nuovi strumenti è diventato fondamentale. Stiamo quindi cercando di investire per distanziarci rispetto a quelle piccole società che ad esempio non hanno in questo momento la forza di prendere due ingegneri giovani e metterli per metà del loro tempo a studiare visori e capire come utilizzarli al meglio nel nostro lavoro: la scommessa dell'azienda sta qui.*"

Per riassumere oggi Struqture si struttura con 4 macro linee di business:

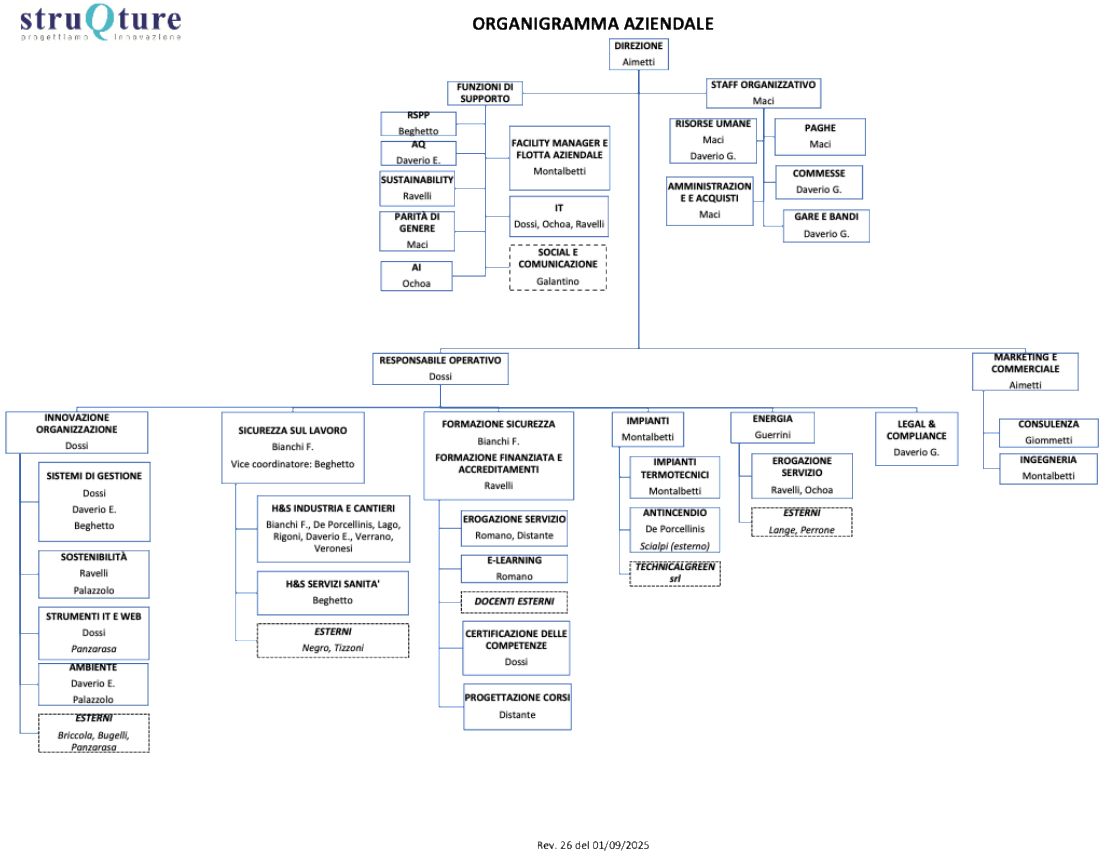
- CONSULENZA, a sua volta diversificata in tre sotto ambiti:
  1. **HSE Management** in relazione a: valutazione dei rischi; assunzione di incarichi professionali 'esterni' per ruoli di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (R.S.P.P.), Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione (A.S.P.P.) e Coordinatore della Sicurezza in fase di Progettazione (C.S.P.); sicurezza sui cantieri edili; prevenzione incendi; impatti ambientali.
  2. **Sistemi di Gestione Integrata** (IMS) per governare i requisiti relativi a diversi aspetti aziendali (qualità, sicurezza, privacy, ambiente, energia) nel rispetto delle normative cogenti e volontarie, italiane e internazionali.
  3. **Compliance normativa** (per garantire che il cliente sia allineato alle leggi e ai regolamenti attuali), in particolare connessa a temi di GDPR, Corporate Governance e Whistleblowing.

- INGEGNERIA, con due declinazioni:
  1. **Consulenza tecnica** relativa a: Technical Due Diligence, ovvero monitoraggio e analisi dei consumi energetici e dei meccanismi incentivanti; Monitoraggio e analisi dei consumi per comprendere e ottimizzare l'efficienza energetica degli edifici e dei sistemi; individuazione di Meccanismi Incentivanti he offrano supporto finanziario e vantaggi fiscali per promuovere investimenti mirati a migliorare l'efficienza e ridurre i consumi energetici negli edifici.
  2. **Progettazione del sistema edificio-impianto**, cioè un insieme completo di azioni, servizi e consulenze mirate alla costruzione o ristrutturazione di edifici sia civili che industriali.

- FORMAZIONE, in due modalità:
  1. **E-learning** con un'ampia varietà di corsi dedicati a Sicurezza, Sostenibilità, Competenze digitali, Soft skills, Sicurezza alimentare HACCP, Competenze trasversali, Industria 4.0, Regolamenti e procedure aziendali, Lingua.
  2. **Aula**, anche in questo caso con un catalogo molto ricco organizzato intorno alle medesime aree tematiche. Da segnalare un'interessante iniziativa nata dalla collaborazione fra Struqture e VirtualSafetyLab, una società specializzata nella formazione sulla sicurezza in azienda con l'utilizzo della Realtà Virtuale mediante l'utilizzo di visori.

- SOSTENIBILITÀ, con attività di consulenza e supporto legati a: adozione e integrazione di criteri ESG nei processi aziendali; realizzazione del Bilancio di Sostenibilità; calcolo della Carbon Footprint; Life Cycle Assessment di prodotto o servizio.

A completamento di questa sezione alleghiamo l'organigramma (gentilmente fornito dall'azienda), che restituisce visivamente la complessità della struttura organizzativa che nel tempo è stata delineata:



2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Alla luce delle informazioni raccolte e riportate nei paragrafi precedenti risultano evidenti due sostanziali obiettivi strategici:

- La costruzione di un'offerta integrata di servizi che consenta al cliente di avere un unico interlocutore per quanto riguarda tutto ciò che ha a che fare con la gestione di salute, sicurezza e sostenibilità in azienda.

- L'acquisizione e l'impiego di strumentazioni digitali e più in generale tecnologiche che offrano al cliente le più aggiornate soluzioni e metodologie, così da differenziarsi da competitor più 'tradizionali'.

Chiaramente per rendere possibile tutto questa la formazione risulta una leva imprescindibile. Tuttavia, se si osserva l'organigramma riportato nel paragrafo precedente, risulta evidente quanto per Struqture sia diventato oggi necessario, parallelamente all'allargamento e consolidamento delle competenze tecniche, affiancare una formazione che favorisca anche la costruzione di processi collaborativi trasversali. Lo sviluppo di progettualità complesse che

comportano il coinvolgimento di molteplici professionalità rende decisiva la capacità dei membri del team di gestire gli aspetti 'soft' sia nella relazione fra di loro sia nella gestione del cliente. Peraltro, come specificato da Silvio Aimetti durante l'intervista realizzata, tutto questo fa emergere e consente di muoversi verso un ulteriore obiettivo strategico: diventare più 'appetibili' nel mercato di lavoro dal punto di vista dell'attraction e della retention delle risorse. In una fase storica in cui c'è scarsità di personale qualificato e quindi il rischio di non risultare interessanti o di perdere professionisti sui quali magari si è investito parecchio in termini di formazione tecnica, offrire un supporto anche allo sviluppo di competenze comportamentali e relazionali può fare la differenza. Diventa in sostanza un modo per favorire una crescita professionale più rotonda e allo stesso tempo costruire una work-experience più soddisfacente in relazione alla qualità del clima e dei rapporti collaborativi. Ed è chiaro che questo finisce per rendere meno probabile che una persona scelga di andarsene o anche solo 'si guardi intorno', aumentando l'attrattività nei confronti di potenziali talenti. Il Piano Formativo oggetto dell'indagine si inserisce nel solco di queste ultime considerazioni.

2.4 Considerazioni riepilogative

Struqture si presenta come un'organizzazione con le idee chiare e una traiettoria di sviluppo molto precisa. La sua storia mostra quanto in primis i due fondatori abbiano saputo cogliere, nel tempo, le opportunità che l'innovazione tecnologica metteva a disposizione mettendole al servizio di una visione lucida. La costruzione di un'offerta armonica e completa non è frutto del caso ma di un processo consapevole e intenzionale che ha saputo adattarsi ai cambiamenti anche rilevanti che il settore in cui l'azienda opera ha vissuto.

Appare altresì evidente la 'base valoriale' su cui poggia l'impresa, riassunta nel codice etico di cui riportiamo alcuni estratti: "*STRUQTURE è consapevole che l'autorevolezza di un'azienda si riconosce, oltre che dalla competenza dei suoi collaboratori e dall'alta qualità del servizio fornito alla clientela. […] La direzione di STRUQTURE si impegna affinché ogni persona sia messa in condizioni di poter lavorare in un ambiente valorizzi a pieno il loro potenziale e le loro competenze. Inoltre, e questo vale tanto per le donne quanto per gli uomini, STRUQTURE offre flessibilità in modo che ogni lavoratore possa trovare il miglior equilibrio tra vita privata e impegno lavorativo. La Società intende trasformare in un vantaggio competitivo la conoscenza e l'apprezzamento dei valori etici che la animano.* […] *Tutti i Dipendenti e Collaboratori/Consulenti di STRUQTURE, nonché tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, instaurano e intrattengono rapporti o relazioni con essa sono tenuti a vivere, nell'ambiente di lavoro, secondo questi valori e ad applicarli in modo corretto, eticamente ed onorevolmente*".

Segue un articolato e argomentato elenco di principi di comportamento (rispetto di leggi e regolamenti, ripudio di ogni discriminazione, valorizzazione delle risorse umane e parità di genere, tutela dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile, correttezza contrattuale…) che si disidera facciano da bussola sia nella gestione dei rapporti interpersonali interni all'organizzazione sia nella relazione con clienti e fornitori. Questo trasmette a nostro parere l'idea di un'azienda che vuole incarnare la sensibilità che, in un certo senso, intende stimolare nei propri clienti attraverso i suoi molteplici servizi. Tale coerenza ci sembra trovi riscontro nel progetto formativo che è stato sviluppato e realizzato in collaborazione con Servizi Confindustria Varese Srl e che ora andremo ad analizzare nel dettaglio.

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

La premessa è che le informazioni relative a tutte le fasi di realizzazione del Piano sono state principalmente raccolte dalla voce di Fabio Dossi, Operation Manager di Struqture e referente interno per le attività di formazione, integrate con i documenti redatti dal soggetto proponente, in questo caso Servizi Confindustria Varese S.r.l..

In termini di esigenze rilevate, tutto nasce dalla percezione interna da parte dei team leader di tensioni relazionali che hanno portato addirittura alcuni dipendenti a lasciare l'azienda. Questo ha fatto accendere un campanello d'allarme circa la necessità di intervenire sulla 'manutenzione' del clima interno. Questa situazione per certi versi non sorprende, se teniamo in considerazione 3 fattori chiave:

- La crescita dimensionale dell'azienda, che come spesso capita porta con sé un aumento della complessità che ha dei risvolti non soltanto operativi ma inevitabilmente anche relazionali;

- La conseguente necessità dell'organizzazione di darsi una forma più precisa (con la definizione di ruoli, compiti e responsabilità), processo comporta un 'cambio di mentalità' non sempre indolore in termini di ridefinizione dei rapporti interni;

- Il background professionale tendenzialmente tecnico del personale (composto per la maggior parte da ingegneri), quindi poco avvezzo per 'forma mentis' alle variabili più soft.

L'ingresso in azienda di nuove risorse (a sostituzione di quelle perse e più in generale per necessità di espansione delle attività) è diventata l'occasione per strutturare un progetto formativo che aiutasse l'organizzazione a:

- Identificare e allenare all'interno dell'azienda dei processi comunicativi più efficaci;

- Migliorare la qualità del lavoro in team;

- Favorire i processi di coordinamento e collaborazione inter e intra-team di lavoro;

- Aiutare le figure di responsabilità a interpretare il nuovo ruolo manageriale con più consapevolezza in termini di gestione delle persone e capacità di leadership.

A tutti gli effetti dunque il Piano diventava un intervento a supporto di un processo di evoluzione organizzativa (il passaggio verso la managerializzazione) che vedeva coinvolti da una parte le figure più junior e dall'altra i Responsabili di team. Di fatto le uniche due 'funzioni' che sono rimaste escluse sono state l'amministrazione e l'area formazione, che si occupa solo dell'organizzazione dei corsi.

Dal punto di vista del soggetto proponente il piano è nato per soddisfare una serie di bisogni formativi relativi alle competenze di base individuate dall'Avviso, scaturiti da un processo di analisi distinto (anche temporalmente) in tre diverse fasi di lavoro:

1. Una fase di analisi di contesto economico di riferimento (livello macro) che ha permesso di tracciare un quadro di riferimento in termini di orientamento economico del territorio, trend del settore, dinamiche di esportazione, struttura delle aziende, numerosità e classe dimensionale.

2. Una fase di "analisi sul campo" (livello micro) che, anche in virtù della forte identificazione territoriale del progetto, ha costituito la fase cruciale del processo di analisi dei fabbisogni e ha impegnato l'Ente Proponente nella raccolta delle principali informazioni qualitative e quantitative dalle aziende aderenti.

3. Una fase di rielaborazione, interpretazione e classificazione dei dati in modo da identificare cluster omogenei di fabbisogno a cui il progetto intende dare risposta mediante l'articolazione dei corsi che compongono e hanno composto il programma delle attività formative

Nell'ambito dell'analisi dei fabbisogni formativi l'ente Proponente ha implementato una metodologia già consolidata nei progetti realizzati con Fondimpresa negli avvisi precedenti, tale metodologia si è sviluppata secondo le seguenti fasi:

- Identificazione del quadro economico complessivo e di dettaglio, dell'andamento del settore merceologico e dei livelli di esportazione;
- Struttura economica in termini di numerosità e classe dimensionale delle aziende;
- Analisi della singola organizzazione finalizzata a capirne la struttura;
- Individuazione dei fabbisogni dell'organizzazione in termini di crescita e sviluppo aziendale;
- Identificazione dei fabbisogni formativi sia in modalità indiretta (il referente aziendale riferisce sulle esigenze) sia in modo diretto (somministrazione intervista ai responsabili dei destinatari finali, definizione di focus group come modalità di analisi dei bisogni, definizione di specifiche modalità di indagine in relazione alla formazione da svolgersi –es. nel settore metalmeccanico, valutazione delle esigenze del cliente finale per l'innovazione di prodotto).

Nella progettazione è stata oggetto di particolare attenzione la revisione della procedura di attestazione delle competenze, attraverso implementazione di strumenti e l'individuazione di soggetti preposti alla verifica. La realizzazione del catalogo formativo è conseguenza dell'attività sopradescritta nell'ambito delle competenze di base.

Dal punto di vista dei risultati l'azienda si è dichiarata molto soddisfatta, per quanto consapevole di essere all'inizio di un percorso che peraltro sta proseguendo tutt'ora. Come avremo modo di approfondire meglio nei paragrafi seguenti, il Piano ha non solo innescato un miglioramento del clima aziendale ma ha anche favorito una miglior strutturazione dei processi di gestione del personale in termini di costruzione di progetti di sviluppo individualizzati.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Entriamo ora nel merito delle Azioni Formative effettivamente realizzate, partendo dalla loro identificazione:

- Comunicazione efficace e assertiva
- Coltivare il proprio benessere
- Lavorare in team
- Problem Solving e Decision Making

I corsi, tutti della durata di 20 ore ed erogati in 5 sessioni da 4 ore ciascuna, sono stati inizialmente predisposti dall'Ente proponente per soddisfare quanto emerso durante l'analisi dei fabbisogni e dar seguito a quanto dichiarato all'interno del piano formativo. Obiettivo di Confindustria Servizi Varese, durante l'erogazione delle attività

formative, era evidentemente quello di supportare le imprese aderenti nella gestione dei processi di cambiamento che stanno investendo il sistema produttivo locale. A tal fine, All'interno del piano, l'attività formativa è stata affiancata da una serie di attività di accompagnamento e non formative che possono essere così sintetizzate:

Attività preparatorie e di accompagnamento	**Attività NON formative**
Analisi della domanda; - Diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi delle aziende beneficiarie sia al livello di committente che a livello dei destinatari della formazione; - Predisposizione di programmi operativi per la formazione del personale delle imprese beneficiarie, a livello territoriale; - Definizione di metodologie e modelli di formazione continua; - Altre attività propedeutiche e di accompagnamento alla realizzazione della formazione: 1. Definizione campo di indagine e sviluppo strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi; 2. Sviluppo impianto metodologico per la valutazione delle competenze acquisite.	- Progettazione delle attività del Piano; - Promozione delle attività e delle azioni del Piano; - Individuazione, selezione ed orientamento dei partecipanti - Monitoraggio e valutazione delle attività e delle azioni del Piano; - Diffusione e trasferimento dei risultati

Al netto delle attività di progettazione e supporto svolte dall'Ente, va però sottolineato quanto anche l'azienda sia intervenuta in primis nella scelta della docente che avrebbe condotto le aule. Si trattava di una psicologa del lavoro che aveva già avuto modo di collaborare con Struqture e che è quindi stata segnalata a Confindustria Servizi Varese affinché la contattasse. Inoltre, prima dell'effettiva erogazione dei moduli, sono stati organizzati degli incontri dedicati a condividere con la professionista individuata i propri specifici obiettivi e darle una fotografia realistica della situazione organizzativa in cui si trovavano i partecipanti.

Per quanto concerne l'erogazione e le metodologie utilizzate, le interviste effettuate hanno fatto emergere il particolare apprezzamento per la scelta di dare a tutti gli interventi un taglio decisamente esperienziale. In tal senso il fatto che le Azioni si siano svolte in presenza ha aiutato a dare ampio spazio alle esercitazioni. Molto efficaci si sono rivelati i momenti di dibattito aperto insieme alla docente e i role play proposti, che hanno consentito ai partecipanti di mettere in pratica gli stimoli proposti e 'toccare con mano' le questioni discusse. Tutto ciò ha consentito di generare una certa ampiezza di impatti: sulla qualità del clima, sul miglioramento dei processi di coordinamento e più in generale sullo sviluppo organizzativo anche in termini di attrattività. Impatti che verranno approfonditi meglio nella prossima sezione del Report.

Dal punto di vista della valutazione degli esiti, tutte le azioni hanno previsto e realizzato la verifica dell'apprendimento e la certificazione delle competenze. Nello svolgimento del piano, tutte le azioni hanno previsto

il test iniziale e finale, o un'esercitazione pratica. Gli strumenti utilizzati pur efficaci, necessitano tuttavia di un miglioramento legato ad una personalizzazione per area/argomento pur mantenendo la modalità di valutazione omogenea. Inoltre a tutti i partecipanti è stato somministrato un questionario di customer satisfaction, tramite un link inviato all'azienda per singolo corso. I ritorni complessivamente sono stati buoni e qui di seguito riportiamo le tabelle riassuntive fornite dall'Ente attuatore, che comprendono i feedback raccolti da tutte le aziende coinvolte nel Piano:

	ATTIVITA' FORMATIVA									
AVVISO 02/2023	1. Corrispondenza agli obiettivi dichiarati	2. Rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento	3. Equilibrio tra contenuti teorici e riferimenti operativi	4. Utilità rispetto all'attività lavorativa svolta	5. Rilevanza rispetto allo sviluppo professionale futuro	6. Organizzazione del corso (sede, aule, attrezzature)	7. Validità del materiale didattico adottato (se previsto)	8. Calendario del corso (frequenza e orario delle lezioni)	9. Metodologie didattiche adottate	10. Grado di soddisfazione complessivo
	3,83	4,00	4,17	4,50	3,80	4,50	4,17	3,83	4,00	3,83

	ATTIVITA' DI DOCENZA E TUTORAGGIO				
AVVISO 02/2023	11. Padronanza dei contenuti da parte del docente/i	12. Capacità espositiva del docente/i	13. Capacità di coinvolgimento del docente/i	14. Gestione del tempo del docente/i	15. Attività di tutoraggio (se prevista)
	5,00	4,67	4,67	4,67	4,20

3.3 Considerazione riepilogative

Ripercorrendo il Piano Formativo in tutte le sue fasi si possono cogliere alcuni nuclei tematici particolarmente interessanti:

- Per prima cosa l'opportunità colta da Struqture di utilizzare l'Avviso per realizzare un progetto formativo che rispondesse a delle precise esigenze organizzative, strettamente legate a un processo di cambiamento dimensionale e culturale che l'azienda stava attraversando. Ancora una volta si nota come la maggior efficacia di questo tipo di Piani si ottenga quando vi è una forte correlazione con la vision strategica che informa tutte le Azioni e ne massimizza gli effetti.

- Altro aspetto rilevante è la consapevolezza, da parte dei ruoli apicali, che il progetto potesse rappresentare anche un passo per rendere l'azienda più appetibile agli occhi del mercato del lavoro. Riteniamo questa

una variabile chiave in termini di rilevanza, perché conferma quanto la formazione possa acquisire anche questa funzione ai fine della crescita aziendale. Il consolidamento della sua reputazione su un mercato sempre più difficile è oggi un valore aggiunto tutt'altro che secondario.

- A dimostrazione della bontà del progetto aggiungiamo infine la scelta di approfondire, al termine del Piano, alcune delle tematiche affrontate nelle singole Azioni, andando poi anche ad ampliare e a precisare le aree di competenza sulle quali insistere. Anche questo è un ottimo segno del buon lavoro svolto.

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

Dal punto di vista degli effetti generati dalle Azioni Formative realizzate, bisogna distinguere fra quelli immediati, più direttamente riconducibili alle attività erogate, e quelli di medio-lungo periodo, meno direttamente correlabili al Piano ma di sicuro influenzati da quell'esperienza.

- EFFETTI IMMEDIATI – Per quanto concerne la prima categoria abbiamo raccolto attraverso le interviste diverse e interessanti informazioni:

1. Miglioramento complessivo del clima aziendale, ovvero diminuzione dei conflitti inter e intra team.
2. Miglioramento nella gestione dei collaboratori da parte dei Responsabili
3. Hanno iniziato ad essere pianificate (e realizzate) delle riunioni di coordinamento fra i diversi Responsabili in cui viene discusso l'andamento dei Progetti in corso (in relazione a ciascun progetto hanno cominciato ad essere utilizzati dei report volti a valutarne il grado di efficacia ed efficienza), si discute di quelli 'trasversali' (che prevedono cioè il coinvolgimento di più team insieme) e si affrontano questioni che coinvolgono tutta l'azienda (ad esempio la partecipazione a fiere o eventi). A valle di queste riunioni i team leader incontrano i propri gruppi di lavoro per favorire l'allineamento.
4. Decisione di approfondire le tematiche affrontate progettando dei percorsi formativi di secondo livello, volti in particolar modo a rafforzare le competenze manageriali dei Responsabili.

- EFFETTI DI MEDIO-LUNGO PERIODO – È importante enfatizzare anche questo tipo di ripercussioni che, sebbene come anticipato siano meno esplicitamente riconducibili al Piano in oggetto, hanno però potuto manifestarsi anche grazie alla 'mentalità strategica' che il Piano ha contribuito a consolidare:

1. Si è andato a strutturare un processo di formazione trasversale del personale che lavora su tre livelli. capacità di comunicazione, competenza tecnica sui temi per i quali Struqture offre consulenza e capacità di organizzare sistemi di gestione. Dopodiché, sulla base di una valutazione del potenziale (dopo i primi tre anni), viene costruito un percorso di 'specializzazione' individualizzato coerente non solo con il profilo professionale ma soprattutto con le attitudini che vengono riconosciute nei singoli operatori. In questo modo non solo si favorisce l'aggiornamento dei consulenti (requisito fondamentale per restare competitivi nel settore), ma si rende l'organizzazione più interessante sul mercato del lavoro.
2. Proprio in relazione a quest'ultimo punto gli intervistati hanno confermato che il turn over è diminuito, consolidando la percezione che l'azienda si sia rafforzata anche nella sua capacità di risultare attraente e motivante.

Come si osserva, il ventaglio di impatti prodotti dalle Azioni Formative realizzate è piuttosto ampio. È però importante sottolineare che, al di là degli effetti più puntuali e specificamente collegabili ai singoli interventi, ciò

che risulta particolarmente interessante è la spinta che il Piano ha offerto a un progetto di sviluppo organizzativo. La necessità di migliore la qualità del clima e le dinamiche collaborative è stata una delle leve che ha portato la dirigenza a ripensare la struttura interna, identificare figure di responsabilità (con funzione di coordinamento) e innovare i processi di gestione del personale. Tutto questo a dimostrazione di quanto la formazione, a determinate condizioni, possa essere un fattore catalizzante estremamente potente.

4.2 Considerazioni riepilogative

Tirando le fila delle informazioni raccolte si può infine affermare che il Piano Formativo realizzato da Struqture sia da considerare decisamente virtuoso. Come anticipato, ciò non è dovuto solo al buon esito delle singole Azioni o dei pregevoli impatti ottenuti in relazione alle tematiche affrontate, ma soprattutto per aver sostenuto e dato energia a un processo di rinnovamento e vera e propria evoluzione organizzativa. Si può affermare infatti che oggi l'azienda si sia data una forma ma soprattutto stia costruendo una cultura manageriale volta da una parte a garantire un vero servizio integrato ai propri clienti, dall'altra a rinforzare l'attrattività e la capacità di trattenere talenti.

Questo è forse l'elemento che merita maggior rilievo: in un frangente storico che evidenzia la netta tendenza della popolazione a cambiare frequentemente lavoro a causa di una qualità del clima e delle relazioni percepite come insoddisfacenti, investire nella formazione per costruire condizioni più gratificanti è una scelta che denota lungimiranza. Se poi questa azione viene affiancata da una serie di cambiamenti organizzativi che garantiscono al personale dei percorsi di crescita valorizzanti e un sistema di coordinamento più coerente con le dimensioni raggiunte dall'azienda, ecco che si stanno mettendo delle solide base per poter perseguire gli obiettivi strategici desiderati.

5. CONCLUSIONI

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

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

Mettiamo per prima cosa in fila quelle che a nostro parere possono essere considerate le variabili che hanno maggiormente influenzato la buona riuscita, sotto tutti i punti di vista, del Piano in oggetto:

- Condizioni di partenza: il primo elemento, come in molti dei progetti formativi virtuosi accade, è la chiarezza di intenti dell'azienda. Nel caso specifico, la dirigenza era consapevole, per poter perseguire i propri obiettivi strategici, di dover portare l'organizzazione verso un'evoluzione strutturale e culturale. Le dimensioni raggiunte non consentivano più una gestione diretta di tutti i progetti e processi interni ed era quindi necessario identificare dei Responsabili ai quali affidare la gestione diretta dei team di lavoro e una parte dei processi di coordinamento. Allo stesso tempo era importante dare a (quasi) tutto il personale gli strumenti per poter iniziare a migliorare le capacità comunicative e collaborative, nonché diffondere una generalizzata sensibilità al tema del benessere organizzativo. Insomma, c'era un commitment forte da parte di Silvio Aimetti nella partecipazione all'Avviso e le idee molto chiare su come poter sfruttare le opportunità che esso offriva.

- Coinvolgimento di (quasi) tutto il personale: questo è stato il secondo punto a favore. Per la natura degli interventi e le tematiche affrontate, era fondamentale che il maggior numero di persone partecipasse alla formazione. Se l'intenzione era quella di irrobustire le competenze di comunicazione e collaborazione (migliorando la qualità del clima interno), coinvolgere praticamente tutto il personale di campo (i

consulenti che di fatto portano avanti i progetti con e per i clienti) era il modo migliore per cominciare a costruire un terreno comune da cui partire. Condividere stimoli, concetti, modelli e più pragmaticamente esperienze formative significative voleva dire alimentare la confidenza e la fiducia reciproca.

- Metodologie d'aula: terzo elemento chiave è stata la scelta di orientarsi verso approcci metodologici molto orientati alla dimensione esperienziale. Favorire il confronto interno all'aula, portare casi e situazioni concrete da analizzare ma anche utilizzare molti role play per aiutare i partecipanti a 'toccare con mano' le tematiche a cui erano dedicate le Azioni ne ha sicuramente facilitate la comprensione e l'assorbimento, se così si può dire. Va infatti ricordato che quando si parla di capacità e competenze afferenti alla sfera comportamentale, l'esperienza diretta è almeno se non più importante dello stimolo cognitivo in termini di impatto e apprendimento.

- Sostegno post aula: ultimo in termini di processo ma probabilmente primo per importanza è la convinzione mostrata dall'azienda nel sostenere il processo di cambiamento organizzativo per il quale il Piano era, diciamo così, propedeutico. Questo si è tradotto concretamente in due azioni: la prima è stata quella di offrire ai Responsabili una formazione ulteriore che li aiutasse a 'entrare nel ruolo' con maggior consapevolezza e chiarezza, la seconda quella di definire con maggior precisione un processo di valutazione e sviluppo del personale che garantisse percorsi di crescita soddisfacenti tanto per gli operatori quanto per l'azienda.

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 le seguenti specificità:

- La prima è la scelta di coinvolgere la quasi totalità della popolazione aziendale. Come anticipato, soprattutto quando si sceglie di intervenire su temi e competenze così trasversali come quelle individuate (Comunicazione efficace e assertiva, Coltivare il proprio benessere, Lavorare in team, Problem Solving e Decision Making) e si ha come macro obiettivo il miglioramento del clima interno, è davvero importante che il maggior numero possibile di persone possa condividere i medesimi input. Questo non solo contribuisce a creare una sorta di 'lessico' comune ma di fatto favorisce notevolmente la confidenza e la fiducia reciproca, che è alla base del miglioramento delle relazioni interpersonali;

- La seconda, strettamente collegata alla prima, è l'utilizzo rilevante di metodologie attive per la gestione dell'aula. Case study, lavoro in sottogruppi e role play sono indispensabili quando si sceglie di affrontare temi soft: non solo amplificano le potenzialità di apprendimento e quindi di cambiamento, ma prima ancora danno l'opportunità ai partecipanti di interagire fra di loro in modalità di solito poco abituali. Questo finisce per sciogliere eventuali pregiudizi, rigidità o diffidenze andando a creare legami più solidi, con ripercussioni di solito molto positive sulla qualità delle interazioni lavorative successive.

5.3 Conclusioni

Per concludere possiamo affermare che Struqture ha saputo massimizzare le opportunità offerte dall'Avviso a cui ha scelto di aderire. Come già anticipato, questa è una situazione ricorrente quando le aziende hanno le idee chiare su cosa vogliono e ciò di cui hanno bisogno per poter perseguire i loro obiettivi strategici. In questo caso poi il Piano Formativo oggetto di analisi si è collocato all'interno di un processo piuttosto complesso di cambiamento

organizzativo e ne è diventato allo stesso tempo strumento e promotore. La buona riuscita delle Azioni ha infatti confermato la convinzione della Dirigenza a proseguire e possibilmente incrementare l'ampiezza delle trasformazioni che si era già decisa a realizzare e in parte già aveva iniziato a mettere a terra.

Non possiamo quindi che ribadire la positività del giudizio, sottolineando ancora una volta un ultimo aspetto: questo Caso conferma in modo inequivocabile quanto la formazione, se ben integrata con la strategia aziendale, possa diventare anche un importante fattore di attrazione sul mercato del lavoro e contribuire a trattenere le persone, dando loro una prospettiva di crescita (non necessariamente verticale) coerente con le loro attitudini.