



L A R D I N I

Piano Formativo

“ENGLISH & COMMUNICATION”

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022

STORIE DI FORMAZIONE

**INTERVISTA SEMI STRUTTURATA PER LA RILEVAZIONE DI BUONE PRASSI
FORMATIVE**

PIANI DEL CONTO FORMAZIONE

INDICE

1. PROFILO AZIENDA	3
1.1 BREVE PROFILO DELL’AZIENDA E DEL SETTORE IN CUI OPERA	3
1.2 ORIENTAMENTI STRATEGICI E PROCESSI DI INNOVAZIONE	8
1.3 OBIETTIVI AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE	9
2. IL PIANO FORMATIVO, IL PUNTO DI VISTA AZIENDALE	10
2.1 L’ANALISI DEL FABBISOGNO	10
2.2 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE NELLA FORMAZIONE	11
2.3 LA PROGETTAZIONE E L’EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE	11
2.4 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE	12
3. EFFICACIA DELLA FORMAZIONE	13
3.1 I RISULTATI PERCEPITI	13
4. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PARTECIPANTI	14
4.1 IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE CUI HANNO PARTECIPATO	14
5. CONCLUSIONI	15
5.1. GLI ELEMENTI E/O I FATTORI CHE HANNO INFLUITO POSITIVAMENTE SULLA FORMAZIONE	15
5.2. LE BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI	16
5.3. CONCLUSIONI	17

1) PROFILO AZIENDA

1.1 BREVE PROFILO DELL’AZIENDA E DEL SETTORE IN CUI OPERA

1.1.1 – Le tappe significative nella vita dell'azienda dalla sua fondazione

Il marchio Lardini rappresenta la maestria della tradizione sartoriale che affonda le proprie radici in un know-how straordinario fatto di storia, territorio, coraggio, made in Italy e amore per la qualità. Sono queste le caratteristiche che hanno reso la Lardini una delle aziende di abbigliamento più importanti sia a livello nazionale che internazionale. Custode di una conoscenza manifatturiera che è rimasta ormai in mano a pochissime aziende, il brand ha la propria sede presso Filottrano, paese medievale in provincia di Ancona, che fa non solo da scenografia ma anche da anima alla Lardini.

Negli anni Settanta Luigi Lardini, giovane diciottenne con la passione per lo stile e l'eleganza, crea una collezione di capi da uomo. Il fratello Andrea, 21 anni, e la sorella Lorena, 19 anni, intuiscono le potenzialità dell'iniziativa e grazie anche al padre che li supporta nella "start-up", nel 1978 aprono un laboratorio sartoriale che subito desta l'attenzione di alcuni grandi brand della moda. Nel giro di pochi anni la lista dei clienti che fanno produrre i loro capispalla da Lardini contiene i nomi più importanti a livello internazionale di quel periodo.

Mentre il business cresce i tre fratelli si suddividono i ruoli, diversi e complementari per lo sviluppo dell'impresa creata da loro: Luigi impegnato sul fronte stile, Andrea, forte dei suoi studi universitari in ingegneria informatica, segue lo sviluppo tecnologico, Lorena ha la responsabilità della gestione finanziaria e amministrativa. Qualche anno più tardi entra in azienda la sorella minore, Annarita, con la responsabilità di controllo a garanzia della qualità di tutti i capi che escono dagli stabilimenti. Nel tempo, il successo dell'impresa, insieme alla determinazione e alla volontà di cercare nuove strade hanno portato i fratelli Lardini verso una nuova sfida: creare una collezione col loro nome.

È il 1998 quando dagli stabilimenti dell'azienda esce la prima linea di capi da uomo firmata Lardini.

Oggi in azienda si producono 2000 capi al giorno che raggiungono i mercati internazionali attraverso una catena distributiva in continua espansione e che oggi conta 700 punti vendita in selezionati multibrand nel mondo, corner nei migliori department store e boutiques in tutti i mercati: Europa, Giappone, Corea, Russia, Cina, Australia e Usa. Nel 2014 è stato inaugurato a Milano il nuovo showroom di circa 800 mq in un prestigioso palazzo di via Manzoni, nel quadrilatero della moda. Nel 2016 è stato ampliato di altri 300 mq, per dare il giusto spazio al nuovo progetto della collezione donna.

Nello stesso anno, Lardini debutta nei profumi e lancia le sue prime fragranze, create in collaborazione con l'azienda emiliana TerraModerna55.

Negli anni, anche la struttura produttiva e di servizio a Filottrano ha raddoppiato gli spazi, introducendo nuove tecnologie di produzione e di gestione dei processi, nel pieno rispetto del paesaggio e dell'ecosostenibilità. Nel 2017, in prossimità della sede produttiva, è stato inaugurato anche il nuovo Factory Store, dove vengono proposte le collezioni passate delle linee Lardini, Lardini donna e Gabriele Pasini.

Il 2017 è anche l'anno in cui viene presentato "Easy Wear", un abito pieghevole, perfetto per essere portato in viaggio, in quanto leggero appena 204 grammi, realizzato in tessuto idrorepellente e che non richiede stiratura. Piegato sta in un sacchetto in tessuto di 30x20 centimetri, chiuso con una cerniera, e, una volta sfilato, può essere indossato senza stirarlo. Nello stesso anno, nasce la collaborazione con il marchio Trussardi che affida a Lardini la licenza per la produzione e la distribuzione su scala mondiale della sua nuova linea formale maschile "Trussardi Elegance".

In uno scenario congiunturale internazionale segnato dalla crisi, Lardini - che esporta quasi il 70% della produzione - ha tenuto le posizioni e ha saputo far crescere il giro d'affari. Continua la creazione di nuovi posti di lavoro: 1.400 tra i lavoratori all'interno dell'azienda e quelli nei laboratori.

Come si legge nei bilanci di esercizio, il fatturato è cresciuto dai 37 milioni di euro registrati nel 2009, a 55 milioni nel 2012 (+48%), 71 milioni nel 2014 ed ha chiuso il 2015 con 73 milioni di fatturato. Per il 2016 e il 2017 l'azienda ha mantenuto lo stesso fatturato dell'anno precedente ma c'è stato un rilevante incremento del 30% inerente alla collezione Lardini uomo. Nel 2018 l'azienda ha raggiunto gli 85 milioni. Il 2019 come da previsioni si è chiuso positivamente con un fatturato di circa 94 milioni.

L'azienda è attivamente impegnata anche in progetti di carattere sociale e solidaristico, come ad esempio il progetto "Charity", avviato nel 2019 per la vendita di una T-shirt. Disegnata da Clio Moretti Lardini, figlia di uno dei quattro fondatori dell'azienda e il cui intero ricavato è stato devoluto alla Lega del Filo d'Oro.

Il 2020 è stato un anno di grandi difficoltà a causa della pandemia mondiale dovuta al virus Covid-19, ma la famiglia Lardini, insieme a tutti i suoi collaboratori, è riuscita a superare questo periodo di forte crisi e prospetta un futuro commercialmente positivo che si concretizzerà nel 2023 con il superamento del fatturato pre-Covid.

Durante l'emergenza Covid-19, la famiglia Lardini ha riconvertito la produzione per cucire mascherine chirurgiche che poi sono state donate ai Comuni di Filottrano e Cingoli. I dipendenti e agli associati si sono messi a disposizione per produrre le mascherine gratuitamente.

Nel 2021, Lardini ha disegnato la divisa ufficiale non sportiva dei giocatori della Juventus. Già in passato Lardini aveva confezionato per la prima squadra dei bianconeri gli abiti per le uscite in completo formale, per conto però di un altro brand.

Parallelamente, Lardini continua a rafforzare il suo interesse verso nuovi progetti con realtà internazionali, soprattutto in Giappone e Corea che rappresentano il mercato principale insieme all'Italia. Intanto, la strategia punta a potenziare sempre più il digitale e l'e-commerce.

I risultati imprenditoriali e il forte impegno sociale sono valsi alla famiglia Lardini il riconoscimento di prestigiose onoreficienze. Nel 2015, l'Università Politecnica delle Marche ha conferito ad Andrea Lardini la Laurea Honoris Causa in Ingegneria Gestionale, per il grande impegno e l'enorme passione dimostrati da quest'ultimo per l'azienda di famiglia: infatti, è proprio per dedicarsi totalmente ad essa che lasciò la facoltà di Ingegneria, dopo soli due anni.

È di poche settimane fa, invece, la Cerimonia ufficiale che si è tenuta al Quirinale con il presidente della Repubblica che ha consegnato ad Andrea Lardini le insegne di Cavaliere del lavoro.

1978	Apertura del primo laboratorio sartoriale
Anni '80 e '90	L'azienda, gestita dai 4 fratelli, produce capi per i maggiori brand internazionali. Luigi si concentra sulla parte creativa, Andrea forte dei suoi studi in ingegneria informatica segue lo sviluppo tecnologico, Lorena si occupa della gestione finanziaria e amministrativa, Annarita è la responsabile del controllo qualità
1993	Prima linea capi uomo a brand "Lardini"
2013	Dalla stagione AI 2013/2014 inizia la produzione della linea donna
2014	Nuovo stabilimento, investimenti in automazione del magazzino e della produzione – Industria 4.0 - Apertura Showroom a Milano

2016	Primo monomarca asiatico a Seoul – Rapida espansione in Asia e Australia
2017	Espansione mercato Iberico e nipponico - Apertura Factory Store a Filottrano
2019	Trasformazione in spa
2019 - 2022	Nuovo web site e-commerce – espansione mercato australiano, Cinese e Russo

1.1.2 – La gamma dei prodotti

Le collezioni Lardini sono caratterizzate da differenti stili ma accomunate dall'attenzione data alla tradizione sartoriale. All'uomo Lardini, nel corso degli anni, si sono affiancate altre linee di proprietà, che hanno avuto altrettanto successo:

RVR Lardini (RVR = Reversible), collezione eco-sostenibile di capispalla outwear resi unici dalla caratteristica della reversibilità che gli permette di cambiare anima e aspetto per adattarsi ad ogni occasione e climatologia, inglobata nella linea Lardini uomo dalla stagione FW17/18.

+Lardini, linea frutto di collaborazioni creative con differenti eccellenze dell'universo della moda internazionale, fondamentale per i risultati stilistici e di visibilità quella con Nick Wooster, direttore creativo e influencer tra i più importanti a livello internazionale.

Lardini donna, collezione total look che si sta affermando sempre di più sul mercato.

Gabriele Pasini, collezione creata dall'omonimo designer che coniuga la sartorialità senza compromessi, con l'estetica tanto classica quanto ribelle dell'eleganza british. Collaborazione che si è conclusa con la stagione FW21-22.

Lardini By Yosuke Aizawa, lo stile, il know-how e la storia di Lardini, incontrano lo spirito innovativo e l'attitudine tecnologica di Yosuke Aizawa. Una collaborazione di quattro stagioni, intrapresa dalla FW20-21, all'insegna del design contemporaneo di alto profilo.

Per la primavera-estate 2021, Luigi Lardini – creative director - crea una capsule collection che etichetta con i suoi nomi di battesimo e rievoca memorie molto personali. Una sorta di autobiografia tattile che Lardini ha messo in fila celebrando la tradizione del “metodo italiano”

Come si legge sulle pagine di Repubblica, l'abbigliamento formale – il sartoriale – non solo è tornato a dominare la scena, ma rappresenta una delle tendenze più forti emerse durante il Pitti uomo per la primavera/estate 2023.

Per la primavera-estate Lardini propone blazer doppiopetto destrutturato con fit morbido e rilassato che lo rende meno formale riuscendo così a riflettere il gusto contemporaneo coniugando la sapienza artigiana con design

1.1.3 – In quali mercati opera l'azienda?

L'export rappresenta il 70% del fatturato. Ad Aprile 2016, l'azienda ha aperto la prima boutique in Sud Corea in partnership con Shinsegae International. L'apertura ha segnato una tappa di partenza importante per lo sviluppo nel Far East. Il primo monomarca è stato aperto a Seul, hanno seguito poi quelli di Busan e Daegu. Oggi Lardini vanta di otto punti vendita distribuiti strategicamente sul territorio coreano.

È seguita poi la volta dell'Italia, mercato altrettanto importante, dove a Gennaio del 2017 è stato inaugurato il monomarca in via Gesù a Milano, denominata la via dell'uomo, all'interno del quadrilatero della moda. Successivamente è stato inaugurato ad Aprile il flagship store a Tokyo, situato nel quartiere di Marunouchi e a Settembre è iniziata l'espansione del marchio sul mercato iberico attraverso El Corte Ingles che ad oggi conta diversi corner a Madrid, Palma di Maiorca, Barcellona e Lisbona.

Nel 2019 Lardini conquista l'Australia con l'opening di due shop in shop presso i luxury department store di Harrolds a Sydney e Melbourne. Nello stesso anno viene lanciato l'e-commerce (www.lardini.com), insieme al nuovo sito internet, che consente all'azienda di raggiungere nuovi mercati grazie alla vendita online.

Con il 2020 si aggiunge il negozio di Anversa, in Belgio, dove viene venduta anche la collezione donna insieme alla collezione uomo.

Ad Aprile 2021 Lardini apre una boutique in Cina, a Hangzhou, capoluogo della provincia di Zhejiang, presso lo shopping Mall di Hangzhou Tower, uno dei centri commerciali più importanti del territorio. L'accordo pluriennale intrapreso con By Creations è propedeutico allo sviluppo del brand Lardini in Cina nei prossimi anni. A Settembre il marchio ha intrapreso un'importante partnership con il gruppo Toyoda per il mercato Giapponese. Questa operazione prevede la gestione dei punti vendita presenti sul territorio, come la boutique di Marunouchi e il corner presso il department store di Hankyu nella città di Tokyo. Un capitolo che segna l'inizio di un piano di sviluppo retail che prevederà una crescita del brand in Giappone.

1.1.4 – L'andamento del settore nel quale opera l'azienda e l'intensità della concorrenza

A livello mondiale, nel 2022, i ricavi nel segmento dell'abbigliamento maschile ammontano a 499,80 miliardi di dollari e, per i prossimi 5 anni, si prevede che il mercato crescerà ogni anno del 5,04%.

Le proiezioni di mercato indicano che la moda italiana tornerà oltre 80 mld nel 2023, dopo aver visto una netta ripresa nel 2021 per i grandi brand che hanno registrato risultati oltre le attese. Nel 2022, il mercato raggiungerà 78 miliardi di euro, mentre si arriverà a 81,3 miliardi nel 2023, superando i livelli pre-pandemia. È quanto emerge dall'analisi presentata in occasione di Pitti Uomo dall'Ufficio studi PwC Italia insieme alla Fondazione Edison.

A pesare sulla salute del comparto della moda italiana ed europea è la mancanza di flussi turistici. I grandi marchi hanno comunque registrato performance positive con risultati oltre alle aspettative, in quanto hanno investito per efficientare le proprie strategie di vendita e distribuzione sui mercati locali, soprattutto in Cina, e per potenziare le proprie piattaforme digitali ed e-commerce.

Oltre alla Cina, i Paesi con le migliori performance sono la Francia (+35%), gli Usa, i cui consumi sono in piena espansione (+31,9%), e la Corea (+27,8%).

La pandemia ha accelerato i processi di digitalizzazione per le aziende, comportando la necessità di porre maggiore attenzione a nuovi modelli di distribuzione e a strategie di digital marketing vincenti, oltre che alla cura e all'artigianalità dei propri prodotti. Secondo i dati Eurostat, nel 2021 il 31% dei consumatori fra i 16 e i 74 anni in Italia ha acquistato prodotti online, contro una media europea del 56 per cento. Nonostante il gap, il boom degli acquisti online rende necessario per le aziende lo sviluppo di una digital customer experience efficace, con il potenziamento e l'integrazione dei canali digitali e interventi mirati ad automatizzare i processi di vendita online. Anche il fenomeno dello smart working sarà un fattore determinante per lo sviluppo delle nuove collezioni delle aziende del comparto moda. L'abbigliamento formale si sta reinventando favorendo più comfort e facilità d'uso ed è in costante crescita il segmento di vestiti sport, fitness e outdoor. Infine, le analisi mostrano come per i consumatori la sostenibilità sia un fattore chiave nelle decisioni d'acquisto. La global consumer insight pulse survey PwC stima che il 55% dei consumatori conferma di acquistare da aziende che tutelano il pianeta, mentre il 54%

preferisce prodotti con imballaggi eco-friendly. I consumatori sono disposti a pagare di più per prodotti più salutari, locali e imballaggi sostenibili, a prescindere che l'acquisto avvenga online o in negozio.

Il settore dell'abbigliamento è dunque un settore in crescita che è chiamato nei prossimi anni ad affrontare sfide importanti come la sostenibilità, l'introduzione di nuovi materiali, la perdita di significato delle stagioni da un punto di vista climatico, la necessità di saper coniugare i gusti e le esigenze di generazioni e culture estremamente variegata e diversificate. Anche il covid ha messo da parte l'abito formale che pertanto va reinterpretato ai nuovi stili anche di lavoro dove lo smart working permarrà anche dopo l'ondata pandemica.

Lardini ha archiviato il 2021 con un calo di fatturato del -15%, ma conta di superare entro i prossimi due anni il fatturato pre-Covid di 96 milioni, grazie a una serie di progetti di espansione verso i paesi dell'Est.

L'azienda Lardini si è posizionata su un segmento alto – fine con una produzione 100 % Made in Italy, anzi si potrebbe addirittura dire Made in Filottrano.

Negli ultimi anni, i mercati sono diventati sempre più competitivi. Specie nel business del fashion, la competizione è accentuata dal fatto che non vi sono elevate barriere all'entrata e, di conseguenza, il turnover di aziende e nuovi brand è molto elevato. Questo fenomeno è presente anche nella fascia di mercato in cui l'impresa Lardini, ovvero il Prêt-à-Porter di fascia medio/alta. I competitors sono sia i nuovi entranti nel business, sia aziende di nuova costituzione, sia aziende già esistenti che diversificano il proprio portafoglio di attività.

In questo contesto, il modello di business su cui l'azienda continua a fondare il proprio successo si affida alle competenze accumulate nel tempo, il know-how e il saper gestire la filiera, con l'obiettivo di soddisfare il cliente offrendo un prodotto ed un servizio adeguato alle aspettative dello stesso. Gli asset strategici cui l'azienda pone particolare attenzione comprendono la formazione dei dipendenti, lo studio di campagne di comunicazione e marketing di respiro internazionale e il potenziamento dell'e-commerce.

1.1.5 – Qual è l'importanza dell'innovazione tecnologica e/o organizzativa per la competitività nel settore?

Le imprese del settore moda si distinguono dalle altre per produrre e vendere un prodotto creativo concepito in un contesto che sintetizza arte, artigianalità e management. Il cambiamento è l'essenza poiché il settore punta a soddisfare bisogni in continuo mutamento.

Sempre più nel settore dell'abbigliamento l'integrazione della tradizione sartoriale con le nuove tecnologie industry 4.0 sono un elemento distintivo per le aziende che vogliono eccellere worldwide per qualità dei prodotti, servizio, assistenza clienti. Dal punto di vista organizzativo, è risultato fondamentale stringere partnerships strategiche con distributori e dealers già presenti nei paesi dove l'azienda si è espansa e dotare la stessa di una struttura interna adeguata a supportare e seguire costantemente le relazioni con i partners internazionali.

L'innovazione tecnologica è alla base del modello di business di Lardini, sia per quanto riguarda la scelta di tessuti che consentano di conciliare fashion e high tech, per la costante ricerca e implementazione delle più efficienti tecniche di produzione, con principale riguardo anche alla sostenibilità ambientale. Rilevanti risorse sono state investite nell'impianto fotovoltaico, che permette all'azienda una consistente riduzione nell'impatto ambientale, ma anche in nuove tecnologie e contributi alla ricerca e sviluppo, volti al miglioramento dei processi produttivi, dell'immagine aziendale e finalizzati all'introduzione di tecnologie e metodologie digitali di Industria 4.0. Per sostenere la trasformazione digitale, tra il 2017 e il 2018 l'azienda ha assunto circa 140 persone".

1.2 ORIENTAMENTI STRATEGICI E PROCESSI DI INNOVAZIONE

I principali obiettivi strategici aziendali della Lardini S.p.A. sono stati efficacemente descritti dal Presidente Andrea Lardini in una recente intervista riportata dal Sole 24 ore:

«Con la primavera-estate 2022 si ritornerà a comprare anche in Europa – annuncia Andrea Lardini, presidente e ad dell'azienda di Filottrano (Ancona) posseduta con i fratelli Luigi, Lorena e Annarita – e non solo in Giappone, in Corea e in Russia come accade adesso. Intanto noi continuiamo a puntare sui negozi con altre sei aperture programmate nel 2022 in Giappone, a Lisbona e Gran Canaria». Quest'anno Lardini ha aperto due punti vendita in Corea (arrivando a otto), uno in Cina (ad Hangzhou), uno in Russia. Una strategia che non è ritenuta in contrasto con l'aumento delle vendite online: «L'e-commerce per adesso non ci cambia la vita, vale quanto l'incasso di un negozio fisico: in ogni caso cresce di pari passo alla crescita dei punti vendita».

Nell'ambito degli obiettivi strategici sopra descritti sono già state introdotte importanti innovazioni tecnologiche, incluse quelle previste da Industria 4.0, si conta di introdurne di ulteriori, non escluse eventuali innovazioni organizzative.

“Politica dell'azienda – conferma il responsabile HR – è quella essere all'avanguardia per competenze, tecnologia e servizio; pertanto, investe costantemente in tecnologie che possono aiutarla ad essere più innovativi e competitivi.

In particolare, abbiamo inserito in azienda il magazzino tessuti automatico che ci consente di recuperare in efficienza permettendo di spostare fisicamente le pezze all'interno del magazzino.

Abbiamo inoltre investito in processi e macchinari per il trattamento dei tessuti (vaporizzo, decatizzo, finissaggio) internalizzando pertanto alcune fasi strategiche per l'innovazione del prodotto che in passato erano lasciate a fornitori esterni.

Altro Investimento importante è stato il magazzino automatico dei capi finiti che ci consente di ottimizzare l'uso dello spazio, velocizzare gli spostamenti e la gestione degli ordini e velocizzare la risposta ai clienti più esigenti”.

La Pandemia da Covid-19 non ha, invece, portato all'adozione di nuove modalità organizzative, in quanto Lardini SpA è una azienda di produzione e solo molto limitatamente può beneficiare dello smart working.

Le innovazioni tecnologiche finora introdotte hanno consentito di innovare il prodotto e di ottimizzare l'efficacia e l'efficienza dei processi interni di stoccaggio, movimentazione, logistica.

“Il piano degli investimenti avviato nel 2014 – spiega Andrea Lardini, presidente – oltre a segnare la riduzione del ricorso all'esternalizzazione, ha previsto un maggiore spazio alla logistica, con una disposizione sequenziale dei settori produttivi, in linea e sullo stesso livello”. “Il vantaggio primario è stato la riduzione della durata del ciclo di produzione, anche di una settimana; l'ottimizzazione dei costi; l'abbattimento dei tempi di trasporto del materiale e del volume di scorta di semilavorati”.

La nuova area di novemila metri quadri è ora distribuita su tre piani. Al piano terra (5400 mq) il reparto di decatizzo, vaporizzazione e controllo dei tessuti; un magazzino informatizzato per la gestione funzionale automatizzata di ricerca e gestione delle pezze; un reparto di taglio automatico e riuniti altri settori, prima dislocati, per ottimizzare i flussi delle fasi di produzione. La sequenza iniziale dei trattamenti dei tessuti analizza la loro difettosità e, attraverso il vaporizzo e il decatizzo, ne fissa la stabilità dimensionale, esalta la morbidezza e le caratteristiche delle fibre. A fianco di questa area si trova il magazzino informatizzato adibito alla ricerca e gestione delle pezze. Una volta richiamate dall'operatore, le pezze sono gestite autonomamente da robot che le prelevano, le portano sui tavoli di stesura e fanno rientrare in magazzino i tessuti utilizzati, diminuendo drasticamente errori umani di gestione, anche contabile, e hanno velocizzato le operazioni. Il nuovo reparto è stato, inoltre, dotato di otto teste di taglio automatico che garantiscono tempi più rapidi e massimi risultati in termini di resa, eliminando gli sprechi.

“Il nuovo stabile ci ha permesso di disporre di una ben più ampia area di carico /scarico delle materie prime, di zone di sosta, smistamento e movimentazione del materiale destinato alla lavorazione con un ottimo sistema di controllo dei rischi e l'eliminazione di attività senza valore”, aggiunge Lardini.

1.3 OBIETTIVI AZIENDALI, PIANO FORMATIVO E RISULTATI

Attraverso la partecipazione al Piano Formativo oggetto del presente monitoraggio, Lardini SpA si è preposta di raggiungere quali principali obiettivi aziendali il **potenziamento della propria proiezione internazionale**.

Il marchio Lardini è, infatti, sempre più presente nella moda internazionale, l'azienda ha individuato nella preparazione linguistica del personale, oltre a un adeguato e specifico livello di comunicazione aziendale, due esigenze strategiche essenziali per poter gestire in maniera ottimale i rapporti con clienti e fornitori esteri. È stata altresì compresa l'importanza di garantire continuità alla formazione linguistica e comunicativa dei propri collaboratori, al fine di preservarne e accrescerne le abilità comunicative, che per l'azienda rappresentano un volano per il miglioramento delle performance aziendali, anche in termini di incremento della produttività, sviluppo delle competenze, potenziamento dei rapporti con l'estero e non ultimo il miglioramento del clima aziendale.

Gli obiettivi aziendali e pertanto i vantaggi specifici che si volevano ottenere con il piano sono riconducibili a:

- *implementare le competenze linguistiche visto il piano di espansione all'estero dell'azienda sui mercati internazionali*
- *migliorare la comunicazione del brand con l'utilizzo di nuovi canali*

Per il progetto di formazione di lingua inglese sono state coinvolte varie aree aziendali, dall'area commerciale a quella di produzione, oltre all'amministrazione, all'area marketing, ufficio acquisti e anche le risorse umane. Il corso di comunicazione ha invece riguardato più specificatamente personale dell'area marketing.

Il piano formativo "ENGLISH & COMMUNICATION" ha avuto come obiettivo la formazione di personale interno all'azienda per il miglioramento della conoscenza della lingua inglese. In modo particolare la formazione ha riguardato il personale che svolge attività direttamente sulle sedi estere e chi opera con i clienti a livello internazionale, dove la padronanza della lingua inglese è fondamentale. Ma la comunicazione non è solo attraverso l'apprendimento della lingua, ma anche l'immagine che l'azienda dà di sé e, in un'azienda dove il brand è fondamentale, è necessario capire come comunicare, sia internamente che all'esterno. Per questo motivo è stata svolta anche una formazione specifica sull'argomento.

Entrambi i percorsi hanno anche supportato la visibilità e la valorizzazione attraverso la comunicazione e le azioni di presentazione sui mercati internazionali delle **distintività anche di processo, tecnologiche, umane e stilistiche di Lardini. Pertanto, la tecnologia della comunicazione linguistica che si integra con la tecnologia dei processi di industrializzazione e con l'intelligenza artistica del design.**

Rispetto agli obiettivi attesi e precedentemente esposti, la partecipazione al Piano Formativo ha consentito di conseguire i risultati sperati ed ha completamente soddisfatto le esigenze e le aspettative, andando concretamente a trasferire nuove competenze alle persone che hanno partecipato ai corsi.

Il rapporto tra l'investimento in formazione - in termini di costi e di tempo - e i risultati ottenuti dall'azienda è stato giudicato da tutta l'azienda come adeguato, in quanto erano competenze indispensabili per far compiere all'azienda un salto di qualità e per fornire alle persone un upgrade dei propri strumenti comunicativi e da qui anche maggiore consapevolezza e fiducia nei propri mezzi. Questo è lo strumento migliore di misurazione: il fatto che le persone riescano quotidianamente a misurarsi con le peculiarità del proprio lavoro con maggiore sicurezza e disinvoltura, laddove prima si sentivano più limitati e meno autonomi. Le risorse che hanno usufruito dei diversi percorsi formativi hanno invero manifestato maggiore confidenza e sicurezza nello svolgimento delle rispettive attività, consapevolezza del ruolo svolto in e per l'azienda, ed hanno sviluppato verso quest'ultima anche un più intenso sentimento di appartenenza.

Anche da parte delle rappresentanze sindacali che hanno sottoscritto l'accordo per il percorso formativo – in azienda sono presenti le rappresentanze di Cisl e CGIL – c'è stata condivisione, partecipazione e supporto.

In particolare, all'interno di quest'ultimo è stato istituito un comitato tecnico di pilotaggio, formato dalle parti confindustriali da un lato e dalla parte sindacale, dall'altro. Alla base del progetto c'è un accordo sindacale siglato e condiviso tra le parti, mentre durante il periodo dell'attività formativa, il comitato di pilotaggio ha svolto il monitoraggio e la valutazione dell'attività, tenendo una serie di incontri per verificare che a mano a mano fossero stati raggiunti gli obiettivi definiti in fase di presentazione del progetto. In questo caso specifico, il piano si è svolto interamente durante periodo pandemico, per cui è stato necessario ricorrere alla formazione a distanza mediante videocollaborazioni.

2. IL PIANO FORMATIVO, IL PUNTO DI VISTA AZIENDALE

2.1 L'ANALISI DEL FABBISOGNO

Per realizzare l'analisi dei fabbisogni formativi l'azienda ha fatto ricorso ad un costante confronto tra il Responsabile delle Risorse Umane e gli altri Responsabili di Funzione.

All'esito dell'analisi dei fabbisogni così condotta, l'azienda ha definito le competenze attualmente presenti nei vari comparti interessati ed ha elaborato i dati così acquisiti al fine di identificare e circoscrivere le competenze che necessitavano di essere potenziate, determinando quindi le azioni formative da adottare.

Di volta in volta, i corsi ritenuti necessari possono essere individuati sia direttamente dall'azienda stessa, sia attraverso proposte di fornitori specializzati. La scelta e la valutazione dei programmi da attivare è operata in base a ciò che si reputa sia necessario in quel momento all'azienda. Ci ha riferito Nicola Pieroni – responsabile HR – che: *“Per Lardini la formazione va a colmare esigenze di brevissimo termine; pertanto, esigenze evidenti che non possono essere inaspettate”*. L'investimento è dunque mirato a soddisfare obiettivi specifici e conseguentemente, nel corso dell'analisi dei fabbisogni formativi che ha preceduto l'attivazione del piano oggetto della presente valutazione, non sono emersi fabbisogni inaspettati che l'Azienda non aveva considerato prima.

Ad opinione dell'azienda tutte le azioni formative intraprese sono state in grado di trasferire le competenze che ci si era prefissi di trasferire ai lavoratori, sia in termini di migliorare la padronanza della lingua inglese, sia di metodologie e tecniche di comunicazione.

Le competenze e le abilità richieste a chi dovrà lavorare nel campo della moda stanno cambiando. Dopo il Coronavirus, con la necessità di mantenere il distanziamento sociale, è stata data molta più importanza all'utilizzo delle nuove tecnologie ed ai servizi da remoto. Gli e-commerce stanno fiorendo tantissimo e specialmente in Italia, durante i mesi di lockdown totale, c'è stata una vera e propria impennata di acquisti online. Le nuove carriere che plasmeranno il futuro della moda saranno sempre più legate alle nuove tecnologie, alla salvaguardia dell'ambiente ed ai concetti di diversità ed inclusività sia a livello razziale che di bellezza estetica. Le figure professionali più ricercate nel campo della moda sono Fashion e Accessorydesigner, Fashion blogger e Fashion Influencer, Store manager, Buyer di grandi gruppi retail, Look consultant, Sustainability manager. Per chi intende lavorare nella moda ciò significa, che ci sono molte opportunità di fare carriera nel fashion, ma è essenziale allo stesso tempo formarsi adeguatamente.

2.2 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE NELLA FORMAZIONE

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono quelle direttamente coinvolte nelle attività legate al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dall'azienda. I beneficiari della formazione sono stati individuati in base alla loro storia in azienda, selezionando in particolare risorse giovani e dinamiche e che si sono contraddistinte per determinazione, predisposizione al lavoro di squadra e propensione all'apprendimento.

La volontà di Lardini S.p.A. è anche quella di motivare e coinvolgere attivamente il dipendente in un processo costante di crescita e innovazione, non solo personale, ma dell'intera realtà aziendale. Rispetto al piano in oggetto, le azioni hanno coinvolto in maniera trasversale l'intera azienda, non solo **l'area commerciale, ma anche l'area modellistica, il made to measure, il customer service, l'ufficio programmazione della produzione, l'area controllo di gestione, le risorse umane e l'amministrazione**. Al corso di inglese hanno partecipato 26 dipendenti provenienti dai vari reparti: Accorroni Elisa, Accorroni Giorgio, Arcangeletti Paolo, Burattini Chiara, Cardella Luca, Ciotti Silvana, Corallini Giuliana, Corneli Carlo Maria, Di Pietro Rosangela, Fabbri Riccardo, Falasconi Federico, Fileni Romana, Mengarelli Simone, Napolitano Antonio, Osimani Alessandro, Paesani Lucrezia, Pieroni Nicola, Re Alessandra, Sbaffi Luca, Scagnoli Raffaella, Scanzani Monica, Sconocchini Caterina, Scortichini Lorenzo, Soverchia Alessandro, Venturini Enrico, Zagaglia Michele, mentre il corso di comunicazione è stato mirato alla formazione di un'unica risorsa, Moretti Clio.

2.3 LA PROGETTAZIONE E L'EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

A seguito dell'analisi dei fabbisogni effettuata internamente all'azienda e della concertazione con le rappresentanze sindacali, la progettazione del piano è stata predisposta dal personale esterno della società di formazione, unitamente alla redazione del preventivo finanziario. Il personale interno si è invece occupato della gestione dell'aula, del rapporto con i docenti e gli allievi e della verifica del raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati. L'aggiornamento del gestionale on line di Fondimpresa e il controllo delle presenze degli allievi sono stati curati dalla società di formazione. Per quanto concerne i profili connessi alla parte amministrativa, il personale interno si è fatto carico di curare la regolare registrazione dei documenti contabili, del pagamento dei fornitori e ha coadiuvato il personale esterno nella preparazione del rendiconto finale.

Per quanto riguarda la lingua inglese, la docenza è stata affidata alla storica scuola di inglese **“The Victoria Company”** di Jesi. Il corso si è tenuto, in modalità on line nel periodo ricompreso tra febbraio-aprile 2020 e poi terminato a maggio 2021 a causa dell'interruzione per il Covid. La partecipazione al corso è stata preceduta da una autovalutazione dei partecipanti, attraverso un test iniziale di verifica delle conoscenze di lingua possedute dai singoli candidati che sono stati quindi ripartiti in 5 gruppi: elementary, pre-intermediate, upper intermediate, advanced 1 e advanced 2 e ad ogni gruppo sono state somministrate 30 ore di corso. Durante le lezioni, la formazione è stata sviluppata attraverso il metodo didattico dello **speech, exercise e grammar**. Si è data inoltre molta importanza allo **speaking**, oltre che al **business english**, attraverso le esercitazioni pratiche con docenti di madrelingua.

Per quanto riguarda il corso di comunicazione è stata selezionata **Simonetta Degano**, una libera professionista con la quale sono stati affrontati argomenti legati alla implementazione di una strategia di ufficio stampa, alla creazione e condivisione di contenuti di valore studiati per il target di riferimento, come catturare l'attenzione attraverso attività di call e come elaborare testi per specifiche attività di social media. Il corso si è tenuto, per un totale di 50 ore, in modalità on line nel periodo ricompreso tra febbraio-aprile 2020 e poi terminato a maggio 2021 a causa dell'interruzione per il Covid. Si è svolto attraverso un'attività di **coaching** che ha consentito di lavorare one to one per trasferire al lavoratore competenze specifiche relative ai contenuti della comunicazione, mettendo a sua disposizione nuove metodologie comunicative e l'abilità di sfruttare nuovi canali con cui comunicare.

I contenuti formativi sono stati personalizzati sulla base delle esigenze e problematiche aziendali e sono stati affrontati privilegiando un approccio pratico di **learning by doing**. Durante i laboratori sono state affrontate le carenze e/o le incertezze con cui il partecipante è chiamato a confrontarsi in concreto e nel quotidiano. Sono stati svolti esercizi ed ai partecipanti è stato richiesto di sviluppare modelli e di affrontare casi coerenti con l'attività dell'azienda. Spesso si sono usati veri e propri materiali e casi aziendali.

Nonostante il mancato svolgimento di una verifica finale del livello di apprendimento conseguito, l'efficacia dei corsi è stata valutata con soddisfazione in funzione dei risultati in tutti gli ambiti aziendali coinvolti. La formazione ha permesso ad ogni partecipante di acquisire nuove skills e maggiore autonomia.

Rispetto a quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni, la progettazione del percorso formativo è risultata estremamente coerente in termini di obiettivi formativi, esiti attesi, metodologie didattiche e destinatari dei corsi; in fase di gestione del Piano, non è emersa la necessità di apportare cambiamenti rispetto al programma iniziale, se non per quanto concerne la sospensione del calendario delle lezioni durante il periodo Covid.

Le metodologie didattiche sono state pensate in modo tale da trasferire nel più breve tempo possibile le abilità e le competenze da usare in azienda.

I docenti esterni sono stati scelti avendo cura di verificare che fossero specializzati nel settore abbigliamento fine e che avessero una comprovata esperienza nel trasferire in modo operativo competenze e tecniche nel più breve tempo possibile. L'azienda ha selezionato i docenti tenendo conto delle specifiche competenze che si è ritenuto necessario trasferire ai dipendenti. In particolare, per la lingua inglese, l'azienda ha individuato da tempo un fornitore esterno che ha una conoscenza specifica del settore e con il quale collabora in maniera continuativa. Per la comunicazione, ci si è invece rivolti ad un consulente in comunicazione e Brand Strategy.

2.4 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE

Nell'analisi dei risultati del piano formativo appare opportuno verificare anche il livello complessivo di gradimento dei partecipanti e la loro reazione immediata al corso.

Dalle testimonianze raccolte è emerso che la soddisfazione tra i partecipanti è stata molto alta, anche oltre le attese. La frequentazione dei corsi ha prodotto risultati immediatamente apprezzabili e, anche grazie al taglio pratico dei laboratori; in poco tempo, il personale ha acquisito nuove abilità linguistiche e comunicative che hanno potuto immediatamente spendere nelle loro attività quotidiane e che ne hanno elevato il livello di confidenza e produttività. Questo anche grazie ad una ottima progettazione didattica e alla selezione dei docenti forniti da una società tra le più specializzate nel settore abbigliamento.

L'azienda ha anche predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti che è stata rilevata tramite colloqui individuali che il Responsabile delle Risorse Umane ha effettuato durante e al termine dei percorsi formativi. Nessuna criticità è stata rilevata ed è costantemente emersa la massima soddisfazione da tutti.

Occorre altresì tenere conto del fatto che la formazione è la chiave di volta per essere competitivi oggi nel settore dell'abbigliamento, dove molti cambiamenti sono in atto. Detto ciò, tra gli elementi di forza che hanno caratterizzato la formazione realizzata spiccano gli aspetti legati alla concretezza dei risultati raggiunti, particolarmente coerenti con il modello di business dell'azienda. In ottica di sviluppo futuro e di potenziamento della leva innovativa connessa alla formazione aziendale è essenziale garantire che la progettazione e la realizzazione dei prossimi percorsi sia snella e quanto più possibile **veloce, e sempre più mirata a fornire leve competitive** nello scenario dove si confronta ogni giorno l'azienda, specie nella prospettiva dei mercati internazionali.

Volendo individuare se una particolare tipologia di azione formativa possa aver prodotto maggiori cambiamenti o sia stata maggiormente utile, l'azienda ha maturato la convinzione che ogni azione formativa è come il tassello di un puzzle che contribuisce a creare un progetto organizzativo e competitivo: *“Non è possibile separare le diverse azioni” – come ha riferito Nicola Pieroni, Responsabile HR – “è come dire quale ingrediente sia più importante in una grande ricetta o quale colore sia più bello in un arcobaleno”.*

3. EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

3.1 I RISULTATI PERCEPITI

Al fine di verificare l'impatto dei corsi formativi finanziati da Fondimpresa è utile e necessario esaminare se, a seguito della formazione, si siano riscontrati cambiamenti concreti nei processi aziendali.

Sotto questo specifico profilo, sono state direttamente raccolte le impressioni del Responsabile HR, Nicola Pieroni e della Responsabile Social Media/Marketing Clio Moretti.

L'impatto del corso di formazione in comunicazione, più che sui processi aziendali, ha inciso su un diverso modo di impostare una campagna di comunicazione, sia essa destinata alla stampa, oppure mirata alla diffusione attraverso le piattaforme social. Il piano formativo è stato in particolare mirato all'accrescimento di competenze di respiro internazionale.

Successivamente alla formazione dei dipendenti, per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze, queste ultime sono state inserite nelle pratiche aziendali: specificatamente, durante le riunioni operative del team dell'area marketing e comunicazione, sono ora previsti momenti di analisi mirati all'individuazione del target di consumatori che si vogliono attrarre e quindi alla creazione di contenuti meglio focalizzati e destinati alle piattaforme social.

L'impatto della formazione in lingua inglese ha invece interessato il miglioramento delle potenzialità dei singoli dipendenti e, a livello aziendale, ha semplificato e velocizzato la comunicazione in lingua. Sono state affrontate delle tematiche di inglese specifiche del settore e anche in questo caso la formazione è stata in parte orientata verso i social media, oltre che a supportare e ottimizzare il processo di progressiva internazionalizzazione, per poter interloquire professionalmente ed efficacemente con i collaboratori ed i clienti esteri, acquisendo la terminologia tecnica necessaria a gestire in autonomia la comunicazione scritta e orale, valorizzando con un linguaggio pertinente e specifico altresì le distintività tecniche, stilistiche e tecnologiche del prodotto Lardini. Un esempio riportato dai beneficiari del corso di inglese tecnico ha riguardato le attività di Conversation che sono state estremamente utili per acquisire fluidità nell'uso della lingua parlata, per migliorare la comprensione, e per gestire conversazioni telefoniche, anche su aspetti tecnici e progettuali.

Nel complesso l'approfondimento della conoscenza della lingua inglese ha permesso di stabilire con maggiore efficacia piani di lavoro relativi all'export, di velocizzare i flussi di comunicazione, e di migliorare l'immagine aziendale.

Nel complesso entrambe le azioni formative del piano sono state valutate con estrema soddisfazione ed entusiasmo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PARTECIPANTI

4.1 IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE CUI HANNO PARTECIPATO

La rilevazione dei risultati del piano formativo si è esplicitata anche attraverso un'indagine mirata circa le impressioni e le percezioni dei lavoratori direttamente coinvolti.

Agli stessi è stato chiesto di descrivere quali nuove conoscenze e/o competenze ritenesse di aver acquisito tramite la partecipazione ai corsi di formazione.

Clio Moretti ritiene di aver approfondito le conoscenze e le capacità necessarie ad una migliore pianificazione ed analisi per la creazione di contenuti ed elaborati da pubblicare su social media e stampa, il tutto finalizzato a dare visibilità ai prodotti dell'azienda sui vari mercati. Conferma che quanto acquisito ha in parte cambiato il suo modo di lavorare, in particolar modo nella parte preliminare all'elaborazione dei contenuti da pubblicare, ora definiti con impostazione più strategica e mirata al risultato che si pone di ottenere. Riferisce anche che spesso, per la sua attività lavorativa, le capita di utilizzare o consultare il materiale didattico del corso di formazione, in quanto le risultano utili per riprendere degli spunti circa il linguaggio da utilizzare a seconda del tipo di contenuto comunicativo che si vuole creare. Nel complesso ritiene che il corso di formazione a cui ha partecipato sia stato molto utile. Volendo riportare un esempio specifico, ha fatto riferimento alla campagna pubblicitaria social media **“Gabriele Pasini”**, nel contesto della quale, grazie alla formazione seguita, è stato possibile redigere un piano di comunicazione specifico e mirato per il target che si voleva raggiungere. Sul piano individuale, ritiene che la formazione possa essere utile anche rispetto alla sua carriera professionale: *“in quanto ha arricchito il suo bagaglio di esperienze tecniche ed analitiche fondamentali in un contesto in continua evoluzione come quello della comunicazione attraverso le piattaforma social”*.

Nicola Pieroni ha partecipato al corso di inglese e ritiene grazie a questo piano formativo di aver acquisito una maggior padronanza della terminologia necessaria ad individuare aree e mansioni di un'azienda di abbigliamento. Ad esempio, gli è stato particolarmente utile nella stesura dell'organigramma in lingua inglese: *“noi siamo un'azienda italiana di respiro internazionale, quindi redigere anche un organigramma in lingua inglese per me è stato di vitale importanza; utilizzando la parte del corso in cui abbiamo affrontato proprio i termini tecnici relativi ai vari reparti aziendali, ho potuto redigere l'organigramma aziendale in inglese in autonomia, senza più dover ricorrere a strumenti di traduzione, con il limite che molto spesso le traduzioni di termini tecnici non restituivano risultati particolarmente soddisfacenti.”*

“Devo dire che il corso di formazione a cui ho partecipato è stato utile, sia per la mia attività lavorativa, ma anche a livello di arricchimento personale. Parte del merito è da imputare anche alla bravura dei docenti e credo che questa formazione possa essermi utile anche per la mia carriera professionale: ora l'azienda sa che se in futuro dovesse averne bisogno, potrà far affidamento sulle capacità e competenze linguistiche che ho sicuramente migliorato con la partecipazione al corso. Credo che il corso sia stato fatto proprio nella prospettiva di una sempre maggiore espansione sui mercati internazionali, quindi, l'esigenza della lingua inglese è fondamentale. Da diversi anni, l'azienda investe e ripete i corsi di inglese, perché esportiamo molto all'estero ed infatti tutti gli addetti agli uffici commerciali esteri hanno partecipato alla formazione. Io, invece, sono stato inserito in qualità di responsabile amministrazione del personale, per avere comunque una funzione di human resource, ma più orientata alle filiali e alle sedi estere.”

In sintesi, tutti gli intervistati hanno confermato che la partecipazione al progetto formativo ha cambiato il loro modo di lavorare, la loro visione e la prospettiva con cui approcciano il loro lavoro, avendo imparato ad apprezzarlo da un punto di vista più generale, seguendo un quadro d'insieme che va oltre le singole mansioni.

5. CONCLUSIONI

5.1 GLI ELEMENTI E/O I FATTORI CHE HANNO INFLUITO POSITIVAMENTE SULLA FORMAZIONE

Analizzando il percorso intrapreso da Lardini S.p.A. nella partecipazione al programma formativo in esame, possiamo sintetizzare gli elementi che l'hanno connotato attraverso una matrice SWOT che incrocia le ricadute positive e le criticità nell'ottica interna e in quella esterna all'azienda.

Fattori interni	Punti di forza	Punti di debolezza
-----------------	----------------	--------------------

	• definizione di un percorso correlato con gli obiettivi strategici dell'azienda • percorsi formativi strutturati in coerenza con le diverse competenze coinvolte • formazione linguistica mirata a potenziare l'internazionalizzazione dell'azienda • Learning-by-doing • approccio didattico che ha privilegiato le esercitazioni e i casi concreti • Motivazione e coinvolgimento delle risorse coinvolte nei percorsi formativi • la formazione migliora il livello di autonomia dei lavoratori coinvolti nel proprio lavoro quotidiano	Nessuna rilevata
Fattori esterni	Opportunità • Nel mercato sempre più lo storytelling risulta un fattore competitivo • Nel mercato la diversificazione passa attraverso la valorizzazione delle distintività tecnologiche, stilistiche e tecniche del prodotto • Nel mercato il racconto del valore intangibile del made in Italy genera vantaggi competitivi • Il racconto esterno dell'azienda attraverso la voce dei dipendenti sarà il futuro della credibilità in molti canali social • Integrazione delle fonti di finanziamento per l'ulteriore sviluppo delle competenze • Miglioramento relazioni tra i dipendenti e sviluppo del commitment aziendale	Minacce • Rischio di contrazione dell'export quale possibile ricaduta dell'instabilità internazionale

Un buon piano formativo deve risultare efficace, efficiente e sostenibile. Efficace, dal momento che i risultati conseguiti corrispondono agli obiettivi prefissati. Efficiente, in quanto soddisfa un corretto equilibrio tra le risorse investite e i risultati raggiunti. Sostenibile, in quanto deve risultare compatibile con l'operatività ordinaria dell'azienda.

L'azione formativa di Lardini S.p.A. risulta efficace, in quanto ha generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi prefissati e agli effetti desiderati. Il programma formativo è risultato senz'altro efficiente, in quanto il livello dei

risultati raggiunti è sicuramente proporzionale e, per certi aspetti maggiore alle attese, in rapporto alle risorse impiegate. Il percorso formativo si è anche dimostrato sostenibile, poiché, da un lato, garantisce all'azienda la possibilità di continuare a competere con successo sul mercato, dall'altro lato, perché il percorso di formazione ha rafforzato il legame tra dipendenti e azienda.

5.2 – LE BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali.

Al termine della formazione, alcune di queste hanno generato per Lardini S.p.a. particolare capacità di risposta alle esigenze dell'azienda. Tali prassi sono altresì dotate dei requisiti di qualità, continuità e trasferibilità.

L'azione formativa più importante ha riguardato il miglioramento della conoscenza dell'inglese tecnico. Il corso ha rappresentato una best practice, perché l'azienda ha compreso l'importanza di estendere la partecipazione a un'ampia parte dell'organico.

La gestione del processo formativo ha rappresentato una buona prassi per almeno tre aspetti: per il sistema applicato

dall'azienda di rilevazione periodica delle necessità di formazione che emergono dai lavoratori e che sono concordate con i responsabili. Il secondo aspetto che è emerso in modo prevalente è rappresentato dalle attività di rilevazione dei fabbisogni formativi e della successiva progettazione, che il soggetto attuatore ha sviluppato con un approccio metodologico innovativo, strutturato e convalidato nel tempo. Il terzo aspetto che riteniamo utile evidenziare tra quelli rilevati è stata la capacità del docente di costruire una microprogettazione estremamente puntuale e mirata a trasferire le nozioni e le competenze che realmente servivano, tenendo sempre conto dei differenti livelli di partenza dei partecipanti in aula e le concrete, talvolta anche contingenti, necessità di competenze.

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari indicati da Fondimpresa:

I. Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi

II. Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Ovvero si intende che la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispendiate

III. Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi

IV. Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

Con uno schema possiamo così sintetizzare la buona prassi formativa di Lardini Spa

Qualità strategica	Qualità attuativa
L'acquisizione di competenze comunicative per diffondere la conoscenza dei prodotti, gestire i rapporti con i media e superare le barriere linguistiche per potenziare la proiezione internazionale dell'azienda.	Il percorso attuato ha aumentato l'efficacia del lavoro. Il rapporto tra risorse utilizzate è stato valutato come positivo ai fini di rendere continuo e proficuo il processo di cambiamento adottato.

	La partecipazione al corso ha elevato gli standard qualitativi dell'azienda in termini di competitività e produttività.
Riproducibilità Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo (azione formativa diffusa e differenziata per area aziendale; sviluppo delle competenze trasversali; approccio formativo concreto) sono senz'altro riproducibili in altri contesti formativi simili.	Trasferibilità Le azioni formative possono essere riprodotte in altre aziende e in presenza di problemi diversi.

5.3 CONSIDERAZIONI FINALI

I risultati dell'intervento formativo intrapreso da Lardini S.p.A. sono stati analizzati attraverso le testimonianze del Responsabile Risorse Umane e della Responsabile Marketing e Media Manager che hanno coordinato il progetto, ma ne hanno anche usufruito direttamente. Da quanto emerso all'esito delle interviste condotte per la redazione di questa survey, è opinione condivisa che la formazione rappresenti un volano strategico per il potenziamento delle skills del singolo che, una volta trasferite all'interno dei processi aziendali, possono divenire un importante input di trasformazione anche per il cambiamento organizzativo. Anche realtà più strutturate e di apprezzabili dimensioni possono beneficiare dell'apporto del singolo collaboratore quando messo nelle condizioni di svolgere i propri incarichi con maggiore padronanza, spazio decisionale e responsabilità individuale, superando i tradizionali limiti delle organizzazioni a carattere verticistico e gerarchico.

L'azienda crede molto nell'importanza della formazione ed investe costantemente sui giovani. Le risorse umane e soprattutto le nuove generazioni sono fondamentali per l'innovazione, di cui il settore dell'alta moda si nutre. Tecnologia e tecnica sono importanti al pari della sartorialità e le nuove generazioni sono una risorsa indispensabile in termini di creatività e di soluzioni innovative, ma per consentire loro di esprimere al meglio i propri talenti vanno formati e le nuove leve hanno dimostrato di apprezzare questa opportunità e di essere interessate a crescere in azienda.

L'accurata analisi dei fabbisogni formativi ha consentito di strutturare un piano formativo coerente con gli obiettivi aziendali. Gli effetti della frequentazione dei corsi sulle prestazioni lavorative dei dipendenti si sono subito fatti apprezzare. La formazione si è dimostrata essere un'ottima opportunità professionale per chi ha partecipato. Andare incontro ai bisogni individuali dei dipendenti ha dato ai lavoratori uno strumento importante per acquisire consapevolezza sul proprio ruolo in azienda, consentendogli di condividere i valori aziendali e di sentirsi parte di un progetto aziendale. La formazione delle risorse umane diventa così un asset strategico, trasformando il capitale umano in un fattore di successo da presidiare e sviluppare con continuità. In particolare, un occhio attento sui neoassunti elimina le differenze e li fa sentire parte del gruppo, inoltre facilita le relazioni e li orienta verso obiettivi comuni. Da quanto emerso si può affermare che le buone prassi indicate soddisfano i criteri indicati da Fondimpresa:

- Qualità strategica che si evince dalla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Qualità attuativa riferita al buon rapporto tra le risorse utilizzate e gli obiettivi raggiunti;
- Riproducibilità che comporta la possibilità di riproporre l'azione formativa in altri contesti aziendali con problematiche simili;
- Trasferibilità ovvero la capacità di riprodurre l'azione formativa in altri contesti con problemi differenti.

SITOGRAFIA

<https://style.corriere.it/eleganza/labito-direttamente-dal-sacchetto-lidea-e-di-lardini/>

<https://www.ilrestodelcarlino.it/ancona/cronaca/lardini-e-rossi-cavalieri-del-lavoro-da-mattarella-1.8167101>

<https://www.mffashion.com/news/livestage/lardini-vestira-la-juventus-nel-2021-202012141137558112>

<https://style.corriere.it/moda/lardini-tshirt-filo-doro/>

<https://it.fashionnetwork.com/news/lardini-debutta-nei-profumi,743261.html>

<https://it.fashionnetwork.com/news/trussardi-affida-a-lardini-la-licenza-per-la-nuova-linea-elegance,756560.html>

<https://www.qdmnotizie.it/filotrano-lardini-produce-mascherine-e-i-dipendenti-le-lavorano-gratuitamente/>

<https://www.cronachemaceratesi.it/2015/06/04/laurea-ad-honorem-per-andrea-lardini/665330/>

<https://www.gqitalia.it/moda/article/luigi-lardini-collezione-primavera-estate-2021>

https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/06/15/news/pitti_immagine_uomo_giacca_brunello_cucinelli-353909634/

<https://www.esquire.com/it/stile/moda-uomo/a39461325/blazer-eleganti-primavera-2022/>

<https://www.statista.com/outlook/cmo/apparel/men-s-apparel/worldwide>

<https://www.pambianconews.com/2022/01/11/la-moda-italiana-tornera-oltre-80-mld-nel-2023-335193/>

<https://dataintelo.com/report/global-formal-wear-market/>

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/menswear-market>

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/mens-wear-market>

<https://it.fashionnetwork.com/news/Il-boom-del-lusso-maschile-trainato-da-accessori-e-pelletteria,1435548.html>

<https://www.mffashion.com/news/livestage/lardini-vede-la-ripresa-nel-2023-e-punta-all-espansione-in-oriente-202112101518475252>

www.ares20.it/pdf/societa_lavoro/formazione_moda_2012.pdf

www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/163/relazionevaccari15giugno.pdf

<https://officine.com/wp-content/uploads/2017/09/Leducation-per-il-settore-tessile-moda-in-Italia.pdf>

<https://essenceacademy.it/nuove-figure-professionali-nella-moda>

<https://www.insidemarketing.it/professioni-digitali-del-fashion-piu-cercate-2022/>

<https://it.fashionnetwork.com/news/I-nuovi-paradigmi-della-moda-accelerazione-digitale-ricerca-e-competenza,1353380.html>

<https://miauniversity.com/it/il-settore-della-moda-e-del-lusso-necessitano-professionisti-con-nuove-competenze-commerciali-e-imprenditoriali/>

<https://fdmag.fondirigenti.it/sistema-moda>