

Storie di Formazione 2022

MSA DAMPER SRL

Politiche Attive

**MSA DAMPER E L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE PER UN'IMPRESA
DAVVERO FONDATA SULLE PERSONE**

Storie di Formazione 2022

Autrice: Cecilia Casalegno

Codice Piano Formativo: 289841

Titolo del Piano Formativo: RI.ME 2: Riqualificazione nella Meccanica

Storie di Formazione 2022

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 – Considerazioni riepilogative	8
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	10
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 – Considerazioni riepilogative	12
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	13
4.1 – L'impatto della formazione	13
4.2 – Considerazioni riepilogative	14
Capitolo 5 – Conclusioni	15
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	15
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	16
5.3 – Conclusioni.....	17
Bibliografia e Sitografia.....	18

Storie di Formazione 2022

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

La MSA Damper opera nel mercato delle parti componenti nel settore dei straporti ferroviari, progettando, producendo e fornendo ad importanti clienti nazionali ed esteri ammortizzatori (treno ad alta velocità, tram, locomotiva, metro, merci, pantografo). MSA Damper, inoltre, produce ammortizzatori per veicoli industriali e commerciali. MSA Damper opera a livello globale nei seguenti mercati: Europa, Nord America, Sud America, Australia, India.

Gli ambiti tematici strategici che hanno destato interesse in MSA Damper sono quelli legati alle “Politiche Attive del Lavoro”. L’obiettivo dei corsi di formazione, pertanto, è stato quello di portare avanti interventi rivolti alla formazione di dipendenti già in azienda, durante un periodo molto delicato per l’azienda, non solo a causa della pandemia in atto, che ha segnato profondamente tutti i settori, ma anche per via del momento storico importante che MSA Damper stava vivendo, caratterizzato da una nuova proprietà e da una nuova pelle, data da una profonda ristrutturazione. Infatti, la struttura organizzativa di MSA Damper è il risultato di una complessa fusione e aggregazione aziendale che ha coinvolto due aziende. Il personale proveniente da queste aziende ha un elevato livello professionale ma, provenendo da contesti diversi, presenta delle sfasature rispetto alle modalità operative e alla conoscenza di macchine e strumenti nuovi. La scelta di MSA Damper è stata quella di non licenziare, ma di potenziare le competenze tecniche e professionali di tutti i dipendenti adeguandole alle nuove esigenze produttive e competitive aziendali. Inoltre, è da sottolineare come nel 2020 abbia avuto inizio un periodo di CIG, fatto che avrebbe potuto impattare sul coinvolgimento dei dipendenti e sul loro senso di appartenenza. Come si vedrà anche più avanti, la formazione ha giocato un ruolo essenziale anche sotto questo aspetto, riducendo le possibili frizioni che solitamente sopraggiungono in periodi di CIG. Come si evince dal Formulario del Piano Formativo, la domanda formativa ha riguardato principalmente i modelli per riorganizzare l’azienda, con chiari obiettivi di efficienza e di innovazione, e il consolidamento della struttura occupazionale preesistente, con una chiara volontà di erogare competenze professionali utili e spendibili, che fossero in modo specifico legate alle lavorazioni meccaniche avanzate.

Le innovazioni considerate come fondamentali (“core”) da MSA Damper sono sia di prodotto che di processo, da qui la necessità di formare il proprio personale. In particolare, le innovazioni del processo produttivo riguardano una serie di ambiti aziendali importanti, tra cui la saldatura e l’impianto di verniciatura. Gli obiettivi del piano formativo erano pertanto focalizzati a migliorare i processi di saldatura dal punto di vista tecnico e professionale con l’obiettivo di rendere più efficienti le lavorazioni e disporre di un numero maggiore di lavoratori capaci di conoscere e operare con tecniche di saldatura avanzate e rispondenti ai principali standard di qualità e conformità richiesti dal mercato e dalle Norme ISO in materia. L’obiettivo principale del piano è stato di migliorare i processi di gestione e controllo dei cicli produttivi utilizzando tecniche per ottimizzare la produzione e conseguire i più elevati livelli di efficienza e qualità produttiva che consentano ad azienda e lavoratori di rispondere agli obiettivi di produttività, competitività ed economicità aziendali.

Per rispondere alle mutate esigenze produttive, commerciali e organizzative, MSA Damper ha voluto mettere in atto un piano formativo ampio e articolato capace di:

- riqualificare le professionalità dei lavoratori;
- potenziando le competenze dei lavoratori;
- mantenere i livelli occupazionali delle due aziende andate in crisi e acquisite da MSA Damper;
- migliorare l’occupabilità e l’impiegabilità dei lavoratori nella nuova realtà lavorativa di MSA Damper;
- consolidare e innovare la professionalità per migliorare la spendibilità professionale dei lavoratori nel mercato del lavoro esterno.

Le competenze principali da sviluppare attraverso la formazione erogata sono state pertanto legate alla capacità di:

Storie di Formazione 2022

- conoscere e utilizzare le nuove tecniche di saldatura dei metalli; conoscere e migliorare l'utilizzo di tecniche di saldatura avanzate e specialistiche con lo scopo di eliminare le piccole imperfezioni nelle fasi di lavorazione e rendere il lavoro perfettamente efficiente, rispondere agli standard di qualità e conformità internazionali della saldatura;
- gestire, controllare e mantenere efficiente l'infrastruttura produttiva aziendale

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo AZIONE	TEMATICA_1	ORE CORSO
TECNICHE DI SALDATURA DEI METALLI E CONTROLLI DI QUALITA' DELLA SALDATURA	Qualità	80
GESTIONE E CONTROLLO DELLA PRODUZIONE PER IL SETTORE METALMECCANICO	Gestione aziendale - amministrazione	40

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

La MSA Damper opera nel mercato ferroviario, progetta, produce e fornisce importanti clienti nazionali ed esteri, fornendo l'intera gamma di prodotti: ammortizzatori per sospensioni primarie e secondarie, ammortizzatori antiserpeggio, ammortizzatori per applicazioni speciali. (treno ad alta velocità, tram, locomotiva, metro, merci, pantografo). MSA Damper, inoltre, produce ammortizzatori per veicoli industriali e commerciali. MSA Damper opera a livello globale nei seguenti mercati: Europa, Nord America, Sud America, Australia, India. MSA Damper può realizzare, anche su specifiche richieste dei clienti, ogni tipologia di ammortizzatore, al fine di soddisfare ogni esigenza in materia di trasporto. Il punto di forza dell’azienda è l’estrema flessibilità e la possibile customizzazione dei prodotti: ad oggi l’impresa è in grado realizzare, anche sulla base di specifiche richieste di ai clienti, ogni tipologia di ammortizzatore, per soddisfare ogni esigenza proveniente dalle innovazioni utilizzate nel settore dei trasporti.

La MSA Damper nasce, come accennato in precedenza, recentemente dalle ceneri della Mediterr Shock Adsorbers Spa (azienda con sede produttiva ad Asti, con sede centrale a Caltanissetta). Volendo ripercorrere le tappe fondamentali della storia dell’impresa, è giusto sottolineare come nel 2019 Mediterr Shock Adsorbers fosse in stato in pre-fallimento e tra le ipotesi migliori c’era quello di un subentro con affitto del ramo di azienda e viene creata una cordata da un gruppo di imprenditori della zona di Brescia. Questa prima operazione di salvataggio non riuscì e la Mediterr Shock Adsorbers, assieme all’azienda sorella (Hasta Magi Tecnologie), azienda chimica, fallirono a gennaio 2020. Partì quindi l’operazione da parte del curatore fallimentare per l’affitto del ramo d’azienda e MSA subentrò a metà marzo del 2020. Le tempistiche potrebbero risultare non troppo fortunate, ma si sottolinea come il settore industriale sia strategico, tanto da permettere ai propri attori di lavorare anche in pieno periodo pandemico, grazie alla comunicazione del prefetto. L’inizio non è stato facile e i primi incontri si tenevano a casa dei diversi manager. Hanno ricominciato a lavorare con fortuna per via del settore ferroviario che ha una catena di fornitura stabile. Entrare nel settore è complicato e occorre passare tutta una serie di approvazioni e omologazioni. Inoltre, il settore negli ultimi anni ha visto e subito il passaggio da pubblico a privato, che ha cambiato l’assetto del mercato, con conseguente necessità da parte degli attori di fare investimenti. In particolare, la Mediterr Shock Adsorbers non aveva la possibilità di andare avanti nella forma in cui si trovava prima del 2019, per via di alcune vicissitudini e criticità interne, ma anche per una propria impostazione dei processi. L’azienda, infatti, aveva una doppia sede (da un lato operativa e di produzione - Asti - e dall’altro di gestione della contabilità e dell’amministrazione – Caltanissetta).

La nuova realtà organizzata, MSA Damper, nata nel marzo del 2020 ha potuto, tuttavia, contare anche su relazioni fiduciarie forti con i clienti, che non solo hanno continuato a voler mantenere stretti i rapporti con il proprio fornitore, ma che hanno dato forza psicologica a chi, in pieno periodo pandemico, ha continuato a scommettere sulla buona riuscita della nascente impresa. Questo è il classico caso in cui, nel B to B, il cliente diventa partner: Alstom, leader nell’industria ferroviaria mondiale, e AnsaldoBreda, operante nella costruzione di veicoli ferroviari, hanno aspettato che la MSA Damper finisse il proprio percorso di costituzione per poter lanciare i propri ordini. In particolare, si sottolinea come la nuova realtà organizzata, come venuta fuori dalle ceneri di quella precedente, abbia anche definitivamente voluto cambiare, operando un trasferimento fisico del capannone. Questo spiega quanto detto prima: i clienti hanno deciso di aspettare per mandare avanti i propri ordini, anche per dare modo a MSA Damper di traslocare macchinari e persone (il trasloco ha avuto luogo nel 2021).

La storia recente di questa impresa è connotata da un elemento cardine: si parla di fiducia. Fiducia è stata data dai clienti in un periodo difficile, fiducia nei risultati futuri è i driver che ha permesso all’impresa di avere una nuova proprietà, fiducia è quanto ha guidato tutti i dipendenti nella gestione di un periodo oltremodo complesso. Tutti i dipendenti, nessuno escluso, si sono sentiti responsabili e coinvolti in questo processo nel periodo di transizione. Sicuramente, parte dell’attaccamento all’azienda era dettato dalla situazione economica territoriale, ma l’atteggiamento di fedeltà dei dipendenti nei confronti dell’azienda è dato dalla sensazione di

Storie di Formazione 2022

far parte di qualcosa di importante, considerato il mercato quasi “di nicchia” che MSA Damper serve, ovvero quello degli ammortizzatori ferroviari customizzati a seconda delle esigenze dei clienti e con tempi di lavorazione nettamente inferiori a quelli della concorrenza, proprio grazie alla loro struttura snella (si contano, infatti, 50 dipendenti altamente specializzati).

Come prima accennato, i clienti sono grandi gruppi industriali quale Bombardier, Hitachi o Alstom, mentre i committenti sono autorità ferroviarie di livello nazionale. Tali omologazioni riguardano sia il Sistema Aziendale, secondo la specifica ISO TS 22163 (conosciuta come IRIS), tipica del sistema ferroviario e rivolta unicamente ad aziende già del settore, sia soprattutto alle omologazioni dei componenti, che devono essere testati sulle applicazioni, con prove che possono durare anche anni. Quindi, per poter essere fornitori di questo settore, occorrono tutta una serie di omologazioni con tempistiche lunghe e abbastanza costose, tali da rendere difficile, dal punto di vista economico, l'entrata sul mercato di soggetti totalmente nuovi e con scarse competenze produttive, professionali e organizzative. MSA Damper, tramite l'acquisizione del ramo di azienda di Mediterr Shock Absorbers e di HTM, è entrata in possesso di tutte le certificazioni richieste dalla norma e dalle omologazioni presso i vari clienti e risulta un marchio già conosciuto nel settore. In sintesi, con l'acquisizione di Mediterr Shock Absorbers e HTM, MSA Damper ha potuto dare il via libera a un massiccio piano di investimenti in nuove tecnologie e nel potenziamento delle risorse umane con una massiccia azione di aggiornamento e formazione del personale proveniente dalle precedenti realtà aziendali.

Il settore industriale del ferroviario si evolve verso i treni ad alta velocità e questo comporta che l'industria ferroviaria si sposti verso standard simili a quelli dell'industria aeronautica, quindi anche le richieste di termini di qualità e produttivi sono salite. Vengono effettuate, ad esempio, periodiche visite di auditor di Alstom per verificare la crescita dell'azienda in questi termini.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Le direttrici strategiche di MSA Damper vedono l'impresa volta alla diversificazione di prodotto, sebbene, ad oggi, il mercato principale rimanga quello degli ammortizzatori nel settore ferroviario. Tuttavia, una parte della produzione è volta verso l'automotive: si producono ammortizzatori per furgoni, mezzi pesanti, e rimorchi e si sta lavorando per la produzione di parti componenti per mezzi pesanti su gomma, in modo da acquisire ulteriori clienti. In passato, sono stati prodotti beni per il settore civile (es: parti componenti di ponti e di edifici antisismici) e non si esclude di continuare anche in questa direzione.

In ogni caso, l'innovazione continua è parte integrante di tutte le loro strategie, tanto da avvalersi - pur avendo un centro di progettazione interno, con annesso laboratorio che occupa cinque persone più un consulente - anche di partnership con l'Università di Parma, con cui stanno portando avanti un progetto di ricerca per la creazione di ammortizzatori sensorizzati capaci di rilevare da soli le proprie prestazioni. Sempre a Parma, sono sviluppate alcune partnership con società ingegneristiche per aumentare l'efficienza di parti componenti, come le guarnizioni, e per creare un piccolo banco di test per studiare i differenti materiali, il loro utilizzo e relative problematiche. In particolare, molta della ricerca di MSA Damper è focalizzata sul miglioramento del supporto dei servizi dati ai propri clienti, con i quali e per i quali progetta soluzioni innovative.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

MSA Damper ha voluto fortemente innovare la propria dotazione tecnologica e, al contempo, ha voluto consolidare la propria struttura occupazionale attraverso il potenziamento delle professionalità interne provenienti dalle due imprese (Mediterr Shock Absorbers e Hasta Magi Tecnologie) per metterle in condizione di operare attraverso i nuovi macchinari e gestire i nuovi processi produttivi. Il personale proveniente da queste aziende ha un elevato livello professionale ma, provenendo da contesti diversi, presentava delle sfasature rispetto alle modalità operative e alla conoscenza di macchine e strumenti nuovi. La scelta di MSA Damper è stata quella di non licenziare, ma di potenziare le competenze tecniche e professionali di tutti i dipendenti adeguandole alle nuove esigenze produttive e competitive aziendali.

Attualmente il personale dell'azienda è composto da 51 persone, di cui:

Storie di Formazione 2022

- 38 provenienti dal fallimento di Mediterr Shock Absorbers Spa (su 42 originari)
- 8 provenienti dal fallimento di HTM srl (su 8 originari)
- 5 direttamente da MSA Damper srl.

La produzione ad oggi non è ancora a pieno regime ma è in costante crescita e, nonostante i problemi – trasversali ad ogni settore – di reperimento di materie prime, l'azienda è riuscita faticosamente a ridurre i tempi di produzione rispetto ai competitor.

L'impresa persegue mire legate all'internazionalizzazione: si sta pensando alla creazione di sedi in zone dove è necessario essere presenti, considerando il settore in cui si opera, quali quelle degli Stati Uniti. L'idea è quella, infatti, di creare un punto di appoggio negli Stati Uniti.

MSA Damper già ad oggi opera a livello globale nei seguenti mercati: Europa, Nord America, Sud America, Australia, India.

L'obiettivo della formazione, ancillare alla nuova epoca dell'azienda e ai cambiamenti in atto, è stato quello di:

- consolidare e potenziare il raffinato know how tecnico e produttivo già posseduto dai lavoratori che già prima del 2020 lavoravano per le due società dalle quali è nata la MSA Damper;
- aggiornare e riqualificare le competenze professionali del personale per un proficuo reimpiego operativo nella nuova struttura produttiva di MSA Damper.

La formazione è stata pensata per la qualificazione/riqualificazione dei lavoratori e all'aggiornamento delle competenze, finalizzata al reimpiego o a un più proficuo utilizzo dei lavoratori attraverso innovazione di processo e di prodotto. Tale innovazione è impossibile senza un'adeguata formazione dei dipendenti.

MSA Damper ha così manifestato la necessità di un ampio progetto formativo capace di dare ai propri dipendenti una formazione di carattere operativo e conoscenze utili per la programmazione. Più precisamente, sono stati erogati due corsi: un primo corso assolutamente focalizzato sulle tecniche della saldatura, per il miglioramento del prodotto essenzialmente, un secondo corso volto al miglioramento dei processi di controllo. La peculiarità dei due corsi di formazione è stata quella di aver permesso a tutti i dipendenti di partecipare. Il primo corso, ad esempio, ha visto la partecipazione di tutti i saldatori in primis, considerando che l'obiettivo era quello di poter rispondere in maniera completa, precisa e adeguata alle richieste competitive del mercato e alle necessità di qualificazione e di professionalizzazione espressa dall'azienda relativamente ai processi di saldatura. Hanno tuttavia partecipato alla formazione anche il responsabile di produzione, gli stampatori, gli addetti alle presse, i montatori e gli assemblatori.

Il secondo corso di formazione ha avuto, se possibile, un'impostazione ancora più inclusiva. Hanno infatti partecipato controller, stampatori, verniciatori, torchiatori, responsabili presse, assemblatori, montatori, verniciatori e responsabili di magazzino.

Per utilizzare al meglio il nuovo impianto produttivo, tutti i lavoratori del reparto tecnico e produttivo di MSA Damper sono stati messi nelle condizioni di metabolizzare conoscenze utili al miglioramento delle tecniche di saldatura avanzate e specialistiche con lo scopo di eliminare le piccole imperfezioni nelle fasi di lavorazione e rendere il lavoro perfettamente efficiente, rispondere agli standard di qualità e conformità internazionali della saldatura. Inoltre, sono riusciti a implementare, conoscere e utilizzare sistemi per la gestione e il controllo della produzione industriale secondo criteri di efficienza, qualità e conformità agli standard di mercato.

Si è quindi pensato al miglioramento di gestione, conduzione e controllo del ciclo produttivo, nonché di aggiornamento, potenziamento e sviluppo delle competenze utili per condurre e controllare il livello di qualità e conformità delle fasi e delle operazioni che costituiscono il processo produttivo e i vari cicli produttivi.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Come detto in precedenza, manager e dipendenti hanno avuto (e hanno) un ruolo fondamentale nella costituzione e nella crescita di MSA Damper, ma non solo: il vantaggio competitivo dell'impresa si basa sulle capacità e sulle competenze di tornitori, saldatori, tecnici di produzioni e montatori. Questo il motivo per il

Storie di Formazione 2022

quale i due corsi di formazione sono stati pensati innanzitutto per loro, pur considerando i momenti di formazione come attività inclusive e aperte a qualunque dipendente volesse avere maggiori input sulla gestione dei processi di produzione. Le azioni formative sono state pensate anche considerando la necessità della creazione di una maggiore coesione tra i dipendenti stessi: come già accennato, la MSA Damper odierna è il risultato della fusione tra la società di produzione Mediterr Shock Absorbers e la società “sorella”, specializzata in produzione chimica.

È altresì da sottolineare il grande coinvolgimento del rappresentante legale, anche responsabile della qualità, e del responsabile risorse umane non solo nella decisione della formazione, ma nell'erogazione della stessa, che, secondo quanto dichiarato dagli intervistati, è servito a tutti, al di là del ruolo e della mansione.

Infine, la persona che ricopre il ruolo di RSU in azienda è uno dei fruitori dei corsi di formazione ed ha partecipato alla loro progettazione. Si sottolinea come tutte le parti sociali siano coese e abbiano la chiara intenzione di cooperare sulla maggior parte dei processi possibile.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il responsabile delle risorse umane di MSA Damper è solito inviare questionari con cadenza annuale a tutti i primi livelli in modo da capire le esigenze formative dei dipendenti. Questo è un primo livello di analisi del bisogno formativo che si svolge internamente e che permette all’azienda di avere idee molto chiare in fase di analisi del fabbisogno formativo portata avanti dall’ente formatore.

Nei due corsi di formazione analizzati nel presente report, l’ente di formazione coinvolto ha utilizzato tecniche di colloquio e di discussione per portare avanti la prima fase della propria analisi di bisogni di formazione. In una seconda fase la società di formazione ha poi attuato un laboratorio condiviso con il committente per la definizione degli interventi formativi. Si sottolinea, quindi, una grande collaborazione tra società di formazione, azienda committente e lavoratori stessi, che non solo sono gli utenti della formazione, ma contribuiscono prima di tutto alla sua strutturazione.

Attraverso la fase di audit aziendale è stato avviato il processo di progettazione della formazione. È questo il momento in cui una valutazione generale dell’impresa aiuta a comprendere a fondo il contesto produttivo e commerciale, le problematiche, gli obiettivi condivisi, e le caratteristiche anagrafiche e culturali specifiche di ogni dipendente. In questa fase sono coinvolti i soci, il legale rappresentante e il responsabile del personale. Le informazioni ricavate sono relative a struttura organizzativa e produttiva dell’azienda, organigramma, sistema di comando, catena degli ordini. Inoltre è vagliato il contesto territoriale, il contesto produttivo ed economico, il mercato di riferimento, i clienti, il rapporto con fornitori, terzisti e clienti i processi produttivi e la loro gestione, la tecnologia in azienda e le strategie commerciali e produttive aziendali per lo sviluppo competitivo.

In un secondo momento dell’audit sono stati intervistati i dipendenti che hanno fornito indicazioni sulle loro mansioni, ruoli e responsabilità. Inoltre, sono state descritte le loro attitudini, capacità, conoscenze e competenze, assieme ad elementi indispensabili per la descrizione delle modalità di lavoro in team e della loro capacità di relazionarsi con gli altri all’interno del gruppo di lavoro.

Le attività di audit si sono svolte essenzialmente tramite incontri diretti in azienda, interviste e colloqui con il vertice aziendale e con i collaboratori coinvolti nel percorso formativo, seguiti da un briefing finale.

Un terzo momento ha visto la società di formazione analizzare la domanda formativa e anche questo momento si è svolto in azienda con lo scopo di far emergere necessità formative specifiche. Gli ambiti considerati a questo punto sono stati:

- 1) la struttura organizzativa, i fattori produttivi, gli asset materiali e immateriali, le risorse umane e le politiche gestionali che costituiscono il patrimonio aziendale;
- 2) la presenza di strategie di innovazione e di sviluppo viste come fattori di crescita;
- 3) i fattori sociali e organizzativi, le dinamiche di gruppo e il clima organizzativo, intesi come rete di relazioni fra ruoli, persone e responsabilità, strutture;
- 4) i fattori personali intesi come motivazione personale alla crescita professionale e al raggiungimento degli obiettivi.

Infine, l’analisi si è spostata sul fabbisogno di sapere personale delle persone coinvolte, in merito a competenze professionali (ovvero tecniche) e comportamentali, quali quelle relazionali, le capacità di azione rispetto al territorio su cui l’azienda ha un impatto, e le competenze aggiuntive per la crescita personale dei dipendenti in quanto persone.

Le analisi sono state portate avanti in forma di intervista semi strutturata affiancata da un questionario. Nel caso specifico, il lavoro di auditing è stato portato avanti con l’azienda che ha chiari i propri fabbisogni formativi e che necessita di proposte di docenza, oltre che di micro-progettazione dei corsi. L’ente di formazione ha subito avuto chiaro il settore e il mercato di riferimento ed è un attore fondamentale, comprendendo così quanto i bisogni di formazione fossero legati al miglioramento delle competenze sulla saldatura e la necessità di includere i dipendenti nella comunità interna in un periodo storico difficile.

Storie di Formazione 2022

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione è stata realizzata con l'obiettivo di formare i dipendenti della nascente realtà organizzata, non solo perché le competenze acquisite potessero essere ben bilanciate con il processo di innovazione voluto sia dall'azienda che dal mercato. La formazione è stata anche pensata perché i dipendenti avessero occasione, in un periodo storico difficile per le succitate ragioni, di far gruppo, di aumentare il proprio senso di coesione ed avere, così chiaro come l'impresa stesse scommettendo su di loro. I dipendenti, per i quali i corsi di formazione sono stati pensati, sono tutti operativi nelle differenti fasi della fabbricazione del prodotto e nella gestione della qualità del suo processo: si tratta di responsabili del controllo qualità e della produzione, saldatori, tornitori, addetti alla stampa, al montaggio, all'assemblaggio, al magazzino.

Dal punto di vista degli obiettivi legati all'innovazione dei macchinari e delle lavorazioni, si sottolinea come l'azienda necessitasse di formazione per via dei rinnovati impianti. Ad esempio, l'impianto di verniciatura è stato fatto ex novo cambiando le tecnologie di filtraggio di quello che viene chiamato "over-spray"¹, passando da un sistema di raccolta tramite di acque reflue all'utilizzo di filtri a secco che sono più facilmente gestibili e anche meno pericolosi, perché non prevedono la presenza di vasche interrate che, invece, sono pericolose. Altri investimenti hanno visto l'efficientamento energetico di impianti e capannoni. In termini di industri 4.0, sono stati montati due robot per la verniciatura e questi sono collegati in remoto sia al produttore dei robot che al produttore dell'impianto. MSA Damper sta completando anche la gestione dell'innovazione interna che prevede che a tendere il responsabile della produzione gestirà direttamente e dall'interno le eventuali problematiche dei due robot. Attualmente, è grande l'investimento anche nell'area test (che è sempre stata portata avanti dal Politecnico di Milano), per tenere sotto controllo i prodotti nuovi ma anche quelli vecchi, in modo da simulare nel giro di poche settimane un utilizzo di 10 anni di lavoro, come gli ammortizzatori cassa cassa che sono posti tra un vagone e l'altro di un treno. Questi prodotti necessitano di banchi di collaudi complessi.

In MSA Damper, stanno attualmente progettando altri interventi su studi sui robot di saldatura, considerando che per ogni ammortizzatore devono essere fatte in media cinque saldature. Per rendere il processo più efficiente ed efficace, hanno iniziato un'analisi per trovare una macchina flessibile come lo devono essere le conoscenze dell'operatore che la utilizza, considerando che il vantaggio competitivo dell'impresa sta nella customizzazione dei propri prodotti, che quindi possono essere venduti in lotti numericamente inferiori rispetto ai concorrenti.

I corsi di formazione sono stati pertanto necessari proprio per via del periodo storico in cui l'azienda si trovava all'inizio del 2020, per rinfrescare quei requisiti strategici (come vengono chiamati in gergo, si tratta di processi "speciali") della saldatura che gli operatori avevano come dimenticato dopo mesi e mesi di inattività, considerando che la loro produzione è ripartita dopo l'estate 2020 a ritmi ridotti e senza la piena presenza di tutti i saldatori.

I processi come la saldatura e la verniciatura sono processi produttivi che non possono essere controllati solo tramite i propri output, il che significa che per esser certi della buona riuscita finale occorre non avere dubbi sugli input (quali personale formato e attrezzature corrette).

Il processo è stato pertanto delicato, il tutto reso più complesso per via della perdita del coordinatore delle saldature nel momento di fallimento dell'azienda precedente. Inoltre, da sottolineare come la necessità di formazione sia data anche da richieste di specifiche competenze da parte di alcuni loro clienti, che richiedono prodotti omologati e l'omologazione deriva anche dalla formazione – in questo caso – dei saldatori che, seguendo corsi di formazione certificati, riescono così a verificare prima e meglio la buona riuscita dei pezzi prodotti. I corsi, di erogazione complessa, soprattutto nei momenti di lockdown, sono altresì stati pensati per dare un segnale di ripartenza ai dipendenti, così come sarà spiegato in seguito. In particolare, sono stati pensati non tanto per i primi livelli, ma per tutte le persone che lavorano a diretto contatto con le macchine, tutti

¹ Per over-spray si intende l'insieme di piccole particelle di colore nebulizzate e secche che durante la tecnica di spruzzatura si sono depositate sulla superficie o non sono state completamente assorbite dal film: glasuti.com

Storie di Formazione 2022

coloro che, nei primi mesi della neonata MSA Damper, per ovvie ragioni di utilizzo dei macchinari, fermi fino alla loro dislocazione nei nuovi capannoni, non si sono recati fisicamente in azienda. Secondo rappresentante legale e HR manager, infatti, l'obiettivo era sicuramente quello di far sentire coinvolti tutti coloro che per lungo tempo erano rimasti a casa.

Per quanto riguarda l'indice di soddisfazione delle attività di formazione, sono stati erogati questionari sia ai dipendenti, che ai docenti che ai responsabili dei dipendenti formati. Tutti i questionari indicano una forte soddisfazione, che è altresì dimostrata a distanza di tempo in occasione delle interviste svolte per la redazione dei report "Storie di Formazione". Gli intervistati dichiarano che senza formazione sarebbe stato difficile continuare e che la formazione ha aiutato il clima aziendale in un momento molto delicato.

3.3 – Considerazioni riepilogative

La gestione del processo formativo ha rappresentato una buona pratica, ed ha consentito di erogare una formazione efficace. Occorre innanzitutto considerare che entrambi i corsi di formazione erogati non hanno subito variazioni rispetto alla progettazione di dettaglio definita in fase di presentazione del piano formativo. Questo indica che il lungo lavoro di analisi dei bisogni formativi è stato efficace e ha permesso un maggior apprendimento, in quanto tutti i discenti erano consapevoli non solo del piano formativo a loro dedicato, ma anche delle motivazioni che avevano tempo prima spinto MSA Damper all'adesione ai progetti formativi oggetto di analisi del presente report.

Dal punto di vista della docenza, come accennato, per le azioni del piano formativo sono stati incaricati docenti altamente qualificati e in base agli anni di esperienza (almeno 10). Inoltre, sono state considerati non solo i cosiddetti hard skills, ma anche i quelli soft: senso di vicinanza all'azienda e partecipazione emotiva. Nello specifico, il docente del corso di Tecniche della saldatura e controlli di qualità della saldatura è stato selezionato dall'Ente di Formazione, mentre il secondo docente (Corso di formazione di Gestione e controllo della produzione per il settore metalmeccanico), pur essendone il nome stato concordato con l'ente di formazione, era già conosciuto da manager e dipendenti dell'azienda, in quanto già consulente. Questo, in particolare, ha permesso da subito un grande coinvolgimento e una profonda apertura da parte dei discenti verso la formazione acquisita.

Considerando gli output della formazione analizzata nel presente report, essenzialmente, è possibile dire che alcuni processi sono stati resi più efficienti e anche più facili da gestire, a volte semplicemente adottando qualche accortezza (come, ad esempio, la scheda del processo, stampata e visibile a tutti, capace di ricordare i passi fondamentali in modo semplice e a prova di errore) ed è stata forte la ricaduta della formazione sul senso di comunità tra i dipendenti, specialmente tra quelli coinvolti in uno stesso processo di produzione.

La formazione è in entrambi i casi (corso di formazione di 80 ore di Tecniche di saldatura e controlli di qualità della saldatura e corso di formazione da 40 ore su Gestione e controllo della produzione per il settore metalmeccanico) stata erogata in modalità TOJ – training on the job, metodo che non solo è talvolta molto di più efficace, soprattutto in ambienti lavorativi dove si ha una marcata esigenza pratica, ma molto più appagante a livello psicologico: i dipendenti sono calati in un contesto in cui è possibile mettere immediatamente in pratica la conoscenza erogata dai formatori, che quindi non sono solo visti come "teorici" della formazione erogata, ma come esempi di riferimento e persone di fiducia nella gestione di eventuali dubbi o problematiche nascenti dalla messa in pratica della formazione stessa. Il risultato che meglio è evidenziato è relativo al senso di coesione dei gruppi di lavoro, i cui membri sono sempre più inclini al confronto, alla ricerca congiunta di nuove soluzioni per il miglioramento dei processi e proprio la ricerca spontanea di nuove soluzioni porta al bisogno di formazione continua.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

L'analisi del presente piano ha consentito di mettere in luce quanto la formazione non solo possa aiutare nell'incremento della qualità di prodotti e di processi, soprattutto quando erogata nella modalità di Training on the Job, ma sia anche fattore essenziale per la costruzione (o il mantenimento) di un clima aziendale che, pur essendo definito da professionisti e accademici un “intangibile” (tra i primi: Hand et al., 1973), non solo ha importante impatto sui risultati aziendali (dunque la sua importanza è più che tangibile), ma diventa il prerequisito per il volontario coinvolgimento dei dipendenti stessi in future erogazioni di ulteriore formazione (Quratulian et al., 2021).

È interessante sottolineare il momento storico in cui le azioni formative sono state erogate: è stata in precedenza presentata la situazione delicata in cui la MSA Damper versava agli inizi del 2020 e sono stati descritti i momenti difficili della sua storia recente. Dalla vecchia alla nuova compagine sociale, dal fallimento alla risurrezione, dall'avvio alla CIG forzata anche per via della pandemia in atto. Quanto appena menzionato avrebbe potuto lasciare un segno indelebile per manager e dipendenti, ma il lavoro di squadra sopra descritto, assieme ad una formazione capace di aggiornare capacità e competenze dei dipendenti, di fatto riqualificandoli, ha permesso all'azienda in questione non solo di andare avanti, ma di confermarsi come fornitore leader nel mercato della componentistica del settore ferroviario. La formazione, pertanto, ha rappresentato una fortificazione delle risorse interne, sia tangibili che intangibili.

Accanto al primo grande obiettivo raggiunto, sopra descritto, ce n'è sicuramente un altro: il miglioramento tangibile delle competenze da applicare ai processi interni. Nonostante i discenti intervistati confermino di esser partiti con la formazione avendo solide basi legate ad azioni correttive atte a migliorare i prodotti, tutti ritengono di aver migliorato le proprie prestazioni ed i corsi sono stati seguiti con molto interesse per accrescere il proprio livello di conoscenza. Inoltre, avendo avuto la possibilità di seguire i corsi di formazione con altri colleghi, aventi altre specialità, ha avuto come ulteriore output quello di meglio comprendere tutto il processo. Chi si occupa dei torni, ad esempio, ha apprezzato molto poter capire come si assembla il prodotto, come si saldano due pezzi assieme. Sempre secondo chi ha beneficiato della formazione, i corsi sono serviti necessariamente per cambiare il modo di lavorare delle persone; ad esempio, prima della formazione esistevano alcuni problemi sull'indotto dei distanziali, ma la formazione ha fatto sì che gli errori di processo si riducessero di molto, andando a vantaggio della qualità.

Per quanto riguarda il materiale di formazione, tutti i discenti hanno ricevuto documenti power point, ma quanto ha fatto la differenza è stata la grande preparazione dei docenti, la loro esperienza e, nel caso del docente del corso di formazione sulla qualità dei processi, il fatto che i dipendenti conoscessero già il docente, in quanto già consulente aziendale, e si sentissero così più liberi di portare alle sue orecchie problematiche da risolvere consone con i temi del corso di formazione in atto.

Un altro punto importante dei corsi di formazione erogati in MSA Damper è stato il fatto di aver rilasciato un patentino ai discenti: il corso di formazione sulle saldature ha quindi incrementato le competenze dei dipendenti e è stato altamente professionalizzante dal punto di vista del curriculum.

Se i corsi di formazione sono di solito percepiti dalle risorse umane come delle grandi perdite di tempo, in questo caso tali corsi sono stati non solo utili, ma fondamentali per poter portare avanti il lavoro al meglio in un periodo di difficoltà. Il corso sulla saldatura è stato seguito sia da i saldatori, ma anche da tutte quelle persone che poi lavorano con i pezzi saldati ed è bene che esprimano un giudizio su quanto è stato fatto dai saldatori. Riassumendo, i corsi hanno permesso di conoscere l'iter intero della produzione di tutto il prodotto ed ogni dipendente, al di là del proprio ruolo, ha iniziato a capire quali possano essere le problematiche della lavorazione successiva o precedente: insomma, le problematiche di uno, sono le problematiche di tutti e tutti assieme si lavora per raggiungere obiettivi di qualità comuni.

Storie di Formazione 2022

4.2 – Considerazioni riepilogative

La formazione, infine, è stata utile per ricreare il senso di comunità anche nei confronti di quei dipendenti che, nel momento di crisi, erano stati mandati in cassa integrazione per troppo tempo. La MSA Damper è riuscita a far tornare a lavorare tutti, proprio attraverso il corso di formazione. L'engagement dei dipendenti è qui chiaro ed è stato reso ancora più forte dalla formazione, sebbene il materiale didattico non sia mai stato considerato più di tanto, ma più che altro è stato fondamentale l'apprendimento sul luogo di lavoro; i dipendenti dichiarano che la natura così pratica della formazione erogata è servita perché tutti loro a distanza di tempo potessero e possano ricordare bene tutti i passaggi critici, senza doversi documentare nuovamente.

Il corso che forse dei due ha dato maggiori impulsi alla produzione è stato quello sulla saldatura, perché ha dato maggiori input pratici che han permesso di rendere il tutto più efficace ed efficiente. Ad esempio, conoscere tutti i difetti possibili delle saldature, l'utilizzo di sistemi di verifica come quello dei liquidi penetranti e quali controlli poter fare. È stata acquistata una macchina per l'analisi delle macro di saldatura, e gli operatori sono stati messi nelle condizioni di utilizzare i nuovi sistemi e i nuovi macchinari.

Il corso invece che ha migliorato la conoscenza dei reciproci ruoli è stato quello sulla gestione della qualità dei processi interni.

Dopo l'erogazione dei corsi di formazione, è chiaro come i dipendenti si confrontino, con una migliorata comunicazione, la gestione dell'imprevisto e la gestione dell'errore. Dalle dichiarazioni rilasciate dai responsabili delle persone formate, una maggior formazione porta ad uno stimolo superiore a lavorare per prevenire gli errori. In definitiva, i lavoratori sono più felici perché hanno visto l'investimento che è stato fatto proprio su di loro e sulle loro competenze e tale felicità ha un impatto sull'assunzione della responsabilità e sullo sviluppo della curiosità. Più si impara e più c'è curiosità, più c'è curiosità e più si impara in quanto sono i dipendenti stessi che chiedono di poter approfondire le proprie competenze. Ad esempio, nei mesi successivi alla formazione, ci sono stati ulteriori investimenti in corsi di formazione proprio per via della curiosità verso il nuovo che hanno scatenato i corsi di formazione oggetto del presente report.

Storie di Formazione 2022

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

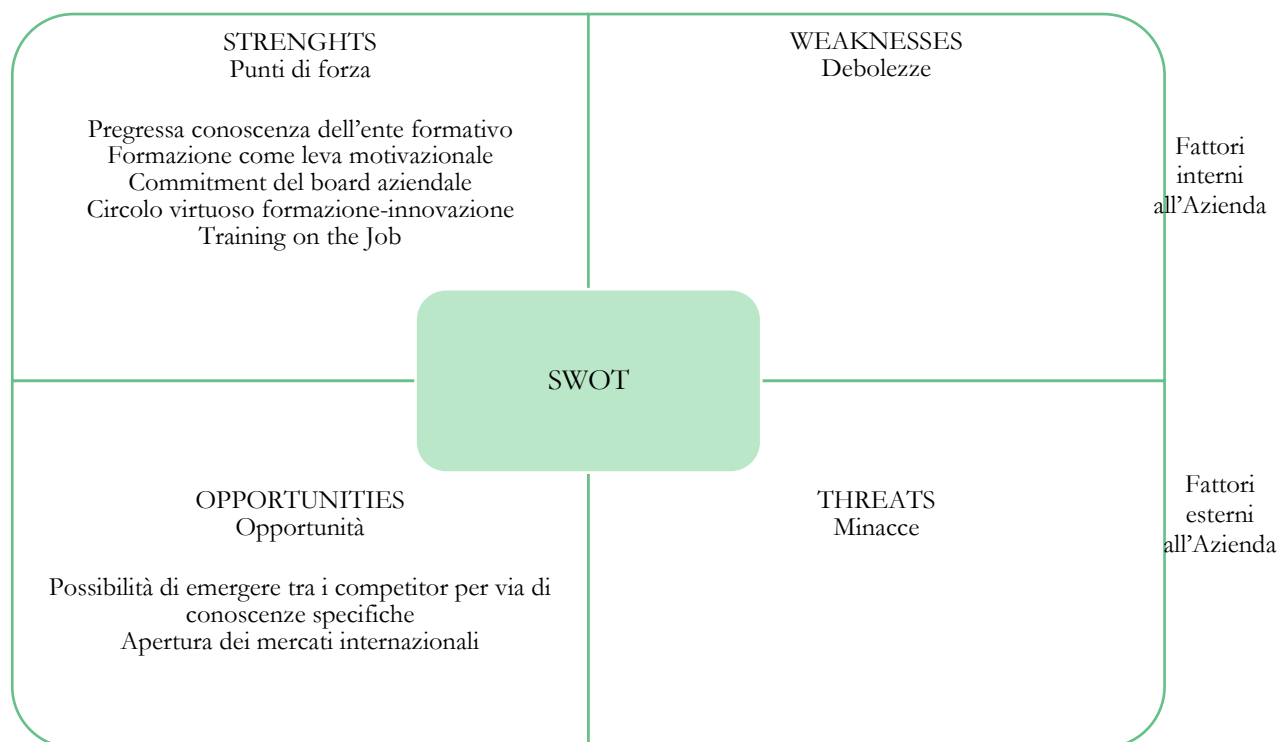
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Le analisi condotte sul presente piano formativo portano a delineare alcuni elementi che hanno operato perché la formazione erogata avesse successo, in particolare:

- Durante l'intervista semi strutturata il responsabile delle risorse umane ha dichiarato come l'ente formativo collaborasse con i formatori da tempo. La conoscenza reciproca ha portato da subito ad un'intesa che permette di saltare alcuni passaggi del tutto formali, per concentrarsi immediatamente sulle problematiche emergenti e urgenti in termini di formazione. I passaggi meno formali, portano così, come in questo caso, ad un auditing più veloce, dove è l'azienda stessa che fa domande puntuali all'ente formativo sul genere di formazione necessaria;
- Dal punto di vista metodologico dell'analisi del fabbisogno formativo, un elemento che emerge come determinante è l'applicazione di un protocollo di analisi, basato su differenti fasi e che vede la partecipazione di differenti soggetti. È da sottolinearsi l'importanza della contestualizzazione della formazione: non si tratta solo di progettare un corso di formazione che risponda a delle necessità legate alla pratica e al lavoro degli interessati quotidianamente; si tratta, anche e soprattutto, di una progettazione capace di tener conto dello stato d'animo di manager e dipendenti, del periodo storico che la realtà organizzata si trova ad affrontare, di tutto quello che può influenzare il clima aziendale e, di rimando, la capacità di apprendimento delle risorse umane;
- Dal punto di vista della richiesta della realtà organizzata di formazione, e quindi di sua adesione ai percorsi formativi Fondimpresa, è da sottolineare come la necessità di formazione sia stata una diretta conseguenza di alcune cause o fattori esogeni. Si è detto come la realtà organizzata in questione uscisse nel 2020 da un periodo travagliato, quasi risorta dalle proprie ceneri e si è altresì detto come i dipendenti di tale realtà organizzata fossero spaventati, a tratti spaesati per via di una doppia crisi: quella legata al periodo pandemico e quella legata alla vicenda personale dell'alto organizzata fallita pochi mesi prima.
La formazione, pertanto, è stata anche pensata per rassicurare quelle risorse che per lungo tempo non hanno potuto accedere ai locali dell'impresa in questione, perché in cassa integrazione, in un primo momento, e perché impossibilitate all'utilizzo delle macchine a cui solitamente sono preposte, in un secondo momento di ristrutturazione dell'azienda;
- Sicuramente l'adozione di tecniche dell'Industry 4.0 ha favorito la nascita del fabbisogno di formazione della MSA Damper: si è reso a un certo punto necessario formare nuove competenze tali da permettere ai dipendenti un veloce utilizzo di nuovi impianti e di rinnovate procedure. Si è instaurato un circolo virtuoso tra necessità di formazione legata all'adozione di Industry 4.0, formazione on the job e curiosità dei singoli verso un maggior sapere, che porta, ovviamente, ad una crescente inclinazione verso l'innovazione di prodotto e di processo.
- Infine, la formazione è stata interamente erogata nella formula del Training on the Job. I dipendenti si sono detti entusiasti di tale formula, perché hanno notato una pronta applicabilità della formazione, da un lato, e si sono da subito sentiti coinvolti, dall'altro.

Storie di Formazione 2022

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

La MSA Damper opera essenzialmente nel mercato della componentistica nel settore dei trasporti ferroviari, attraverso la progettazione, produzione e fornitura di parti componenti ad importanti clienti nazionali ed esteri. I suoi prodotti sono principalmente ammortizzatori (treno ad alta velocità, tram, locomotiva, metro, merci, pantografo). MSA Damper, inoltre, produce ammortizzatori per veicoli industriali e commerciali. MSA Damper opera a livello globale nei seguenti mercati: Europa, Nord America, Sud America, Australia, India.

Gli ambiti tematici strategici che hanno destato interesse in MSA Damper sono quelli legati alle “Politiche Attive del Lavoro”. L'obiettivo dei corsi di formazione, pertanto, è stato quello di portare avanti interventi rivolti alla formazione di dipendenti già in azienda, durante un periodo molto delicato per l'azienda, non solo a causa della pandemia in atto, che ha segnato profondamente tutti i settori, ma anche per via del momento storico importante che MSA Damper stava vivendo, caratterizzato da una nuova proprietà e da una nuova pelle, data una profonda ristrutturazione. Infatti, la struttura organizzativa di MSA Damper è il risultato di una complessa fusione e aggregazione aziendale che ha coinvolto due aziende. Il personale proveniente da queste aziende ha un elevato livello professionale ma, provenendo da contesti diversi, presenta delle sfasature rispetto alle modalità operative e alla conoscenza di macchine e strumenti nuovi.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

1. La formazione efficace è quella erogata nel momento in cui il bisogno di formazione è tangibile. Nel caso analizzato, il piano formativo è stato sviluppato in piena coerenza con gli obiettivi di sviluppo aziendale, obiettivi ai quali MSA Damper non sarebbe giunta diversamente. La formazione ha sortito gli effetti desiderati perché l'attività di screening dei bisogni formativi è stata portata avanti con cognizione di causa, avendo prima sentito i desiderata riportati da Legale rappresentante, Responsabile risorse umane, responsabile della qualità e RSU aziendale;

Storie di Formazione 2022

2. La formazione analizzata presenta una seconda buona prassi, ovvero quella che si basa sui bisogni personali dei dipendenti, perché sono sì risorse, ma risorse umane: occorre analizzare il contesto in cui vivono ed è sempre necessaria una condivisione con loro degli obiettivi, non solo strategici, ma anche specifici legati ad un certo percorso formativo;
3. La formazione efficace è quella che genera curiosità ulteriore. Questo accade solo se questa è capita pienamente dai dipendenti ai quali è erogata. Si giunge più facilmente a tale risultato quando questa è applicata nel momento stesso in cui il docente insegna i discenti: la formazione on the job si conferma, in questo più che in altri settori sicuramente, come la migliore e la più assimilabile;
4. Se non esiste il commitment da parte del board aziendale, è molto difficile arrivare agli obiettivi formativi sopra già menzionati. Le modalità attraverso cui i corsi di formazione hanno avuto luogo dimostrano che l'impresa analizzata abbia sempre considerato gli obiettivi formativi come obiettivi strategici, da qui il naturale commitment del board;
5. La formazione è strategica nel momento in cui il dipendente formato ha chiaro che il corso al quale partecipa è un modo migliore che l'impresa ha per dimostrare la propria riconoscenza e la propria stima: attraverso una formazione mirata il dipendente capisce di essere una risorsa su cui l'impresa sta investendo.
6. Infine, la buona formazione è quella che permette ai dipendenti di condividere risultati con i membri del proprio team di lavoro: tutti assieme di lavora per ottenere obiettivi comuni.

5.3 – Conclusioni

MSA Damper costituisce un esempio lampante di buone pratiche legate alla formazione nell'ambito delle Politiche Attive, perché ha saputo ben cooperare con l'ente di formazione in modo da co-creare due corsi tramite cui non solo fosse possibile aumentare le competenze tecniche legate alla saldatura delle parti componenti, oggetto sociale dell'impresa, ma con cui si riuscisse ad aumentare la qualità di processi trasversali e complessi che vedono la partecipazione di persone con differenti qualità, ruoli e competenze. I corsi di formazione hanno sortito un risultato ulteriore: si sono dimostrati essere un giusto mezzo per l'aumento della coesione tra gruppi di lavoro, il miglioramento della comunicazione interna tra dipendenti e tra dipendenti e i loro riporti e la nascita di un più marcato senso di appartenenza in un momento molto delicato per l'impresa stessa.

Storie di Formazione 2022

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario di Presentazione del Piano formativo “RI.ME 2: Riqualificazione nella Meccanica” Codice ID 289841.

Quratulain, S., Khan, A. K., Sabharwal, M., & Javed, B. (2021). Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors: Testing the moderating effect of organizational climate. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 250-273.

Hand, H. H., Richards, M. D., & Slocum Jr, J. W. (1973). Organizational climate and the effectiveness of a human relations training program. *Academy of management Journal*, 16(2), 185-195.

Sitografia

<https://www.msadamper.com>

<https://glasuti.com>

Storie di Formazione 2022

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	MSA DAMPER SRL
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	COSTRUZIONE DI ALTRO MATERIALE ROTABILE FERROVIARIO
Ambito tematico strategico	Politiche Attive
Piano Formativo	Conto di Sistema, 289841, RI.ME 2: Riqualificazione nella Meccanica
Tematiche formative principali	Tecniche della saldatura e controlli di qualità della saldatura Gestione e controllo della produzione per il settore metalmeccanico
Modalità didattiche	aula, training on the job
Elementi di interesse	Si sottolinea la grande coerenza di comportamento del board aziendale nei confronti dei dipendenti e la grande voglia di disegnare il futuro dell'impresa proprio partendo dalle "core competencies" proprie dei professionisti presenti in azienda.
Risultati della formazione	Maggiore conoscenza tecnica; maggiore coesione tra dipendenti; crescita della fiducia nei confronti del brand; grande coinvolgimento verso il miglioramento continuo
Buone Prassi Formative	Il piano formativo è stato sviluppato in piena coerenza con gli obiettivi di sviluppo aziendale; la formazione è basata anche sui bisogni personali dei dipendenti; la formazione è efficace perché genera curiosità ulteriore; grande commitment da parte del board aziendale; anche attraverso la formazione il dipendente capisce di essere una risorsa su cui l'impresa sta investendo; una buona formazione è quella che permette ai dipendenti di condividere risultati con i membri del proprio team di lavoro.