

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022

***Alma S.p.a.:
Acquisire Nuove
competenzeAttraverso
percorsi di crescita e Sviluppo***

*Azienda: **Alma S.p.a.***

*Titolo del Piano: **ANTARES Acquisire Nuove competenzeAttraverso percorsi di crEscita e Sviluppo – Avviso 3/2018***

ID Piano: 244656

*Ambito tematico: **Qualità***

*Articolazione Territoriale: **Toscana***

*Rapporto a cura di: **Fabio Boscherini***

Indice

1. Introduzione.....	3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2 Orientamenti strategici dell'azienda e del settore	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3. Il piano formativo	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L'impatto della formazione	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5. Conclusioni.....	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	13
5.3 Conclusioni.....	14

Allegato 1 Alma S.p.a. - Foglio firma intervista

Allegato 2 Alma S.p.a. - Informativa *privacy*

Allegato 3 Alma S.p.a. - Dichiarazione liberatoria

Allegato 4 Alma S.p.a. - Formulario piano formativo

Allegato 5 Alma S.p.a. - Relazione Finale

1. Introduzione

Il piano formativo “ANTARES - Acquisire Nuove competenzeAttraverso percorsi di crescita e Sviluppo” (qua di seguito indicato come ANTARES) è un piano a valere sul conto di sistema, avviso 2/2018 “Competitività” ed ha riguardato l’ambito tematico strategico della Qualità. Il piano è stato presentato dall’agenzia formativa Consorzio Formetica, agenzia formativa di Confindustria Toscana Nord, in veste di unico soggetto proponente. Nel piano sono presenti quattro soggetti *partner*, ovvero l’Università di Pisa Facoltà di Ingegneria Dipartimento DESTEC Dipartimento di Ingegneria dell’energia, dei Sistemi, del territorio e delle costruzioni, l’Università di Pisa, Facoltà di Economia Aziendale Dipartimento di Economia e *Management*, la *Next Technology* Tecnotessile società nazionale di ricerca ed il Polo scientifico tecnico professionale E. Fermi- G. Giorgi.

Al Piano formativo ANTARES ha partecipato 41 PMI con forte propensione all’internazionalizzazione appartenenti alle province di Prato, Lucca, Pistoia e Firenze. Il piano formativo nasceva e si sviluppava intorno all’esigenza di supportare le aziende partecipanti nello sviluppo di quelle competenze necessarie ai propri dipendenti per poter dispiegare appieno il potenziale di competitività che il progetto di sviluppo specifico di ciascuna azienda può fornire, ma che senza la necessaria e opportuna attività formativa non potrà essere raggiunto. In sintesi, gli obiettivi che si prefigge il piano formativo possono essere strutturati in obiettivi generali, tipicamente connessi all’avviso ed alle aziende ma non ai bisogni formativi, ed obiettivi specifici connessi invece alle aziende in relazione ai piani di sviluppo attivi e alle esigenze formative da questi emerse. Sono stati inoltre definiti degli obiettivi qualitativi che consentano la valutazione e misurazione di quegli aspetti che difficilmente possono essere valutati e analizzati sotto l’aspetto quantitativo.

In questo contesto, gli **obiettivi generali**¹ del piano formativo sono stati identificati nei seguenti:

- Coinvolgimento di aziende appartenenti alla categoria delle PMI;
- Coinvolgimento di imprese “nuove”;
- Coinvolgimento di lavoratori appartenenti alle categorie prioritarie;
- Attivazione di percorsi formativi interaziendali;
- Rispetto del finanziamento medio inferiore a € 14.000;
- Effettuare una progettazione di dettaglio per il totale delle ore inserite nel piano (>70%).

Sulla base degli obiettivi generali, il piano formativo ANTARES, nello specifico, è stato poi declinato e contestualizzato alla realtà delle imprese partecipanti attraverso la definizione dei seguenti **sei obiettivi specifici**, ciascuno dei quali prevedeva azioni formative appositamente dedicate:

1. Potenziare gli strumenti di controllo dei costi al fine di aumentare l’efficienza dell’impresa;
2. Rafforzare la capacità di operare sul mercato internazionale;

¹ Va ricordato che sono stati anche previsti e formalizzati i seguenti obiettivi trasversali:

- Promuovere le opportunità dall’avviso 3/2018 e più in generale da Fondimpresa;
- Supportare le imprese nell’individuazione e definizione dei propri fabbisogni formativi in relazione ai piani di sviluppo aziendali;
- Supportare le imprese nella definizione di percorsi formativi a più ampio raggio, non destinati ad esaurirsi nel presente piano, piuttosto con possibilità di sviluppo in altre opportunità di finanziamento;
- Promuovere la formazione continua dei lavoratori;
- Promuovere la competitività delle imprese;
- Stimolare le imprese ad essere “innovative”.

3. Migliorare l'organizzazione dei processi di acquisto e approvvigionamento di beni e servizi e del processo di vendita nell'ottica di potenziare il posizionamento nel mercato di riferimento;
4. Aumentare la conoscenza e le tecniche di utilizzo delle *soft skills*;
5. Favorire l'innovazione dei sistemi informativi e informativi per potenziare l'efficienza produttiva e organizzativa delle imprese;
6. Favorire la creazione di sistemi di miglioramento continuo dei processi aziendali.

Gli obiettivi specifici sono stati affrontati con il piano formativo definendo poi le seguenti tre **aree tematiche**:

1. Innovazione dell'organizzazione;
2. Internazionalizzazione;
3. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti.

Nel caso specifico dell'Alma, si rileva che essa ha partecipato ad un'azione formativa ("L'approccio del *risk based thinking* per il miglioramento dell'organizzazione") che si inserisce nell'area tematica "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti" relativa all'obiettivo 6 "Favorire la creazione di sistemi di miglioramento continuo dei processi aziendali": in questa direzione i risultati attesi andavano ricondotti ad acquisire competenze e strumenti attraverso i quali analizzare i processi produttivi/lavorativi in ottica di migliorarne la qualità e l'efficienza della gestione del rischio a livello aziendale e del relativo processo di assunzione delle decisioni riguardanti la strategia dell'impresa.

L'azione formativa in questione rappresenta un approfondimento, condivisione interna all'impresa relativo allo sviluppo, definizione ed implementazione di uno strumento organizzativo finalizzato al controllo delle strategie aziendali per la gestione del rischio. Tale strumento è stato contestualizzato alla realtà dell'impresa dal docente dell'azione formativa, un ingegnere gestionale che ha un rapporto consulenziale consolidato con l'Alma, partendo dai principi del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente e, nello specifico, dalla normativa ISO 9001 per il sistema di qualità e ISO 14001 per il sistema di gestione ambientale che richiedono all'azienda un'impronta preventiva alle criticità e di efficace risposta al cambiamento.

Per la redazione del presente *report* si sono intervistati la titolare dell'impresa, la responsabile dell'ufficio risorse umane e il consulente dell'impresa che è stato anche il docente dell'azione formativa:

- Romina Casini, titolare della Alma S.p.a.;
- Samanta Giorgi, responsabile delle risorse umane;
- Massimiliano Bruscia, consulente Alma S.p.a. e docente.

Si ringraziano gli intervistati per la disponibilità ed il dettaglio di informazioni ed opinioni che hanno indicato e che hanno permesso la redazione del presente *report*.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'Alma S.p.a.² è localizzata a Capalle nella provincia di Firenze anche se la sede legale è a Prato: in ogni caso Capalle è situato al confine con la provincia di Prato e "culturalmente" l'impresa opera nel distretto tessile pratese anche se è un'impresa tessile "atipica" in quanto, sfruttando l'*expertise* del distretto, produce *moquettes* utilizzando materie prime non naturali, la fibra in fiocco di polipropilene (c.d. *chip*) ed ha alcune

² L'Alma fa parte di un gruppo di imprese più ampio composto da altre due realtà produttive del distretto, la Pointex e la LTA.

caratteristiche di impresa che opera nel settore dei prodotti chimici delle fibre sintetiche e artificiali. Sebbene utilizzi fibre non naturali, da anni l'Alma ha dato vita alla produzione *Alma Green* che viene realizzata in polipropilene (che è la stessa materia prima utilizzata per produrre il tessuto delle *moquettes*) 100% riciclabile, consentendo di recuperare il materiale dopo l'uso e reinserirlo nei cicli di lavorazione, dandogli così una seconda vita. Alma, infatti, è la prima azienda in Europa ad essere riuscita a chiudere internamente il processo di riutilizzo dei propri materiali dopo l'uso³.

L'impresa è nata nel 1976 ad opera di un imprenditore locale, padre delle due attuali titolari, e sin dall'inizio delle sue attività si è dedicata alla produzione di *moquettes* 100% *made in Italy* destinate in via principale agli ambienti fieristici e, in misura minore, agli aeroporti⁴. La produzione viene attualmente realizzata interamente nella sede produttiva dell'Alma: tale internalizzazione è il risultato di un processo iniziato a partire dal 1985 e che si è completato nel 1999 quando è stata integrata anche la produzione della materia prima. Per questa ragione è stato assicurato il controllo diretto del processo produttivo, circostanza che permette di realizzare prodotti che rispondono alle esigenze dei clienti e, quindi, soddisfare le esigenze di prodotti personalizzati.

L'Alma si caratterizza per un approccio costante al cambiamento sviluppato attraverso una continua innovazione tecnologica che ha condotto ad utilizzare macchinari e tecnologie produttive sempre aggiornate, assicurando l'elevata qualità del prodotto *made in Italy*, la velocità di esecuzione, anche di grandi volumi, ed una estrema flessibilità e capacità di adattare i prodotti alle esigenze del cliente.

A riprova di questo approccio, oltre agli investimenti in impianti e macchinari ed alla realizzazione di sperimentazioni relative allo sviluppo e costruzione di macchinari che illustreremo più avanti in questo paragrafo, si menzionano due passaggi fondamentali nell'evoluzione dell'impresa:

- lo sviluppo e la realizzazione di una nuova linea produttiva basata sul riciclo (produzione sostenibile *green*) delle *moquettes*⁵ e che ha aperto una nuova linea produttiva relativa alla produzione di tappetini per il settore *automotive* e per l'arredamento (ad esempio i tappetini natalizi). Tutto questo ha implicato un servizio più completo da parte dell'Alma che, in questa ottica, ha iniziato a dedicarsi anche alle operazioni di rimozione delle *moquettes* usate da destinare al riciclo⁶. Questa

³ Alma previene così la produzione dei rifiuti. Infatti progetta, produce, riprende e riutilizza i propri prodotti reimpiegandoli nei propri cicli produttivi, il tutto, senza generare nuovi impatti ambientali. Questo inserisce la società e la sua attività in un'economia circolare in senso stretto perché collegato e collegabile esclusivamente ai propri processi senza delegare ad altre filiere le attività di recupero e tendendo ad un percorso *zero waste*: tutto il processo Alma Green è attestato e verificato da SGS, ente certificatore accreditato. In questo senso, le certificazioni ottenute da Alma sono un titolo di riconoscimento che attesta la creazione, l'applicazione ed il mantenimento di un sistema gestionale ed organizzativo conforme a specifiche norme di riferimento valide a livello internazionale. La certificazione ISO 9001, per la gestione della qualità sul prodotto, e le certificazioni ISO 14001 ed EMAS, sulla gestione dell'impatto e dell'efficienza ambientale, testimoniano che Alma lavora continuamente per garantire il minimo impatto ambientale e un elevato *standard* qualitativo sul suo prodotto. Qua di seguito l'elenco completo delle certificazioni in possesso di Alma: Politiche per l'Ambiente e la Qualità, Dichiarazione Ambientale EMAS – DA08A, Dichiarazione Ambientale EMAS -DA07A – 2020, Certificazione ISO 9001, Certificazione ISO 14001, Certificazione EMAS.

⁴ Gli altri settori *target* di mercato, come vedremo più avanti, sono anche il settore *automotive* e l'arredamento (c.d. brico).

⁵ Al momento, l'Alma ricicla solo *moquettes* da loro prodotte, offrendo anche un servizio, in Italia, non di vendita ma di noleggio della *moquette* occupandosi anche dal trasporto. Come vedremo più avanti, l'Alma sta sviluppando un macchinario per riciclare *moquettes* prodotte da terzi e delle quali non è noto un fattore chiave in ottica di parametri di riciclo, ovvero l'esatta composizione del materiale usato per produrle.

⁶ Va osservato che le operazioni di rimozione delle *moquettes* usate è un'operazione chiave e particolarmente delicata in ottica di riciclo perché l'uso di attenzioni nella rimozione della *moquette* (per esempio l'eccessiva presenza di altri materiali che possono rimanere nella *moquette* rimossa) e la conoscenza della sua composizione risultano elementi chiave che devono essere trattati

- nuova linea produttiva, basata sull'*ecodesign* che deriva dai concetti di economia circolare e sostenibilità ambientale, ha un notevole potenziale di espansione perché si scontra ancora con atteggiamenti da parte dei clienti che non sono consapevoli di questa possibilità (ed anche scarsamente ricettivi, come gli enti fieristici, che vedono negativamente i maggiori tempi di rimozione quando sono pressati da necessità di rapidità tra un allestimento fieristico e quello successivo, in certi casi il giorno dopo) ed anche con la normativa sullo smaltimento dei rifiuti;
- un profondo rinnovamento e cambiamento nell'organizzazione e nelle strategie aziendali che hanno visto l'ingresso di un nuovo *management* (nello specifico il direttore commerciale ed il direttore della produzione) che hanno condotto ad una strategia aziendale più "aggressiva e proattiva" nei confronti di nuovi mercati e clienti e che si è basata in un'operazione di rinnovamento dell'immagine dell'impresa che ha fatto leva, oltre che sul *green* illustrato nel punto precedente, anche su una profonda diversificazione nella gamma produttiva che ha condotto ad ampliare drasticamente la gamma di colori della produzione (per arrivare a più di 100) ed all'innovazione della produzione della *moquettes* tramite lo sviluppo (nel 2019) di una rinnovata modalità produttiva del tessuto usato per le *moquettes*, il c.d. agugliato che vede due strati, quello superiore, in tessuto cardato, e quello inferiore legato a quello superiore⁷.

In questo contesto produttivo, la Alma si posiziona come *leader* mondiale in queste tipologie di prodotti, riscontrando la concorrenza principale di un *competitor* belga e, in misura minore e con volumi produttivi ridotti rispetto all'Alma, di un *competitor* italiano.

Il mantenimento del posizionamento di mercato, in termini di qualità e volumi, si riconduce alla strategia dell'Alma basata sulla continua innovazione tecnologica supportata da importanti investimenti. Infatti l'impresa ha, da tempo, adottato l'innovazione e la qualità e, negli ultimi anni, anche la sostenibilità ambientale, come componenti chiave della propria *vision* aziendale e della propria strategia competitiva, ma anche come parte integrante della capacità di "aggressione" nei confronti del mercato.

In questa direzione, negli ultimi anni sono stati effettuati importanti investimenti in tecnologie in ambito Industria 4.0, in special modo legate all'introduzione di "Macchine utensili controllate da computer", all'"ERP" (Gestione Elettronica delle risorse) ed al "MES (*Manufacturing Execution System*) che hanno notevolmente incrementato la produttività e l'efficienza dei processi aziendali, ne hanno creati di nuovi (quelle relativi all'estrusione per il riciclo delle *moquettes* usate). Va comunque ricordato, come sottolineato dagli intervistati, che nel processo produttivo dell'Alma permangono macchinari degli anni '70, sviluppati dall'impresa, ma che mantengono ancora livelli di funzionamento e qualità forse migliore di quelli più moderni.

Nello specifico, gli intervistati ricordano i seguenti investimenti:

- sono stati acquisiti nuovi e moderni macchinari e dei relativi *softwares* per la cardatura, macchinari gestiti e controllati in maniera automatizzata in ottica Industria 4.0 ed integrati nel sistema gestionale aziendale;
- è stato cambiato, nel 2020, l'ERP aziendale, in special modo per l'implementazione di un sistema integrato di pianificazione, gestione e controllo dei processi produttivi;

con particolare attenzione per facilitare le successive operazioni di riciclo. In questo contesto, si ricorda che l'Alma non offre il servizio di installazione delle *moquettes*.

⁷ Si ricorda, che il tessuto utilizzato per il settore *automotive* è composto da solo uno strato.

- è stato sviluppato, sempre nel 2020, un impianto in ottica Industria 4.0 per la preparazione della materia prima (mescolazione fibre e relativo forno) interamente programmabile e gestito digitalmente;
- è stata implementato l'impianto per il riciclo delle *moquettes* usate e dei macchinari per la loro estrusione. In questa direzione si, inoltre, si ricorda che l'Alma sta sperimentando e sviluppando in autonomia un nuovo macchinario per riciclare anche *moquettes* che non sono prodotte da loro. Tale macchinario deve riuscire anche riciclare le *moquettes* delle quali non si conosce l'esatta composizione.

Infine, si ricorda che la produzione, realizzata interamente nello stabilimento di Capalle nel quale lavorano circa 156 tra dipendenti e collaboratori per i quali si è registrata una crescita numerica nell'ultimo anno (sono state effettuate circa 15 nuove assunzioni⁸), si indirizza al 50% in Italia, al 25% in Europa, ed il restante tra medio oriente ed estremo oriente. Limitata è la presenza negli Stati Uniti⁹ che rappresenta il mercato *target* dell'Alma per i prossimi anni e nel quale, in un'ottica di espansione commerciale, si sta iniziando ad investire in pubblicità.

Per quanto riguarda il fatturato (ancora rappresentato in maggior parte dalla produzione di *moquettes* per fiere ed eventi), gli ultimi due anni, considerando il *target* principale di clientela rappresentato dagli enti fieristici e di eventi e che sono state pesantemente condizionato dal *lock-down*, sono stati molto negativi: dai 40.000.000 € annui del 2019, nel 2020 e nel 2021 il fatturato se più che dimezzato. Nel 2022 la ripresa è stato molto forte e si prevede che il fatturato torni ai livelli del 2019.

2.2 Orientamenti strategici dell'azienda e del settore

Sulla base delle strategie aziendali descritte nel paragrafo precedente, si rileva che, a livello di settore, il posizionamento strategico dell'Alma è dovuto alla qualità della produzione insieme alla capacità di assicurare un servizio sempre più profondo alla clientela e nel rispetto dall'ambiente attraverso anche le nuove attività di riciclo già descritte. Per questa ragione risulta chiave il continuo processo innovativo che l'Alma realizza a livello produttivo, di mercato e di organizzazione aziendale.

In questo contesto, i cambiamenti organizzativi e produttivi realizzati negli ultimi anni guidati dalla necessità di espandere le produzioni ed i mercati di sbocco sulla base della qualità dei propri prodotti e, con l'adozione dei prodotti Alma *green* basata nell'approfondimento del rispetto dei principi della sostenibilità ambientale e dall'economia circolare, richiedono l'attuazione di modalità di gestione delle attività aziendali, in particolar modo quelle relative all'assunzione delle decisioni strategiche aziendali, che utilizzino strumenti finalizzati al loro adeguato controllo in un'ottica di gestione del rischio e qualità della gestione stessa.

Per i vertici (titolari e *management*) dell'impresa è fondamentale, per l'ottimizzazione della gestione aziendale a 360° in relazione alle varie aree di attività, implementare uno strumento organizzativo finalizzato al controllo delle strategie aziendali per la gestione del rischio. Tale strumento, come accennato nell'introduzione, è stato individuato partendo dai principi del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente e, nello specifico, dalla normativa ISO 9001 per il sistema di qualità e ISO 14001 per il sistema

⁸ L'Alma, nel periodo di *lock-down*, è riuscita a mantenere, salvo alcuni casi di contratti a termine l'organico di dipendenti e collaboratori attraverso un notevole sforzo aiutato dall'uso della cassa integrazione guadagni, mai a zero ore.

⁹ Il mercato degli Stati Uniti presenta poi una diversità "culturale" rispetto a quello europeo, ovvero le *moquettes* vengo spesso lavate e riusate e non rimosse e cambiate.

di gestione ambientale che richiedono all'azienda un'impronta preventiva alle criticità e di efficace risposta al cambiamento. Tutto questo mediante l'approccio *risk based thinking* (la cui traduzione è pensiero basato sul rischio) che consiste in un atteggiamento ed approccio metodologico con il quale viene effettuata l'attività di valutazione da parte dell'organizzazione, nella fase di pianificazione del sistema aziendale, dell'impatto delle decisioni strategiche aziendali sull'evoluzione complessiva dell'impresa ed anche di ogni processo aziendale: in questa direzione la raccomandazione che ne proviene e che si devono valutare le possibili criticità associate alle decisioni insieme alle possibili opportunità aperte dalle decisioni strategiche ed adottare, di conseguenza, i necessari correttivi o, comunque, le necessarie misure di monitoraggio.

In questa direzione va ricordato che le norme di certificazione (in special modo quelle ISO) richiedono alle organizzazioni di applicare questo principio attraverso i processi di pianificazione, operativi e per la valutazione delle prestazioni aziendali. L'approccio *risk based thinking* non si riferisce solamente a gestire i singoli processi, ma richiede un approccio strategico e sistemico di tutta l'organizzazione atta a prevenire ed incorporare azioni per il miglioramento delle *performances* finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Per queste ragioni, con la partecipazione al piano formativo ANTARES, Alma si prefiggeva di ricevere un accompagnamento specifico per la contestualizzazione a livello aziendale del suddetto strumento attraverso il trasferimento ai discenti (figure apicali dell'impresa) delle necessarie competenze per poterlo implementare ed utilizzare nella pratica operativa.

In questa direzione, infine, come ricordato dagli intervistati, l'Alma, attraverso l'ingegner Bruscia, dopo aver effettuato alcune ricerche in relazione alla disponibilità di agenzie formative a supportarli nella richiesta di finanziamento e nelle possibilità di formazione nella tematica, ha contattato il soggetto proponente (il Consorzio Formetica) per partecipare al piano: il contatto con il soggetto attuatore ha portato poi Alma a scegliere il piano formativo ANTARES perché il suo percorso formativo e di intervento operativo rispondeva alle proprie esigenze.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Alma considera la formazione come una strategia necessaria per mantenere la propria competitività e l'elevato livello della qualità della propria produzione. La formazione viene effettuata costantemente in tutti gli ambiti di attività aziendali e viene considerata fondamentale per dare seguito operativa ai processi di innovazione e di cambiamento a livello di gestione organizzativa, di produzione e di approccio ai mercati. Per questa ragione Alma ha sempre investito nella formazione, finanziata (in special modo Fondimpresa) e non finanziata, dei propri dipendenti. La formazione continua è, quindi, considerata un valore aggiunto aziendale nel quale vengono investite annualmente risorse importanti, non solo in formazione tecnico-produttiva ma anche in relazione al *management* intermedio.

L'adozione di un approccio di formazione continua è, inoltre, dettato anche da altri motivi legati, in particolar modo, alla necessità di formare le nuove, numerose, risorse umane che sono entrate nell'azienda, sia per un incremento del totale dell'organico dovuto ad un'espansione produttiva, sia per motivi legati ai numerosi pensionamenti registrati negli ultimi anni e che hanno riguardato soprattutto profili tecnici e produttivi. Per queste ragioni, la formazione interna è stata sempre considerata come un fattore importante per avere risorse umane con competenze aggiornate e al livello necessario per poter

sviluppare con qualità la propria produzione, considerando anche la difficoltà di trovare nel mercato del lavoro risorse umane già formate e completamente allineate alle necessità dell'impresa

In questo contesto, gli obiettivi strategici aziendali (innovazione, qualità, sostenibilità ambientale, nuovi mercati) hanno portato alla decisione strategica di investire nella formazione per approfondire ad aderire al piano ANTARES che per i suoi contenuti e modalità attuative rispondeva alle esigenze strategiche dell'impresa, ovvero permettere ad alcune figure professionali chiave di familiarizzare ed utilizzare lo strumento organizzativo finalizzato al controllo delle strategie aziendali per la gestione del rischio.

2.4 Considerazioni riepilogative

La partecipazione al piano formativo ANTARES, nel contesto di processi di formazione continua, da parte dell'Alma risponde ad una chiara strategia aziendale che si proponeva di adottare e diffondere al proprio interno, con maggior profondità, metodologie e strumenti per il controllo ed il monitoraggio dell'impatto sulla struttura aziendali che possono produrre e che producono le decisioni strategiche. La scelta aziendale di sistematizzare l'implementazione della pianificazione delle decisioni aziendali basata sul *risk based thinking* richiedeva un processo di trasferimento operativo delle competenze necessarie per renderlo funzionante nell'impresa. Per questa ragione, il piano è stato considerato appropriato per le esigenze aziendali come uno strumento opportuno per formare il proprio personale utilizzando un intervento formativo operativo estremamente contestualizzato alla realtà aziendale e particolarmente adeguato a dar seguito agli obiettivi strategici dell'impresa.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata realizzata in maniera del tutto informale dalla struttura aziendale, coadiuvata in questa operazione dall'Ingegnere Bruscia. Il soggetto proponente, come già ricordato, è stato individuato e contattato dall'azienda stessa a partire da esigenze formative che aveva già individuato internamente. Ne è nata così la partecipazione al piano formativo ANTARES.

Alla stessa maniera, ovvero informale, è stata identificata la tematica oggetto della partecipazione dell'Alma al piano formativo, cioè l'approccio del *risk based thinking* per il miglioramento dell'organizzazione e la gestione del rischio.

Si è poi proceduto all'identificazione dei seguenti profili professionali (5 in totale, riconducibili a figure di elevata specializzazione e figure tecniche) da coinvolgere nelle attività formative:

1. il responsabile della progettazione;
2. il responsabile dell'interfaccia e comunicazione tra reparto di progettazione e reparto produttivo;
3. il responsabile dell'area produzione;
4. il responsabile dell'area rifinitura;
5. il responsabile della pianificazione della produzione.

I risultati attesi dalle azioni formative riguardavano, come crediamo risulti chiaro per quanto descritto finora, l'approfondimento delle conoscenze dei discenti nelle suddette aree tematiche, con l'obiettivo concreto di trasferire operativamente i contenuti delle tematiche stesse nella realtà aziendale: infatti, come principale risultato atteso del piano formativo ANTARES, ci si proponeva di arrivare ad implementare l'uso dello strumento di pianificazione delle decisioni aziendali basato sulla gestione del rischio secondo i

principi del basata sul *risk based thinking*.

La scelta delle metodologie didattiche si inserisce in quest'ultima esigenza ed a quanto stabilito nel piano formativo, ovvero associare la formazione ad un intervento diretto nei processi aziendali: per questa ragione la formazione frontale sarebbe stata accompagnata da una parte importante in modalità *on the job* da parte del docente.

3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione delle azioni formative è stata effettuata dal docente e dal Consorzio Formetica. Gli intervistati fanno notare che la collaborazione con il soggetto proponente non ha condotto ad una progettazione adeguata, come anche rilevato in sede di redazione del presente *report*. Infatti, il programma ed il contenuto delle azioni formative non sono né dettagliati, né approfonditi e non sono stati chiaramente articolati e descritti nel formulario di presentazione del piano formativo, salvo l'indicazione generica dei contenuti. Solo l'intervista con il docente, l'Ingegnere Bruscia, ha permesso di capire la strutturazione ed i contenuti del piano formativo, del tutto adeguati, nella loro articolazione e metodologie didattiche, con gli obiettivi del piano formativo ed i relativi risultati attesi.

Nello specifico l'azione formativa progettata è stata la seguente:

- **L'approccio del *risk based thinking* per il miglioramento dell'organizzazione**, dalla durata di 80 ore al quale hanno partecipato i 5 discenti indicati nel paragrafo precedente. Il contenuto dell'azione ha riguardato, oltre alle nozioni necessarie (norme ISO 9001) per impostare il sistema di gestione del rischio basato su *risk based thinking*, l'illustrazione, condivisione ed uso dello strumento, sviluppato autonomamente dall'Alma con il decisivo supporto del docente, per la gestione del rischio aziendale e che mette in comunicazione tutte le aree di attività dell'impresa nel processo di assunzioni delle decisioni relative alle strategie aziendali¹⁰.

Le metodologie didattiche utilizzate hanno previsto, come già detto nel precedente paragrafo, un *mix* tra formazione frontale e *on the job* per dar seguito operativo alle attività di formazione frontale. Tali metodologie hanno permesso di raggiungere pienamente i risultati attesi. In questa direzione, il profilo del docente e l'impegno e motivazione dei discenti sono risultati fondamentali per la buona riuscita dell'azione formativa.

Inoltre, va osservato che il percorso formativo si è svolto rispettando il programma ed il cronogramma stabilito e, come ricordato dagli intervistati, con un gradimento elevato da parte dei partecipanti e dei vertici aziendali, anche in relazione alla durata della stessa che è stata considerata appropriata in relazione alle tematiche trattate.

In relazione alle modalità di valutazione degli apprendimenti, è stato effettuato un *test* finale scritto per verificare gli apprendimenti che, in ogni caso, sono stati monitorati continuamente dal docente durante l'erogazione dell'azione formativa considerando anche quelli che erano gli obiettivi e i risultati attesi,

¹⁰ Tale strumento, in sede di intervista, è stato illustrato nel dettaglio da parte del docente. È stata illustrata la struttura, le modalità di funzionamento il suo impatto nella gestione aziendale. In special modo si sono approfondite le modalità ed i parametri di valutazione e gestione del rischio aziendale che si differenzia a seconda dal possibile impatto delle decisioni aziendali nelle tre aree strategiche dell'impresa (legale, tecnico-produttiva, economica-finanziaria) e le modalità di produzione dei risultati in merito alle singole decisioni strategiche di volta in volta considerate dalle risorse umane coinvolte nelle stesse e nelle relative valutazioni. L'aggregazione delle valutazioni di impatto nelle singole aree, restituisce la valutazione complessiva dell'impatto che può produrre la singola decisione, evidenziando le aree e gli elementi critici e, quindi, le modalità di gestione / risoluzione dei corrispondenti rischi associati.

ovvero condividere ed implementare lo strumento per la gestione del rischio aziendale.

Infine, nel formulario di presentazione del piano formativo era stata indicata, sinteticamente, che sarebbe stata effettuata una certificazione delle competenze utilizzando gli *standards* regionali. Come riferito dagli intervistati, tale certificazione non è stata effettuata: in uscita dall'azione formativa, ai discenti è stato rilasciato il solo attestato di frequenza.

3.3 Considerazioni riepilogative

In sintesi, l'azione formativa alla quale ha partecipato l'Alma nel contesto del piano formativo ANTARES è frutto di un'iniziativa interna dell'impresa effettuata per rispondere ad un'esigenza aziendale concreta ed operativa. La buona riuscita del piano formativo è dovuta essenzialmente al profilo del docente ed all'impegno e motivazione, tanto dell'impresa, come dei discenti che vi hanno partecipato. Il contenuto dell'azione formativa è stato sviluppato in autonomia dall'impresa che ha individuato, supportata dal docente, chiaramente il percorso formativo e gli obiettivi ed i risultati attesi.

D'altra parte, va osservato che la progettazione dell'azione formativa è estremamente debole e standardizzata e, solo in sede di intervista, è stato possibile comprendere ed apprezzare il suo contenuto ed il suo svolgimento.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Gli esiti formativi dell'azione formativa "L'approccio del *risk based thinking* per il miglioramento dell'organizzazione" svolta nell'ambito del piano formativo ANTARES ha permesso ai discenti di acquisire competenze e strumenti attraverso i quali analizzare i processi produttivi/lavorativi in ottica di migliorarne la qualità e l'efficienza della gestione del rischio a livello aziendale vincolata al processo di assunzione delle decisioni relative alla strategia dell'impresa. In questo l'azione è risultata pienamente centrata in relazione all'area tematica del piano formativo ANTARES "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti" relativa all'obiettivo 6 "Favorire la creazione di sistemi di miglioramento continuo dei processi aziendali".

L'impatto operativo, come osservato dagli intervistati, è risultato essere molto buono in quanto ha permesso ai discenti di familiarizzare con lo strumento organizzativo per la gestione del rischio aziendale e poter verificare il suo funzionamento e la sua importanza. Tale impatto va poi valutato nel contesto più generale dell'uso dello strumento da parte dei vertici aziendali e delle risorse umane delle altre aree aziendali che non hanno partecipato all'azione formativa che già lo stavano usando, anche se ancora in una fase sperimentale.

L'azione formativa ha quindi permesso ai discenti di inserirsi in questo percorso aziendale di uso dello strumento che, si ricorda, per avere un senso compiuto e portare a risultati concreti in termini di pianificazione delle decisioni strategiche e valutazione / gestione dei rischi associati, deve essere diffuso a livello aziendale tra le distinte aree di attività e livelli di responsabilità.

L'assunzione di decisioni strategiche per la vita dell'impresa deve essere presa ponderando il suo impatto ed evidenziando le criticità di tali decisioni in modo da poter operare per risolverle o, quanto meno, tenerle sotto controllo. Con la realizzazione di questa azione formativa si è fatto un importante passo avanti verso la sua completa adozione ed implementazione all'interno dell'Alma.

4.2 Considerazioni riepilogative

Sulla base di quanto esposto nel paragrafo precedente ed in relazione all'impatto dell'azione formativa e dei relativi obiettivi specifici e risultati attesi, si rileva che il piano formativo, che si è attuato rispettando cronogrammi e contenuti, ha avuto un impatto aziendale importante perché ha permesso di internalizzare una pratica strategica per la gestione del rischio aziendale.

5. Conclusioni

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

In termini generali, tra i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione erogata dal piano e che hanno permesso il suo corretto svolgimento, si rileva la forte rispondenza fra l'attività formativa con gli obiettivi strategici aziendali ed il suo allineamento con il percorso aziendale di implementazione delle modalità organizzative per la gestione del rischio aziendale.

Nel dettaglio, si indicano anche i seguenti fattori che hanno influito positivamente sulla formazione:

1. la rispondenza dell'attività formativa ad esigenze estremamente concrete dell'impresa, risultato di un fabbisogno formativo strettamente vincolato ad azioni in corso dell'impresa;
2. il profondo carattere operativo dell'azione formativa che ha prodotto una forte sinergia tra docente e discenti, rafforzata dalla forte motivazione di quest'ultimi;
3. strettamente legato al fattore precedente, l'appropriata scelta delle metodologie formative che hanno previsto una forte rilevanza assegnata all'accompagnamento *on the job* che ha permesso il trasferimento delle conoscenze oggetto del piano attraverso la loro applicazione concreta per la gestione del rischio aziendale;
4. la familiarità con la partecipazione ad attività formative da parte dei discenti, frutto di un approccio aziendale di formazione continua delle proprie risorse umane e finalizzato al mantenimento e rafforzamento della competitività dell'impresa;
5. la conoscenza dell'impresa e la preparazione del docente.

Nella tabella seguente, si riporta un'analisi SWOT del piano formativo.

Tabella 1 – SWOT piano formativo

SWOT	Vantaggi / opportunità	Rischi e pericoli
Interno	<u>Punti di Forza:</u> - rispondenza agli obiettivi strategici aziendali; - analisi dei fabbisogni formativi allineata alle necessità dell'impresa; - carattere operativo dell'azione formativa; - qualità del docente e sua conoscenza della realtà dell'impresa. - scelta appropriata delle metodologie didattiche e della durata delle azioni formative;	<u>Punti di debolezza</u> - estrema debolezza della progettazione - debolezza delle procedure di valutazione degli apprendimenti.

SWOT	Vantaggi / opportunità	Rischi e pericoli
	- coinvolgimento risorse umane interne.	
Esterno	<u>Opportunità</u> - miglioramento importante degli ambiti operativi considerati dalle azioni formative; - miglioramento sostanziale delle competenze dei discenti in relazione alle tematiche oggetto di formazione;	<u>Minacce</u> - rallentamento delle attività di formazione continua per mantenere aggiornate le competenze dei lavoratori; - continuare nell'adozione dello strumento oggetto di formazione

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione all'azione formativa "L'approccio del *risk based thinking* per il miglioramento dell'organizzazione" svolta nell'ambito del piano formativo ANTARES", le buone prassi formative aziendali riscontrate nella storia di formazione dell'Alma si riferiscono, in particolare, al ruolo che il piano formativo ha rappresentato per l'impresa per l'implementazione delle proprie strategie aziendali relative alle modalità di gestione del rischio associato al processo decisionale dell'impresa.

In questa direzione, sono stati raggiunti i risultati attesi del piano formativo da parte dell'impresa, ovvero approfondire e conoscere i percorsi aziendali di cambiamento per dar seguito alla propria strategia di gestione del rischio aziendale.

In sintesi, l'adeguata valutazione di "buona prassi formativa aziendale" in relazione al piano formativo "EDILTEX" può essere valutata in forma strutturata se analizziamo i seguenti criteri:

- **Efficacia:** il piano genera risultati adeguati, rispetto ad alcuni obiettivi prestabiliti ed i risultati attesi, con effetti diretti sui beneficiari di breve periodo;
- **Efficienza:** esiste un rapporto equilibrato tra risorse impiegate e risultati conseguiti;
- **Sostenibilità:** il piano formativo si inserisce ed è frutto dell'approccio aziendale basato sulla formazione continua delle proprie risorse umane per dar seguito ai processi di innovazione e cambiamento che si sviluppano permanentemente nell'impresa e che sono finalizzati al mantenimento del posizionamento competitivo basato nella qualità della gestione e produzione aziendale.

Il piano ha inoltre messo in evidenza:

- una buona **capacità di risposta** a bisogni concreti dell'impresa, capacità di risposta che non è stata però adeguata a rispondere ad alcune criticità specifiche aziendali in materia;
- una buona **qualità interna** del piano formativo in relazione alle tematiche trattate soprattutto in relazione al suo approccio operativo;
- il piano si inserisce con **continuità** in un percorso di formazione continua dell'impresa;
- in relazione al **trasferimento** e la **diffusione delle buone pratiche internamente all'impresa**, si rileva che il presente piano rappresenta una buona pratica aziendale in quanto ha permesso il rafforzamento dei percorsi di cambiamento aziendale, permettendo la condivisione ed implementazione delle pratiche oggetto di formazione;
- in relazione alla **riproducibilità in contesti formativi simili**, l'esperienza del piano, data la sua specificità alle esigenze aziendali in termini di personalizzazione dello strumento oggetto di

formazione, seppure la tematica affrontata abbia una rilevanza competitiva assoluta, difficilmente può essere riprodotta in contesti formativi simili, salvo definire contestualizzazioni specifiche sulla base del punto di partenza iniziale delle imprese e delle loro strategie organizzative per la gestione del rischio aziendale;

- per quanto riguarda la **trasferibilità in ambiti e contesti formativi diversi**, d'accordo alla tassonomia fornita da Fondimpresa, si rileva che il presente piano si può inserire in un processo di "*Trasferimento come scambio di esperienze e conoscenze*" in quanto richiede una forte contestualizzazione, personalizzazione ed adeguamento a livello di altri ambiti e contesti settoriali e formativi diversi, sempre che vi sia la presenza delle criticità affrontate dal piano e di approcci improntati alla formazione continua, contestualizzazione ed adeguamento che potrebbe realizzarsi attraverso uno scambio e condivisione di esperienze.

Nella Tabella 2 – “Scheda sintetica storia di formazione” e nella Tabella 3 – “Griglia per la valutazione delle buone pratiche”, si riportano sinteticamente le valutazioni sopra effettuate.

5.3 Conclusioni

In conclusione, come illustrato nel corso del presente *report*, si osserva che il piano formativo ha definito un percorso per affrontare le tematiche relative all'ottimizzazione della gestione aziendale a 360° in relazione alle varie aree di attività ed implementare uno strumento organizzativo finalizzato al controllo delle strategie aziendali per la gestione del rischio.

In questo contesto, l'azione formativa “L'approccio del *risk based thinking* per il miglioramento dell'organizzazione” svolta nell'ambito del piano formativo ANTARES” si può considerare una buona prassi formativa perché l'Alma si prefiggeva di ricevere un accompagnamento specifico per la contestualizzazione aziendale del suddetto strumento attraverso il trasferimento ai discenti delle necessarie competenze per poterlo implementare ed utilizzare nella pratica operativa.

Infine, gli intervistati hanno confermato che l'azione formativa ha pienamente raggiunto i risultati attesi.

Tabella 2 - Scheda sintetica storia di formazione

Impresa	Alma S.p.a.
Regione	Toscana
Settore di Attività Economica	13.10.00
Ambito tematico strategico	Qualità
Piano Formativo	Piano formativo “ANTARES Acquisire Nuove competenzeAttraverso percorsi di crescita e Sviluppo”, conto di sistema, avviso 3/2018 “Competitività” Soggetto attuatore: Consorzio Formetica
Tematiche formative principali	- norme ISO 9001; - approccio <i>risk based thinking</i> relative al sistema di gestione del rischio; - strumento operativo per la gestione del rischio aziendale.

Modalità didattiche	Aula, <i>training on the job</i>
Elementi di interesse	Si tratta di un piano formativo che, rientrando nella strategia aziendale basata sull'innovazione e sulla gestione aziendale in qualità, ha permesso all'impresa partecipante di avanzare nel percorso di implementazione di sistemi di gestione del rischio aziendale nel processo di assunzioni delle decisioni relative alle strategie aziendali
Elementi di successo della formazione	- rispondenza agli obiettivi strategici aziendali; - identificazione del fabbisogno formativo; - carattere operativo dell'azione formativa; - qualità del docente e sua conoscenza della realtà dell'impresa. - scelta appropriata delle metodologie didattiche e della durata delle azioni formative; - coinvolgimento risorse umane interne.
Elementi di miglioramento	- migliorare sostanzialmente la progettazione delle azioni formative; - migliorare i processi di valutazione degli apprendimenti.
Buone Prassi Formative	- qualità del docente e sua conoscenza dell'impresa; - metodologie didattiche; - sostenibilità del piano; - continuità delle azioni formative nel corso del tempo.

Tabella 3 - Griglia per la valutazione delle buone pratiche

CATEGORIA	PROPRIETA'	SCALA DI VALUTAZIONE					NOTE
		1	2	3	4	5	
Qualità strategica	Soluzione ai problemi					La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	La pratica identifica obiettivi strategici e, attraverso la sua erogazione li raggiunge
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità					L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	La pratica dimostra una forte efficacia, efficienza, sostenibilità e qualità
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili		La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.				La pratica non ha la capacità potenziale di essere riprodotta in contesti aziendali simili in presenza di problemi uguali o simili, richiedendo una profonda e radicale contestualizzazione alla realtà aziendale
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi		La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.				La pratica può essere riprodotta con profondi aggiustamenti ed una completa riprogettazione per adeguarsi ad altri ambiti e contesti settoriali e formativi diversi, sempre che vi sia la presenza delle criticità affrontate dal piano e di approcci improntati alla formazione continua