

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023

RAPPORTO TERRITORIALE AT TOSCANA



A cura di Costanza Vaiani Lisi

Fondo Impresa Toscana – Via Valfonda, 9 – 50123 Firenze

P.IVA 05870680484 – Cod. Fisc.: 94121480480

Il presente rapporto è stato realizzato, nell'ambito della convenzione tra Fondimpresa e A.T. Toscana, per la collaborazione istituzionale alle attività di Monitoraggio Valutativo del Fondo, per l'anno 2023.

Si ringraziano le Aziende, aderenti a Fondimpresa, beneficiarie della formazione, che hanno partecipato alle attività di monitoraggio valutativo 2023:

ASW-ATI S.R.L.

LIVITH S.P.A

ROCCA DI CASTAGNOI S.R.L. SOC.AGR.

TK HOME SOLUTIONS S.R.L.

Si ringraziano, in particolare, tutti i referenti aziendali ed i dipendenti che hanno partecipato alle interviste.

Indice

Introduzione	3
Processo di analisi e selezione dei Piani	3
Descrizione delle aziende, rispetto ai propri Piani formativi.....	7
Considerazioni generali sulle azioni realizzate	9
Le Buone Prassi formative aziendali.....	10
Suggerimenti ricevuti dalle aziende	11

1. Introduzione

Il presente Rapporto è il frutto dell'attività di monitoraggio valutativo, condotta dall'AT Toscana e finalizzata ad analizzare le ricadute delle attività formative, in termini di qualità strategica ed attuativa, riproducibilità e trasferibilità (Buone Prassi).

L'obiettivo del lavoro di ricerca, svolto per i Monitoraggi Valutativi, è quello di far emergere le buone prassi della formazione realizzata, grazie ai fondi Fondimpresa.

Il processo si è concentrato sull'analisi di quattro piani formativi, realizzati fra il 2020 e il 2022 nella regione Toscana, che hanno avuto il proprio focus principale, tra due degli ambiti strategici prioritari indicati da Fondimpresa:

- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- **Transizione verde ed Economia circolare**

Durante il lavoro di selezione, i Piani sono stati analizzati su indicatori numerici e in una seconda fase attraverso la documentazione in possesso di Fondimpresa (formulario di presentazione, relazioni finali, relazioni di monitoraggio, certificazioni delle competenze acquisite), secondo i seguenti parametri:

- canale di finanziamento (Conto Formazione, Conto di Sistema);
- ambiti strategici prioritari indicati da Fondimpresa;
- territorio provinciale di riferimento;
- settore economico;
- dimensione del piano;
- tematica delle azioni formative;
- numero ore di formazione realizzate, rispetto alle tematiche di interesse del monitoraggio valutativo;
- numero dei dipendenti formati.

E' stato prodotto un *report* per ciascuna azienda, ad evidenza del ruolo strategico della formazione, sia per la rilevanza rispetto ai processi aziendali, che per le competenze acquisite dai lavoratori.

Il report ha analizzato le ragioni che hanno spinto l'azienda alla progettazione di ciascun intervento, in termini di fabbisogni formativi del personale e di contesto di mercato ed ha descritto il ruolo degli attori e delle metodologie utilizzate, per il raggiungimento dei risultati previsti dal Piano.

Inoltre, il report propone alcune buone prassi nella gestione dei percorsi formativi e nell'uso della formazione come supporto al cambiamento, per le aziende che vogliono sviluppare l'approccio culturale all'**innovazione** ed alla **sostenibilità**.

Si è riportato, attraverso la descrizione delle esperienze formative, come le aziende stimolino "al virtuosismo professionale", per radicare nei propri dipendenti le motivazioni al **miglioramento** e la condivisione del valore dell'**identità aziendale**.

In generale, il quadro che emerge dalle quattro analisi condotte, testimonia la grande qualità della formazione finanziata da Fondimpresa e la grande convinzione con la quale molte imprese, oggi, abbiano compreso che formazione e crescita aziendale siano fattori imprescindibili ed inseparabili.

2. Processo di analisi e selezione dei Piani

I piani formativi sono stati vagliati secondo il Decalogo Metodologico, indicato da Fondimpresa, che ha stabilito le linee guida per la redazione del report e per la rilevazione dell'esperienza formativa di ogni impresa. L'obiettivo di questo processo di valutazione non si è focalizzato solo su un'analisi della singola esperienza formativa dell'azienda, ma è stata condotta al riconoscimento e alla sintesi di buone prassi, relative alle più ampie procedure aziendali, di approccio alla formazione nella sua interezza, cioè rispetto alle strategie, al contesto territoriale, alle richieste di mercato, ecc..

Sono state, quindi, strutturate delle "Storie di formazione", da valorizzare e divulgare nel Sistema della formazione continua.

In una prima fase del processo di monitoraggio, è stato necessario un lavoro di analisi dei dati, raccolti nel *dataset* regionale, relativo alle singole Azioni Formative rendicontate nel 2022, destinate ai dipendenti di sedi operative aziendali dislocate in Toscana.

Il “**dataset – Toscana**” del 2022, comprende 5.915 azioni formative rendicontate, 19.698 beneficiari formati e 98.187 ore di formazione erogata. Le 5915 azioni formative del *dataset* sono state realizzate, per la maggior parte, grazie agli accantonamenti del **Conto Formazione** 4352 (74%), di cui solo 278 con richiesta di **Contributo Aggiuntivo**, mentre le restanti 1563 attraverso il canale degli Avvisi del **Conto di sistema** (26%).

Le azioni formative finanziate dagli Avvisi del Conto di Sistema hanno ricorso, per il 95%, agli *Avvisi Competitività* (4/2017; 3/2018,1/2020), e solo per il 5% all'*Avviso Innovazione* (1/2019-Innovazione tecnologica).

Analizzati i dati statistici, si è proceduto in collaborazione con l'AT Toscana, all'individuazione iniziale di sei Piani, tre del Conto Formazione e tre del Conto di Sistema, ritenuti più significativi secondo i parametri di selezione, indicati nell'introduzione, e attraverso una valutazione più approfondita della documentazione dei Piani (formulari, relazioni finali, certificazioni di competenze rilasciate, ecc.) inviati dalle aziende all'AT ed a Fondimpresa Nazionale, all'epoca della candidatura e della rendicontazione.

Purtroppo non tutte le aziende contattate si sono rese disponibili per la fase di Monitoraggio e Valutazione, a causa di impegni produttivi e/o per altre motivazioni.

Quattro aziende, invece, hanno aderito con entusiasmo e spirito propositivo, alla procedura di rilevazione delle “Buone Prassi formative”.

La rilevazione è avvenuta con incontri in presenza, nei mesi di settembre ed ottobre 2023 ed attraverso la somministrazione di un questionario semi strutturato, rivolto ai responsabili delle imprese e ad alcuni discenti che hanno partecipato alle azioni formative.

Infine, lo studio realizzato per il presente Rapporto ha tenuto conto delle fonti *on line* di stampa, pubblicazioni su tematiche di settore, pagine web aziendali, ecc..

Gli ambiti strategici prioritari scelti per il Rapporto Territoriale 2023, come già anticipato, sono stati i seguenti:

- Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
- Transizione verde ed Economia circolare.

I risultati conseguiti dai Piani analizzati, hanno prodotto trasformazioni stabili, nelle procedure lavorative e nella realizzazione di nuovi prodotti, fino a consolidare nuovi approcci nella cultura aziendale condivisa.

Da non sottovalutare come, nelle aziende descritte, le tematiche dell'impatto ambientale e delle nuove strategie per la riduzione dei consumi di risorse, molto spesso venissero affrontate in maniera correlata a quelle dell'innovazione di processo e di prodotto. Questo ormai rappresenta un argomento di attualità crescente, che offre enormi opportunità di *business*.

Lo studio effettuato ha considerato l'ambito strategico dell'innovazione sia da un punto di vista tecnologico, che organizzativo ed ha rilevato come il miglioramento delle tecniche di produzione non possa non tener conto delle più comuni **certificazioni**, in termini di qualità e di rispetto di norme ambientali, se l'impresa intende mantenere un elevato standard di competitività sul mercato nazionale e internazionale.

Rispetto a ciascuno dei due ambiti tematici selezionati, sono stati scelti almeno un piano finanziato col Conto Formazione e due piani finanziati con il Conto di Sistema.

I quattro casi riguardano le seguenti aziende:

Azienda	Titolo del Piano
Asw-Ati S.R.L.	<i>Water 4.0: Tecnologie integrate per il controllo della rete idrica</i>
Livith S.P.A	<i>LiCoRD - Linear Controlled Rocking Displacement (Dispositivo per Consolidamento e Adeguamento sismico di edifici in muratura esistenti)</i>
Rocca di Castagnoli S.R.L. Soc.Agr.	<i>Piano formativo 2022</i>
Tk Home Solutions S.R.L.	<i>Formazione Thyssenkrupp Home Solutions 2020-2021</i>

Due aziende, Asw-Ati S.r.l. e Livith S.p.a., hanno realizzato Piani a valere sul Conto di Sistema, rispetto all'*Avviso Innovazione* (1/2019).

Mentre le altre due, Rocca di Castagnoli S.r.l. Soc. Agr. e TK Home Solutions S.r.l., hanno realizzato Piani a valere sul Conto Formazione; solo la prima con contributo aggiuntivo.

L'AT Toscana ha provveduto alla scelta dei quattro piani formativi, rispetto all'ambito tematico, considerando come tre aziende avessero concentrato i propri investimenti su azioni formative rivolte all'innovazione, con l'introduzione di tecnologie digitali e processi Industria 4.0 e secondariamente, non per importanza, tre delle quattro selezionate, avessero approfondito tematiche di impatto ambientale, per la tutela dell'eco-sistema territoriale, l'adozione di sistemi di monitoraggio dell'inquinamento idrico, e tecniche di valutazione del rischio sismico ecc..

Inizialmente presenteremo i risultati delle indagini condotte, relativamente alle dimensioni analizzate nelle quattro aziende, in forma aggregata.

I referenti aziendali intervistati, in tutti e quattro i casi, hanno esplicitato la propria **consapevolezza** del ruolo centrale dell'innovazione tecnologica, rispetto alle proprie prospettive di crescita e sviluppo. Ed hanno dettagliato come tale innovazione fosse necessaria su più fronti, come sostegno alle strategie aziendali di apertura di nuovi mercati, per lo sviluppo di nuovi prodotti, per il monitoraggio dei consumi energetici, ecc..

Pur trattandosi di aziende con differente vocazione produttiva, le nuove tecnologie applicate ai processi produttivi e, in qualche caso al disegno organizzativo, hanno permesso di introdurre significativi cambiamenti, che hanno incrementato la competitività e rispondendo a nuovi standard di mercato ed alle esigenze dei clienti.

Abbiamo analizzato il ruolo e l'efficacia della formazione, confrontando le azioni formative su tematiche, partecipanti e durata: singole azioni con più alta specializzazione, per un unico dipendente e con un elevato numero di ore, rispetto a percorsi di livello meno avanzato, che avessero però coinvolto un numero maggiore di partecipanti, ma spesso di breve durata.

La maggiore **durata delle azioni formative** è stata considerata un parametro importante, ritenendo che la trattazione delle tematiche, oggetto di formazione, ed il processo di apprendimento dei partecipanti dovessero tener conto di "un valore di riferimento minimo", che permettesse il pieno raggiungimento dei risultati attesi dai percorsi. Ovviamente non era nostra intenzione sottovalutare il livello di complessità dei contenuti trattati dai percorsi individuali di lunga durata, ma riteniamo che una formazione "più diffusa" porti risultati più duraturi per le aziende, evitando rischi di "perdita di competenze", in caso di dimissioni delle risorse umane, che hanno preso parte alla formazione.

I criteri successivi, che hanno affinato la selezione dei Piani, hanno riguardato il "**territorio**" delle sedi aziendali. Abbiamo voluto dar risalto, per quanto possibile, a imprese dislocate in varie Province toscane, che fossero per qualche aspetto condizionate dal territorio circostante (campagna, centro abitato, zona industriale, vicinanza ad arterie commerciali ecc..).

Il **settore produttivo** di appartenenza di ciascuna azienda non ha, invece, rappresentato un criterio di selezione, ma ha permesso di osservare caratteristiche variegate del campione. Tra i quattro Piani selezionati, uno è stato realizzato da un'impresa agricola vitivinicola, settore produttivo "più tradizionale" per la Toscana, nel quale però si registrano, oggi, interessanti processi di innovazione e cambiamento, basati sull'introduzione di tecnologie produttive ed organizzative moderne, anche nell'ottica della sostenibilità ambientale. Su questo aspetto, si vuole evidenziare come anche nel Piano dell'azienda Livith, il settore dell'innovazione tecnologica e dell'Hi-tech e della produzione industriale 4.0 possano "connettersi" al settore "più tradizionale" dell'edilizia.

Le tre aziende, Livith, TK Home Solutions ed Asw-Ati, sono decisamente più avvezze per loro natura, ad operare con 'tecnologie abilitanti' di Industria 4.0.

Ma, come evidenziato anche nel report toscano delle buone prassi 2022, vale la pena sottolineare che la distinzione tra settore tradizionale e settore di alta tecnologia è spesso deviante, perché anche in ambiti produttivi tradizionali esistono contesti dove innovazione e cambiamento possono combinarsi con tradizioni e conservazione ambientale.

Non si è considerato come criterio di selezione dei Piani la **dimensione aziendale**, in termini di occupati, ma abbiamo valorizzato, come sopradetto, il numero di partecipanti coinvolti dalle imprese nelle singole azioni. Tre

aziende hanno dimensioni corrispondenti a quella della piccola impresa, sia in termini di occupati che di fatturato. Una è classificabile come grande impresa. I quattro casi riguardano realtà aziendali strutturate e dotate di un'organizzazione della produzione articolata, che richiede modalità organizzative adeguate ad assicurare il controllo efficiente della gestione dei processi aziendali.

Di particolare interesse è stato riscontrare il rapporto fra imprese e mondo universitario, quando è stato affrontato il tema dell'innovazione tecnologica.

Rispetto all'ambito strategico prioritario **dell'Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**, abbiamo ritenuto significativi i seguenti piani:

- ✓ Water 4.0: Tecnologie integrate per il controllo della rete idrica (l'azienda aggregante del Piano era *Asis Salernitana reti e impianti S.p.a.*), progetto dell'azienda (aggregata) *Asw-Ati S.r.l.*, specializzata nella creazione di soluzioni intelligenti, che consentono alle *Utilities* di risparmiare acqua, energia e risorse umane nel funzionamento dei propri sistemi idraulici.

Le strategie aziendali della Asw-Ati S.r.l. miravano a sviluppare progetti per l'efficientamento delle reti e degli impianti idrici; Questa implementazione strutturale ha richiesto la creazione di un nuovo **sistema di gestione per l'acquisizione dei dati e delle informazioni**. L'azienda ha voluto implementare perciò le proprie competenze, rispetto ai sistemi di monitoraggio, di telecontrollo, di automazione degli impianti e dei servizi a rete delle *Utilities*. E parallelamente, è stato necessario ottimizzazione i servizi in un'ottica di **Smart Factory**. L'importanza di sviluppare competenze informatiche specialistiche, rispetto al progetto *Water 4.0.*, hanno spinto Asw Ati a richiedere la collaborazione del Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems dell'Università degli Studi di Salerno.

- ✓ LiCoRD - Linear Controlled Rocking Displacement (Dispositivo per Consolidamento e Adeguamento sismico di edifici in muratura esistenti), della *Livith S.p.a.*, in veste di soggetto proponente ed unico beneficiario.

Azienda leader nel settore dei sistemi anticaduta, dispone di una ampia gamma di dispositivi di protezione individuale e di recupero in ambienti confinati per la sicurezza sul lavoro. Attraverso la sua costante attività di ricerca e collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni dell'Università di Pisa e grazie ad un profondo processo formativo realizzato con Fondimpresa, l'azienda amplia il proprio campo di osservazione, giungendo a progettare una **soluzione tecnologica innovativa** per la maggiore stabilità degli edifici, in caso di calamità naturali e eventi sismici. Livith ha intrapreso lo sviluppo di LiCoRD, uno **smorzatore sismico** applicabile su edifici in muratura, che permette di ridurre al minimo il danneggiamento delle strutture e che contribuisce sensibilmente alla salvaguardia della vita, nel caso di sismi di maggiore intensità.

- Formazione Thyssenkrupp Home Solutions 2020-2021. Piano formativo della *TK Home Solutions S.r.l.* azienda leader nella progettazione e realizzazione di montascale a poltroncina, a piattaforma e di ascensori. E' centro di ricerca e sviluppo, per il superamento delle barriere architettoniche e perciò in costante formazione sulle innovative **metodologie di lean design e lean manufacturing** per lo sviluppo di nuovi prodotti e per la riduzione dei costi di produzione e delle scorte di magazzino. Dovendo competere in un mercato caratterizzato da una forte complessità, per migliorare la specializzazione dei propri dipendenti ha predisposto dei percorsi di analisi dei componenti, per ottimizzare la varietà del prodotto e l'aggiornamento dei **sistemi per la pianificazione e l'approvvigionamento dei materiali**.

Rispetto al secondo ambito strategico prioritario, quello della **Transizione verde ed Economia circolare**, abbiamo selezionato i seguenti piani:

- ✓ Piano formativo 2022. Piano formativo di *Rocca di Castagnoli S.r.l. Soc.Agr.* azienda agricola, specializzata nella produzione di prodotti vitivinicoli e in accoglienza turistica. Situata nel cuore delle colline toscane,

in località Gaiole in Chianti (Si), è da sempre impegnata a produrre vini di qualità fortemente legati al territorio e alla sua storia. L'obiettivo del piano è stato quello di sviluppare competenze tecnico gestionali per consentire il presidio delle **tecniche di misurazione di indicatori ambientali in vigna e nel processo di imbottigliamento**. I percorsi formativi realizzati hanno permesso la qualificazione dei processi produttivi aziendali, in termini di **utilizzo e conservazione consapevole del proprio territorio**.

- ✓ LiCoRD - Linear Controlled Rocking Displacement: La formazione erogata dal Piano, ha permesso ai partecipanti di Livith, di acquisire le competenze necessarie per ottenere l'adeguamento del dispositivo alle normative di **consolidamento e protezione sismica** di edifici in muratura esistenti, anche in caso di eventi sismici elevati, aventi **pregio artistico e storico**. L'obiettivo, non secondario, della formazione per la realizzazione del prototipo Licord, è stata quella di riuscire a progettare e promuovere, commercialmente, uno strumento di **salvaguardia** di vite umane e di **preservazione** "economica-sociale" di un complesso urbano.
- ✓ Water 4.0: Tecnologie integrate per il controllo della rete idrica. Il piano formativo ha realizzato concretamente gli obiettivi delle due aziende coinvolte, nell'applicazione di una nuova **modalità di gestione del ciclo integrato delle acque**, attraverso gli apprendimenti per la gestione e l'implementazione dei sistemi di monitoraggio e di controllo. Il nuovo sistema strutturato è stato fondamentale per migliorare le performance degli impianti, **limitandone le perdite** e grazie all'upgrade tecnologico delle installazioni di depurazione, ha **ridotto la produzione delle acque reflue e dei fanghi biologici**, massimizzando il risparmio energetico.

Questa combinazione di più ambiti strategici per ciascun Piano, è espressione dell'evoluzione delle strategie aziendali, che puntano a modelli di produzione integrata con l'industrializzazione dei servizi e con procedure più sostenibili per la tutela ambientale;

3. Descrizione delle aziende, rispetto ai propri Piani formativi

Asw-Ati S.r.l.: piccola impresa, con 20 dipendenti ed un fatturato di circa 4,5 mln EUR, con stabilimento situato ad Empoli (Fi), è specializzata nella creazione di sistemi di monitoraggio, automazione e controllo nei settori acqua e gas. E' stata in grado di coniugare la propria specializzazione, di *System Integrator*, con la realizzazione di un progetto *Smart Water*, che ha l'obiettivo di sviluppare la digitalizzazione dei prodotti *core* della Holding AVK, a cui appartiene. Un progetto ambizioso, basato sulle più attuali tecnologie *IoT, cloud e LPWAN*. Il personale di Asw-Ati, per la tipologia di settore a cui appartiene, è costantemente spinto alla ricerca, all'innovazione ed alla sperimentazione di nuove tecnologie e la Direzione aziendale investe costantemente nella formazione del proprio staff.

Quello che sembra premiare le strategie aziendali è il livello di *retention* della clientela estremamente elevato.

Con questi presupposti è nato il piano formativo "di Sistema": Water 4.0: Tecnologie integrate per il controllo della rete idrica, presentato dalla ASIS Salernitana Reti ed Impianti S.p.a., concessionario della gestione di impianti di depurazione e reti idriche nella provincia di Salerno, insieme al proprio fornitore tecnologico Asw-Ati s.r.l.; un imponente progetto di innovazione, per la *gestione integrata delle infrastrutture tecnologiche degli impianti aziendali*.

E' radicato nella strategia di Asw-Ati la volontà di rendere i *Sistemi Integrati* sempre più personalizzabili, per adattarsi alle caratteristiche di processi, territori e settori di riferimento. Ma quando un'azienda produttrice decide di offrire la personalizzazione dei prodotti, ha necessità di strumenti tecnologici e formativi che permettano al personale di sviluppare quelle capacità di analisi e modifica del processo produttivo, in maniera rapida ed efficiente, affinché il sistema stesso possa adeguarsi alle necessità dell'impresa.

Livith S.p.a.: impresa di piccole dimensioni, 40 dipendenti ed un fatturato di circa 8,6 mln EUR, con sede operativa a Montespertoli (Fi). Azienda che si occupa da circa dieci anni di sicurezza sui luoghi di lavoro a 360°.

Leader nel settore dei sistemi di prevenzione contro le cadute dall'alto e rispetto ad ambienti confinati. Si occupa della progettazione e di parte della produzione (circa il 90% della produzione viene fatta da terzisti) dei propri dispositivi, che distribuisce a livello nazionale ed europeo. Costituita da un team giovane di ingegneri, informatici e creativi, ha unito il concetto di sviluppo di impresa con le eccellenze della ricerca e della formazione. Livith ha basato il proprio successo sui processi di industria 4.0, grazie a un centro multi-tecnologico per la prototipazione e sviluppo di prodotti. All'interno del proprio stabilimento, per la formazione specifica e la sperimentazione, ha realizzato un'area chiamata “*Confined Park*”, dove è possibile simulare e addestrare gli operatori. Negli ultimi anni ha investito soprattutto su software e progetti di *realtà aumentata*.

Attraverso la sua costante attività di ricerca, con il piano formativo *LiCoRD - Linear Controlled Rocking Displacement* l'azienda amplia il campo di sperimentazione, andando a valutare ed investire in soluzioni di ingegneria sismica per l'edilizia, per la tutela degli edifici e l'incolumità di coloro che vi risiedono, in caso di calamità naturali. Dall'esperienza formativa nascerà il dispositivo LiCoRD, brevettato e certificato, da cui “prenderà vita” la *start-up* Licord S.p.a.

Riteniamo significativo sottolineare come i dipendenti dell'azienda collaborino costantemente con il personale delle altre aziende start up, nate da progetti imprenditoriali di Livith S.p.a.

Rocca di Castagnoli S.r.l. Soc.Agr.: Antica impresa vinicola e struttura ricettiva, nel magnifico borgo di Castagnoli (Si). 40 dipendenti ed un fatturato di circa 2,5 mln EUR. La maggior parte dei vigneti si trovano nel Comune di Gaiole in Chianti (Si), ma possiede altri terreni coltivati in altre aree del Chianti. Il brand Rocca di Castagnoli è posizionato sui livelli top nel mercato vinicolo, del segmento Chianti Classico. L'azienda fa parte del gruppo *Tenute Calì*, da sempre impegnato nella produzione di vini di qualità e promuove valori di rispetto e cura per il territorio e per la sua storia.

La tenuta sta vivendo una fase di grande transizione, caratterizzata da una forte riqualificazione dei processi e dei prodotti, dettata dal desiderio di affermarsi sempre più come gruppo produttivo di riferimento qualitativo, nello scenario vinicolo italiano ed internazionale, mediante una produzione di assoluta eccellenza, concentrandosi sull'espressione genuina dei vitigni autoctoni ed attraverso una gestione imprenditoriale che punta alla sostenibilità.

La scelta di svolgere il monitoraggio valutativo, sull'attività formativa di Rocca di Castagnoli, è motivata dal fatto che l'azienda è una realtà produttiva di rilievo nel territorio del Chianti senese e opera in settori, quello vitivinicolo e dell'ospitalità, che rivestono per l'area di riferimento, un ruolo trainante dell'economia.

L'azienda con il *Piano formativo 2022*, prosegue nel processo di rafforzamento della competitività dell'azienda, con l'acquisizione da parte dei dipendenti di competenze tecnico gestionali per la *misurazione di indicatori ambientali in vigna e nel processo di imbottigliamento*.

I risultati delle azioni formative sono state immediatamente tangibili, perché hanno permesso all'azienda di conseguire le certificazioni *Equalitas*¹, rispetto alle tre dimensioni produttive: impresa, prodotto finito e territorio. Le aziende vitivinicole sono realtà, per loro natura, fortemente legate al territorio in cui sono inserite ed hanno l'opportunità di poter influire, direttamente o indirettamente, sulle problematiche ambientali del territorio di riferimento.

TK Home Solutions S.r.l.: con circa 110 dipendenti ed un fatturato di circa 65 mln EUR, è *leader* nel mercato dell'accessibilità, è impegnata nella progettazione di soluzione per l'autonomia delle persone, realizzando montascale a poltroncina, piattaforme elevatrici ed altre apparecchiature che permettono il superamento delle barriere architettoniche. Azienda con più di 40 anni di esperienza, oggi produce installazioni adeguate per edifici pubblici e privati di tutto il mondo. TK Home Solutions, con sede a Pisa, è un'azienda che fa parte di TK Elevator, multinazionale fra le prime al mondo, nel settore del trasporto mobile passeggero, verticale ed orizzontale, presente in oltre 60 paesi. L'azienda ha una grande esperienza di digitalizzazione dei propri prodotti e servizi e con il piano *Formazione Thyssenkrupp Home Solutions 2020-2021* esplicita l'esigenza di formare il

¹ *Equalitas* è uno standard sul “Vino Sostenibile” che risponde alle esigenze del settore di dotarsi di uno schema condiviso, oggettivo e certificabile da un ente terzo. I tre pilastri sui quali l'azienda affronta la sostenibilità sono: sociale, ambientale ed economico.

personale su la riduzione dei costi di progettazione e dello sviluppo-prodotto e di ridurre le scorte del magazzino, mantenendone l'efficienza. Alle due azioni formative del piano, *"Value Added Tear Down Methodology per lo sviluppo di nuovi progetti"* e *"DDMRP demand driven MRP e altre metodologie innovative per ridurre le scorte di magazzino"*, hanno partecipato ingegneri, tecnici e impiegati della divisione ricerca e sviluppo e dell'area acquisti e industrializzazione, cioè tutti i referenti delle varie fasi di progetto. Le competenze acquisite con i suddetti percorsi, sono state messe in atto nella realizzazione di un nuovo progetto/prodotto, appena lanciato sul mercato (ottobre 2023): un nuovo ascensore, denominato *EOX renew*, ascensore di tipo "green" e digitale per edificio pre-esistente.

Per comprendere il lavoro di TK Home Solutions e la qualità strategica ed attuativa della formazione erogata, è necessario tener presente quanto sia fondamentale la variabilità nel prodotto da realizzare, nel rispetto delle esigenze del cliente. Inoltre, come verrà dettagliato nel documento di monitoraggio valutativo (Storie di Formazione) realizzato sull'azienda, TK Home Solutions ha vissuto numerosi cambi di proprietà e avendo dovuto operare secondo diversi approcci direzionali, si è compreso come queste fasi aziendali abbiano richiesto flessibilità, competenze interpretative delle linee di direzione e capacità di adattamento delle risorse umane della struttura pisana. Queste fasi sono state perciò accompagnate da vari percorsi di formazione tecnico-professionale per il personale, ma anche per lo sviluppo delle soft skills, che ne migliorano le prestazioni, la soddisfazione sul lavoro e la resilienza allo stress. La grande scommessa per l'azienda, oggi, è quella di riuscire a consolidare decenni di tradizione, know-how ingegneristico e innovazione.

4. Considerazioni generali sulle azioni realizzate

Pur trattandosi di aziende appartenenti a settori produttivi differenti, in tutti e quattro i casi gli amministratori delegati intervistati hanno dichiarato di essere consapevoli del ruolo centrale dell'innovazione tecnologica, rispetto alle prospettive di crescita e soprattutto come sostegno fondamentale a scelte strategiche di mutamento qualitativo. Per tre delle aziende monitorate (Asw-Ati, Livith e Tk Home Solutions) le nuove tecnologie applicate ai processi, ai prodotti e ai servizi fanno già parte del proprio *core business* e appartengono alla propria evoluzione storica.

Nel caso dell'azienda Rocca di Castagnoli l'applicazione delle nuove tecnologie al disegno organizzativo aziendale hanno permesso di operare cambiamenti che le hanno conferito maggiore competitività e il conseguimento di standard qualitativi, per rispondere in maniera tempestiva alle esigenze dei clienti.

Le strategie competitive, esplicitate durante le quattro interviste, hanno messo in evidenza azioni formative rivolte al personale, strettamente legate agli obiettivi aziendali ed agli investimenti realizzati negli ultimi anni in risorse umane, impianti e tecnologie.

Tutti i piani sono accomunati da una **progettazione approfondita** ed una **puntuale analisi dei fabbisogni** formativi, indipendentemente dalla modalità prescelta formale e/o informale (applicazione di un protocollo di analisi, che abbia visto la partecipazione di differenti soggetti). Questa fase è stata incaricata ad agenzie di consulenza/formazione esterne e ad esperti universitari e, in tutti e quattro i casi, è stata sviluppata in affiancamento ai manager aziendali, in collaborazione con i responsabili della formazione e/o di area tecnica. Perciò, il livello qualitativo di questo processo non ha relazione diretta con la tipologia di professionista/ente/società incaricata, ma richiede un lavoro accurato di team di figure trasversali.

Relativamente allo **sviluppo temporale**, i piani analizzati sono andati ad inserirsi con coerenza ed efficacia nei processi aziendali. Pertanto non si è trattato solo di una formazione progettata e "calata dall'alto", per rispondere solo a necessità "organizzative", ma si è trattato di una progettazione/pianificazione capace di tener conto delle specifiche esigenze di area/periodo produttivo/contesto e di tutto quello che può influire sul clima e, di conseguenza, sulla capacità di apprendimento delle risorse umane.

In questa ottica, la formazione è stata pensata come momento di confronto per tutto il personale dell'azienda. Si è riscontrato come l'investimento formativo strategico abbia permesso, a medio - lungo termine, il diffondersi di un clima di **fiducia ed appartenenza** e in seconda battuta abbia contribuito al miglioramento della "reputazione" aziendale.

La realizzazione delle attività didattiche hanno dato la necessaria importanza ad aspetti teorici, sperimentati in maniera esemplificativa, a cui si sono alternati momenti di analisi, valutazione ed applicazione, con modalità di *coaching, action learning, training on the job, webinar*, ecc...

Il **training on the job** è stato considerato fondamentale dalle imprese per effettuare e raggiungere un reale ed operativo trasferimento ai discenti delle tematiche oggetto di formazione.

I dipendenti hanno valutato positivamente questa formula, perché hanno percepito un'immediata **spendibilità** della formazione ricevuta e si sono sentiti "ascoltati e coinvolti", tanto da poter evidenziare problematicità, offrire soluzioni, ecc..

Come vedremo nel corso dei singoli report, i piani formativi oggetto del monitoraggio, hanno raggiunto i risultati attesi in termini di competenze acquisite ed hanno dato un apporto importante all'ottenimento degli obiettivi strategici aziendali.

In relazione all'**impatto prodotto** dalle azioni formative, si rileva essere tangibile in quanto, successivamente alla conclusione delle attività formative:

- Asw-Ati S.r.l è oggi un SCADA System Integrator e progetta in un'ottica "*Smart Water*".
- Livith S.p.a ha brevettato e certificato il dispositivo LiCoRD e ha dato vita alla *start-up* Licord S.p.a.
- Rocca di Castagnoli S.r.l. Soc.Agr. ha conseguito la certificazione *Equalitas*, rispetto a Impresa, Prodotto finito e Territorio.
- Tk Home Solutions S.R.L. ha progettato, realizzato e lanciato sul mercato il nuovo ascensore, "*EOX reneen*".

Gli amministratori delegati riferiscono di aver percepito un "*cambiamento nell'approccio al lavoro*" dei partecipanti, dopo la formazione, pur non essendo formalmente misurabile. Ci è stato riportato che, durante le riunioni aziendali, successive ai corsi di formazione, i lavoratori esprimessero le proprie opinioni con un'accresciuta consapevolezza del proprio ruolo e delle competenze acquisite. Ciò ha prodotto, come già detto, un maggiore senso di partecipazione alla vita aziendale.

Infine, la qualità dei docenti e la loro disponibilità ad implementare operativamente le tematiche trattate dall'azione formativa, è risultata decisiva per il raggiungimento dei risultati attesi.

5. Le buone prassi formative aziendali

Tutti i piani formativi analizzati hanno prodotto effetti positivi, nelle aziende destinatarie, sia rispetto agli obiettivi strategici, sia in termini di crescita professionale dei lavoratori.

Attraverso l'analisi condotta e dettagliata nei singoli report, si sono evidenziate le seguenti Buone Prassi .

- Coinvolgimento delle risorse umane, in fase di analisi dei fabbisogni e nel team di ricerca.
- Accurata identificazione e descrizione di dettaglio, del fabbisogno formativo aziendale e per area;
- Pianificazione delle attività formative costante e dettagliata, rispetto ad obiettivi di crescita aziendale e di sviluppo del personale.
- Professionalità dei docenti, con medio/alta specializzazione, rispetto alle tematiche. Soggetti individuati e/o segnalati dalle aziende stesse.
- Scelta delle metodologie didattiche (Coaching, Action Learning, Training on the job) e della durata delle azioni formative; Concretezza e tempestività dell'approccio formativo;
- Sostenibilità dei percorsi, rispetto a risorse investite e risultati strutturali generati.
- Riconoscimento aziendale della crescita, in termini di competenze, dei propri dipendenti/partecipanti alle azioni formative.
- Continuità dei percorsi formativi tra le strategie aziendali.
- Replicabilità e trasferibilità delle azioni in termini di sostenibilità ambientale.
- Disponibilità dei vertici e del personale dell'azienda a partecipare al monitoraggio valutativo.

6. Suggerimenti ricevuti dalle aziende

I referenti aziendali hanno ritenuto decisamente fondamentali i contributi e le linee guida di Fondimpresa ed hanno offerto alcuni spunti per il miglioramento delle procedure:

- Istituire una “patente a punti” per le aziende virtuose, a livello di formazione continua con Fondimpresa, non per l’assegnazione di maggiori contributi, ma per snellire le procedure burocratico - amministrative richieste, prima della presentazione di un piano formativo, durante lo svolgimento e/o in fase di rendicontazione.
- Permettere l’accesso alla formazione ad un più ampio ventaglio di dipendenti, rispetto alla loro categoria contrattuale.
- Innalzare i massimali di costo orario dei docenti, tenuto conto dell’alta specializzazione necessaria per affrontare determinate tematiche e dell’inflazione determinata da fattori esogeni.

In allegato al presente Rapporto, si inviano i 4 *reports* dei piani formativi analizzati, con rispettive tabella SWOT, Scheda Sintetica della *storia di formazione* e Griglia per la valutazione delle Buone Pratiche di ciascun piano.