



ARTICOLAZIONE TERRITORIALE DI FONDIMPRESA
CONFINDUSTRIA-TRENTO, CGIL, CISL e UIL DEL TRENTINO



Attività di monitoraggio dei piani formativi nel territorio

Anno 2021

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE FONDIMPRESA TRENTO

RAPPORTO PROVINCIALE

1. INTRODUZIONE

Il presente report ha ad oggetto l'analisi delle azioni realizzate con i piani formativi finanziati da Fondimpresa tra il 2019 e il 2020 nella Provincia di Trento.

Le due imprese oggetto di monitoraggio, individuate da Fondimpresa Trento e Fondimpresa nazionale, sono Almax Mori srl e Aquafil spa. Seppure diverse tra loro per dimensioni, tipologia di prodotto, settore di mercato, tecnologia di produzione e organizzazione interna, entrambe rappresentano due eccellenze del territorio tanto in termini di performance aziendale quanto di gestione efficace dei processi formativi.

Fondata nel 1966, Almax Mori srl rappresenta la prima officina indipendente di costruzione di matrici per l'estrusione dell'alluminio nel Sud Europa. L'azienda è stata la prima nel panorama europeo ad utilizzare già a partire dagli anni Ottanta sistemi integrati CAD-CAM e macchine a controllo numerico all'interno del processo di produzione ed oggi è ampiamente orientata verso modalità produttive automatizzate e digitali tipiche dell'industria 4.0. Da qualche anno, inoltre, l'impresa è al centro di un processo di internazionalizzazione e di un importante percorso di passaggio generazionale, che l'hanno portata attraverso un programma pluriennale di interventi formativi di diversa natura a investire sulla crescita delle risorse interne, come testimoniano anche le azioni realizzate nell'ambito del piano formativo finanziato dal Conto di Sistema oggetto di indagine (ID 235679). Attualmente l'impresa occupa 70 persone nello stabilimento di Mori e, assieme ad altre due società (dislocate a Bergamo e in Grecia), forma l'Alumat Almax Group, per un fatturato annuale di oltre 20 milioni di Euro.

Aquafil spa è un'impresa fondata ad Arco nel 1965, leader a livello mondiale nell'attività di polimerizzazione e filatura del nylon6, ovvero di filo sintetico per tappeti (BCF – fili sintetici per pavimentazione tessile nei settori contract, automotive e residenziale) e per abbigliamento (NTF – fili sintetici per l'abbigliamento e lo sport). L'azienda ha avuto una crescita costante, collegata anche ad un importante percorso di internazionalizzazione che la porta oggi ad essere quotata in borsa, con diciotto stabilimenti sparsi in tre continenti (Stati Uniti, Europa, Asia), per un totale di circa 2650 dipendenti (di cui, per quanto riguarda la Provincia di Trento, 565 impiegati nella sede di Arco, 45 in quella di Rovereto e 169 a Cares) ed un fatturato annuo di circa 500 milioni di Euro. Il Gruppo Aquafil è un importante punto di riferimento per qualità, innovazione e nuovi modelli di sviluppo sostenibile, grazie ai continui investimenti di capitali e di know how operati negli anni e che l'hanno portata (ad esempio) a produrre e brevettare nel 2017 l'ECONYL®, un filo di nylon integralmente rigenerato. A sostegno di tale sviluppo l'azienda ha realizzato tra le molte, tre iniziative formative (ID 242646; ID 248508; ID 250408) con l'obiettivo di alimentare lo sviluppo delle competenze interne dal punto di vista contabile, amministrativo, gestionale e della comunicazione.

Entrambi i piani formativi hanno coinvolto le parti sociali, ma se nel caso di Almax Mori srl la progettazione e la gestione della formazione hanno avuto quale principale referente il Centro di istruzione scolastica e di formazione professionale Giuseppe Veronesi, Aquafil spa ha invece gestito la formazione internamente, attraverso il suo reparto di Risorse Umane e l'offerta di diversi voucher formativi (per quanto concerne l'approfondimento di competenze contabili e amministrative) e di un percorso di approfondimento, valorizzazione e integrazione delle competenze comunicative e relazionali. Per quanto differenti nelle loro modalità di gestione e erogazione (nonché per tipologia, contenuti e obiettivi), i percorsi formativi realizzati dalle due imprese restituiscono un importante aspetto comune per quanto riguarda il modo di interpretare la formazione in relazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In entrambi i casi, infatti, vi è stato un forte impegno e motivazione *in primis* da parte dei vertici dell'organizzazione, ma anche da parte dei dipendenti, che hanno risposto con entusiasmo alla formazione proposta, contribuendo quindi in modo determinante al successo del progetto formativo e alla traduzione delle competenze apprese in risultati concreti a livello aziendale e di lavoro quotidiano.

In entrambi i casi, inoltre, il monitoraggio della formazione ha permesso di rilevare (sulla base di quanto dichiarato dai responsabili aziendali, dai soggetti intervistati e di quanto potuto osservare dal rilevatore) un buon clima d'impresa e un atteggiamento costruttivo da parte degli attori nei confronti della formazione.

Per ciò che concerne l'impatto delle azioni formative, all'interno di Aquafil i risultati si possono osservare direttamente tanto nelle competenze contabili e amministrative acquisite e necessarie a portare a termine alcuni processi di lavoro, quanto nell'instaurarsi di nuove pratiche di coordinamento organizzativo e di un'accresciuta consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione da parte dei soggetti coinvolti. Per altrettanto, all'interno di Almax i risultati della formazione si materializzano sia attraverso un nuovo organigramma e software gestionale, sia in un più stretto coordinamento a livello di back-office e nella presa di consapevolezza a livello individuale del proprio ruolo in azienda.

È infine importante sottolineare come in entrambi i casi analizzati sia possibile individuare alcune buone prassi, il che conferma la rappresentatività delle imprese selezionate in relazione ad una gestione efficace della formazione, alla valorizzazione del capitale umano e ad un approccio alla conoscenza organizzativa quale risorsa strategica.

RAPPORTO FINALE DEL MONITORAGGIO ALMAX MORI Srl

Aree Tematiche: A. Innovazione digitale di prodotto e/o di processo; I. Internazionalizzazione.

Piani formativi: Azioni del Piano finanziato sul Conto di Sistema con codice AVT/153E/17II (ID 235679).

Valutatore: prof. Attila Bruni

Periodo esecuzione monitoraggio valutativo: Luglio - Settembre 2020

INDICE

1. INTRODUZIONE

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

2.5. Considerazione riepilogative

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

3.3. Considerazione riepilogative

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

4.2. Considerazione riepilogative

5. CONCLUSIONI

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

5.2. Le buone prassi formative aziendali

5.3 Conclusioni

1. INTRODUZIONE

Almax Mori Srl è un'impresa trentina che ha realizzato piani formativi finanziati con il Conto di Sistema, svolti tra il 2019 e il 2020, individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo 2021. L'impresa è al centro di due importanti processi paralleli, l'internazionalizzazione ed il primo passaggio generazionale, per affrontare i quali ha avviato da anni un complesso e articolato piano di riorganizzazione interna e sviluppo delle risorse umane. A fronte della crescita avuta dall'impresa nel corso degli ultimi trent'anni, che l'ha trasformata da impresa familiare a piccola-media impresa, sino a farne oggi uno dei principali partner di un Gruppo internazionale, è emersa la necessità di strutturare meglio l'organizzazione interna e di investire su competenze legate al coordinamento, alla gestione dei gruppi di lavoro e alla comunicazione. Tipicamente, a tali competenze ne erano state preferite altre, di carattere più tecnico, perché ritenute più strategiche al fine di generare innovazione di processo e di prodotto.

Come si vedrà nel corso del presente Report, la proprietà e i manager aziendali hanno avuto un ruolo essenziale nel saper leggere le competenze organizzative mancanti e nell'intraprendere un percorso di cambiamento organizzativo che li ha coinvolti in prima persona. Ma la formazione ha coinvolto anche altri attori, i quali a loro volta hanno risposto con entusiasmo e genuino interesse, contribuendo così a loro volta ad un processo collettivo di sviluppo dell'impresa.

La scelta di Almax quale oggetto di monitoraggio della formazione finanziata è quindi significativa poiché permette di osservare più dinamiche contemporaneamente: la ridefinizione dell'identità d'impresa quale partner di un Gruppo, il posizionamento a livello internazionale, la distinzione tra proprietà e management, la formazione di un nuovo gruppo dirigente, l'investimento sulle risorse umane e lo sviluppo di nuove competenze. Sono queste le dinamiche in cui più facilmente inciampa la piccola-media impresa in Italia, tradizionalmente affetta da processi che rendono complicati (quando non conflittuali o fallimentari) i passaggi generazionali, che non agevolano processi di riorganizzazione interna e che conducono gli attori ad utilizzare le proprie competenze come barriera, anziché quale ponte di collaborazione, nei confronti dei loro colleghi e/o responsabili.

La storia di formazione qui narrata (che, è bene esplicitarlo subito, si conclude con un lieto fine) darà quindi la possibilità di riflettere sulla complessità del cambiamento organizzativo e di osservare quali e quanti fattori siano in esso implicati. Ancora meglio, sarà possibile mettere a fuoco come la formazione, se opportunamente gestita, costituisca una leva per il cambiamento organizzativo e possa generare un circolo virtuoso di apprendimento che permette all'impresa di essere sempre più consapevole dei suoi bisogni in termini di competenze e di aggiornamento organizzativo. Di ciò si sono visti i riflessi anche nelle modalità con cui Almax ha affrontato il periodo di lockdown causato dalla pandemia di Covid-19, quando la capacità di coordinamento organizzativo e di rapida risposta all'incertezza (da un lato) e di adeguamento a nuove normative e procedure di lavoro (dall'altro) si è rivelata quanto mai cruciale.

Infine, quella che si sta per incontrare è una storia che rimane aperta, nei termini in cui l'impresa e i destinatari della formazione reputano di non aver concluso il percorso iniziato anni or sono e che, anzi, li ha portati a fare della formazione una pratica organizzativa *tout court*.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1966, Almax Mori srl è la prima officina indipendente a costruire matrici per l'estrusione dell'alluminio nel Sud Europa. Nel 1987 trasferisce la sua sede da Zingonia (Bg) a Mori (Tn) e, prima nel panorama europeo, inizia ad utilizzare sistemi integrati CAD-CAM e macchine a controllo numerico all'interno del processo di produzione. Nel 1996 l'azienda entra a far parte di Alcoa International (storica impresa statunitense leader nel settore della lavorazione dell'alluminio), diventando uno dei più avanzati stampisti italiani, anche grazie all'attenzione verso la qualità delle matrici prodotte e all'ottimizzazione dei costi di estrusione e dei tempi di consegna.

Nel 2004 l'azienda torna ad essere indipendente con il nome di Almax Mori, fonda una partnership strategica con Alumat (impresa italiana attiva nel settore della realizzazione di matrici per l'estrusione dell'alluminio sin dai primi anni Novanta, con cui Almax aveva già collaborato in passato) e dedica nuovi investimenti in macchinari, ricerca e sviluppo delle competenze delle risorse umane. Come da una battuta dell'imprenditore nel corso dell'intervista, infatti, acquistare delle macchine può essere facile, ma saperle far funzionare adeguatamente non lo è altrettanto. Non a caso, nel corso degli ultimi dieci anni Almax ha stretto diverse collaborazioni con centri di ricerca e università europee, mettendo a punto tecniche e soluzioni innovative per l'estrusione dell'alluminio.

Nel 2007 Almax partecipa alla prima International Conference on Extrusion and Benchmark (ICEB) e nel 2011 presenta la sua ricerca industriale sull'integrazione nel processo produttivo di un software (Hyperxtrude) che consente la simulazione delle variabili di processo che interagiscono per una particolare lega metallica. Peraltro, a tutt'oggi Almax rimane il primo e l'unico produttore di matrici per l'alluminio a partecipare all'ICEB.

Nel 2015 Alumat e Almax creano un ufficio di simulazione comune, con 5 progettisti dedicati, che nell'anno successivo effettua oltre 1000 simulazioni, qualificando l'azienda come la prima ad aver introdotto la simulazione dell'estrusione dell'alluminio nel processo produttivo e ad essere quindi in grado di soddisfare tanto le richieste di progettazione, quanto quelle di studio di fattibilità. Oggi l'impresa è ampiamente orientata verso modalità produttive automatizzate e digitali tipiche dell'industria 4.0 ed è riconosciuta a livello mondiale quale leader di mercato, come testimoniato anche dalla copertina che la prestigiosa rivista di settore *Light Metal Age* ha dedicato nel 2018 ad una delle sue matrici (<https://www.lightmetallage.com/magazine/2018/june-2018>).

Attualmente l'impresa occupa 70 persone nello stabilimento di Mori e assieme a altre due società "gemelle" dislocate a Bergamo (Alumat) e in Grecia (Matrex), con le quali forma l'Alumat Almax Group. Come sottolineato dai responsabili aziendali in sede d'intervista, pur essendo ciascuna dotata di propria autonomia, Almax e le altre imprese del gruppo mantengono un rapporto di interlocuzione e scambio costante, in modo da diffondere le 'buone pratiche' che possono emergere all'interno delle diverse situazioni locali.

Il fatturato del Gruppo supera i venti milioni di Euro annui ed il 70% del suo prodotto è destinato all'esportazione in Europa, America, Asia e Africa.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico di Almax è sempre stato quello di fornire tecnologie avanzate per l'automazione delle lavorazioni meccaniche, progettazione 3D, sviluppo di software per simulazione di estrusione e strategie di progettazione continuamente rinnovate volte all'ottimizzazione del processo di estrusione e alla riduzione

dei costi di estrusione. Come sottolineato più volte dai responsabili aziendali in sede d'intervista, il valore aggiunto di Almax deriva dalla sua capacità di fornire progetti di matrici su misura grazie alla tecnologia di simulazione dell'estrusione, che permette l'ottimizzazione del design degli stampi e un aumento della velocità di estrusione. Grazie a processi produttivi altamente flessibili, l'impresa è infatti riuscita a ridurre i tempi di consegna di oltre il 50% negli ultimi anni, e a caratterizzarsi come una delle aziende di matrici per estrusione di alluminio più veloci e puntuali sul mercato mondiale.

Da sempre all'avanguardia, la filosofia di Almax è riassumibile nello slogan (presente sul sito web dell'impresa – <https://www.alumat-almax.com>): “E’ mai riuscito uno stampatore a superare le vostre aspettative? Noi possiamo” e nella filosofia del “zero correzioni”. L'azienda infatti offre non solo la customizzazione delle matrici secondo quanto richiesto dai clienti, ma è in grado di seguire la realizzazione di una matrice dalla sua progettazione, sino alla correzione di eventuali difetti una volta che la matrice è stata consegnata. Nel corso degli anni, infatti, l'impresa si è dotata di software e sistemi digitali che permettono una continua comunicazione e triangolazione tra cliente, impresa e prodotto, come ad esempio:

- *Sambha* – un'applicazione web che consente di caricare l'immagine di una matrice disegnata a mano e cercarne l'analogo in un database di migliaia di file digitali, così da sapere se un profilo è già stato realizzato e garantito;
- *Thango* – software che offre ai clienti la possibilità di creare un archivio digitale delle matrici e di condividere con il produttore correzioni a distanza, risparmiando quindi su tempi e costi di correzione;
- *Costimate* – software che permette di ottenere i costi standard di prodotto con dettaglio delle varie voci di costo, utilizzando i parametri di produzione (per prodotti già esistenti) o stimandoli su base statistica secondo la tipologia di profilo (se il prodotto è nuovo).

Infine, l'impresa offre un servizio di assistenza clienti che comprende tanto la correzione delle matrici (online o on site), quanto la formazione e il coaching del personale dell'impresa cliente addetto all'uso e alla modifica degli stampi.

La breve visita ai reparti produttivi che è stato possibile effettuare nel corso del monitoraggio, ha restituito l'impressione di un'impresa dotata dei più moderni macchinari e di manodopera adeguatamente formata e autonoma nel gestire il lavoro quotidiano. Nei diversi spazi produttivi sono inoltre stati installati di recente alcuni tabelloni digitali che permettono di monitorare in tempo reale (attraverso un sistema di codici) lo stato di avanzamento dei diversi pezzi in lavorazione. Il fatto che ogni pezzo sia tracciato rende inoltre possibile conoscere tutti i diversi passaggi (e tutte le diverse persone e macchinari) che hanno contribuito alla lavorazione. In produzione, colpisce quindi il livello d'integrazione tra “lavoro umano” e “lavoro delle macchine”, a dimostrazione di come l'industria 4.0 richieda d'investire tanto in tecnologie quanto in persone capaci di lavorare con e fra diverse tecnologie.

Peraltro, l'imprenditore ha raccontato informalmente di come stiano cercando di acquistare alcuni capannoni adiacenti all'impresa in modo da avere spazio a sufficienza per installare ulteriori macchinari ed espandere ulteriormente la produzione, a dimostrazione di come la proprietà sia costantemente proiettata verso un'idea di ‘futuro’, anche per riuscire a mantenere quella efficienza nei tempi di produzione che da sempre caratterizza l'impresa.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Da qualche anno, Almax è al centro di un processo di internazionalizzazione e, in parallelo, di un importante passaggio generazionale. Per sostenere entrambi i processi (nonché l'incremento del volume di business registrato negli ultimi anni), è necessario che tutta l'azienda, a cominciare dai suoi manager, si formi adeguatamente, acquisendo competenze di carattere gestionale e organizzativo. L'impresa è quindi al centro di un programma pluriennale di interventi formativi di diversa natura (formazione out e in house, coaching,

e così via), di cui possono essere testimonianza i Piani Formativi Aziendali presentati con le risorse del Conto Formazione ID 118131 e ID 157881 e le attività formative sui Piani Conto di Sistema AVT/083/14, AVT/079B/15, AVT/046I/16 e AVT/126B/16II svolte nel 2018/19.

Come dichiarato dai responsabili aziendali in sede d'intervista, a seguito della realizzazione dell'estrema rilevanza delle cosiddette competenze 'soft', che oggi rappresentano sempre più il vero vantaggio competitivo dell'organizzazione (in quanto sono proprio queste le competenze che permettono di anticipare il mercato, comunicare efficacemente il proprio *brand* e mantenere un clima positivo in impresa), la formazione in Almax è stata 'messa a sistema'. Obiettivo dell'impresa era e rimane quello di accompagnare i manager in un percorso di rigenerazione della visione aziendale, con interventi formativi mirati a facilitare il passaggio generazionale, ideare nuove strategie di business adatte a sorreggere l'impegno sui mercati internazionali e rafforzare le relazioni con i partner del Gruppo. L'impresa mira infatti a presentarsi sul mercato, soprattutto internazionale, come "Gruppo" anziché come "piccola-media impresa" così da acquisire maggiore visibilità, maggiore potere contrattuale e condizioni meno onerose di finanziamento. Inoltre, se opportunamente coordinati, i network interorganizzativi favoriscono la diffusione delle innovazioni, la condivisione degli investimenti e il frazionamento dei rischi, aprendo così a nuove opportunità di mercato.

Ma la formazione in Almax nasce anche dalla necessità di impiegare nuove tecnologie (come detto, l'impresa investe massicciamente in tecnologie digitali e d'automazione tipiche dell'industria 4.0), che implicano sempre nuove competenze e, talvolta, personale. Anche i processi di digitalizzazione, tuttavia, richiedono competenze e adattamenti continui, in quanto i software acquistati spesso richiedono di essere declinati in base alle specifiche esigenze (e routine) dell'organizzazione. Per questo, sottolinea l'imprenditore, in azienda ci sono 3 persone che si occupano di aggiornare costantemente i diversi software in uso e che quindi, a loro volta, necessitano di una formazione continua.

Fra le tante iniziative formative realizzate dall'impresa in questi anni, una in particolare restituisce appieno la rilevanza e l'attenzione che Almax riserva alla formazione. Da qualche tempo a questa parte, in modo del tutto 'spontaneo' e senza alcuna particolare pianificazione, l'impresa è solita contrattualizzare per qualche mese alcuni degli operai pensionati più esperti perché seguano sul campo i neo-assunti. Questa modalità formativa di tipo quasi 'artigianale', basata sulla relazione tra esperto e novizio, è quella che attualmente risulta più accreditata negli studi organizzativi, poiché permette la trasmissione di quelle conoscenze tacite derivanti da anni di esperienza pratica che solitamente risulta difficile proceduralizzare in forma di protocolli o linee guida. Nella relazione con gli esperti, peraltro, tipicamente i novizi apprendono non soltanto competenze relative al lavoro, ma all'intera organizzazione: come relazionarsi con i colleghi e i superiori, come approcciare il lavoro, nonché il senso di appartenenza ad una specifica comunità aziendale.

La 'naturalità' con cui Almax ha adottato questa modalità di inserimento dei neo-assunti e di valorizzazione degli ex-operai più esperti dimostra come l'impresa abbia fatto proprio un approccio di tipo strategico alla gestione della conoscenza e sia quanto mai consapevole dell'importanza di conservare e mantenere vive le conoscenze pratiche generatesi nel corso degli anni al suo interno. Ciò ad ulteriore dimostrazione di come l'impresa abbia non solo 'messo a sistema' la formazione, ma l'abbia anche 'messa a valore', incorporandola nelle sue pratiche organizzative.

2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

I risultati della formazione svolta si possono vedere riflessi anche nel modo in cui l'organizzazione ha affrontato la pandemia che ha segnato l'ultimo anno e mezzo. Malgrado l'aumento del prezzo della materia prima (+23%), la presenza di sempre più grossi *player* di mercato e le sempre maggiori certificazioni e garanzie di qualità richieste a livello istituzionale (ad es., l'azienda dedica particolare attenzione alla sicurezza e di recente si è dotata di alcuni defibrillatori così da essere 'cardio-protetta') e di mercato (ad es., l'impresa ha

dovuto raddoppiare il numero di alcune delle macchine presenti, quale ‘garanzia’ nei confronti dei clienti di poter proseguire con la produzione anche in caso di guasti), il fatturato nel 2020 ha avuto una flessione minima (all’incirca del 10%) e l’impresa è rimasta sempre attiva, seppur nel rispetto delle norme anti-Covid. Affrontare la pandemia ha richiesto un complesso lavoro di riorganizzazione, specie negli uffici, dove il numero delle persone è maggiore (in rapporto agli ambienti in cui si svolge la produzione) e dove quindi si è trattato di trovare soluzioni che tenessero conto tanto degli orari di lavoro, quanto delle diverse tecnologie e infrastrutture informatiche a disposizione dei singoli lavoratori (computer, rete internet, dispositivi mobili). Come sottolineato da responsabili aziendali, anche in questo caso, al di là degli investimenti che l’organizzazione ha fatto in termini di tecnologia per dotare alcuni suoi dipendenti degli strumenti di lavoro necessari, l’esito positivo del processo è dipeso proprio dalla capacità acquisita con l’intervento formativo qui in oggetto di coordinarsi in tempo reale a diversi livelli dell’organizzazione. Sempre a detta degli intervistati (nonché del formatore), tale risultato è stato reso possibile proprio e anche dal fatto che la formazione abbia avuto come principale destinatario il gruppo, più che i singoli soggetti, e sia quindi sempre stata orientata *in primis* a rafforzare la gestione delle dinamiche di coordinamento. Ciò ha dato origine ad un circolo virtuoso che permette una capacità di adattamento costante da parte dell’organizzazione alle contingenze che possono manifestarsi.

2.5. Considerazione riepilogative

Almax Mori Srl si presenta come un’impresa dalla storia importante e con una solida reputazione di mercato. L’impresa si muove all’interno di un settore in cui il know how e l’innovazione tecnologica sono determinanti per la competizione e il successo e da sempre si propone come azienda all’avanguardia, capace di offrire e sviluppare prodotti altamente customizzabili in base alle esigenze del cliente.

Nata come impresa familiare, l’impresa negli anni ha raggiunto le dimensioni di una piccola-media impresa ed oggi si affaccia sul mercato come impresa partner di un Gruppo (l’Alumat Almax Group), in sinergia con altre due aziende (una italiana, l’altra greca). Ciò motiva e richiede alcuni cambiamenti a livello della relazione tra proprietà e management, dell’organizzazione aziendale interna e delle competenze utili ad affrontare mercati internazionali altamente dinamici e competitivi.

L’impresa non è nuova alla formazione, anzi da anni risulta impegnata in diverse azioni ed in un articolato programma di ristrutturazione delle conoscenze e della *vision* dell’organizzazione, necessarie anche in funzione dei continui aggiornamenti tecnologici e della possibilità di generare prodotti innovativi. Il piano formativo in oggetto è da leggersi quindi come tassello di un più ampio puzzle di aggiornamento delle competenze tecniche e organizzative che da anni impegna l’azienda e che, anche in base a quanto dichiarato dagli intervistati, non può dirsi concluso, ma anzi foriero di ulteriori azioni formative.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il presente intervento è da contestualizzare nel più ampio processo formativo inaugurato da Almax da qualche anno a questa parte per gestire adeguatamente tre importanti processi tuttora in corso e tra loro collegati:

- l'internazionalizzazione (a cui la proprietà in prima persona l'ha dato avvio);
- il passaggio generazionale dell'impresa;
- la crescita delle risorse umane.

Dal punto di vista dei soggetti intervistati, quello in oggetto è quindi un tassello di un percorso formativo che da anni impegna Almax, logica e necessaria prosecuzione di un lavoro di ristrutturazione e aggiornamento organizzativo ancora in corso. Non a caso, i soggetti intervistati tendevano a mischiare i resoconti delle diverse azioni formative a cui l'azienda ha partecipato in questi anni e a darne una narrazione unica, come se non vi fosse soluzione di continuità tra un'azione e l'altra.

Come accennato, alla base del fabbisogno formativo vi era la necessità di accompagnare il processo di internazionalizzazione di Almax, instaurando una più chiara distinzione tra proprietà e management, così da traghettare l'identità dell'organizzazione da PMI a impresa partner di un Gruppo. Distinguere meglio proprietà a management implicava creare alcune nuove figure aziendali, che agissero in qualità di responsabili dei diversi reparti in cui si struttura l'impresa (commerciale, progettazione, produzione). L'impresa sapeva di avere a disposizione al suo interno le risorse umane adatte a ricoprire tali posizioni, tuttavia era anche consapevole del fatto che nessuna tra loro avesse vere e proprie competenze in termini di pianificazione degli obiettivi e delle attività, nonché al mantenimento di un buon clima a livello di gruppo di lavoro, d'impresa e di network. A proposito della dimensione di network, come ribadito dai responsabili aziendali, essendo ormai parte di un Gruppo, per Almax diviene infatti importante imparare a gestire non solo le relazioni al suo interno, ma anche a livello interorganizzativo, con le altre imprese del Gruppo, così da mantenere una *vision* comune e crescere come gruppo imparando gli uni dagli altri. È questa una nota di non poco conto, poiché sottolinea la consapevolezza da parte dell'impresa del fatto che entrare a far parte di un Gruppo implica un lavoro di coordinamento aggiuntivo tra i diversi partner, che l'impresa deve quindi imparare a gestire opportunamente per non rischiare di perdere la sua identità.

Il bisogno formativo si concretizzava quindi nell'apprendimento, tanto da parte dei responsabili aziendali quanto di quelli di reparto, delle competenze necessarie ad agire in modo più strutturato e consapevole il proprio ruolo in azienda, assicurando una comunicazione più fluida e più stretti livelli di coordinamento intra e interorganizzativo. Fra i risultati attesi vi era infatti l'acquisizione di competenze manageriali utili a sviluppare un proprio stile di leadership e di lavoro in squadra, ma anche capacità di networking e di gestione delle relazioni con interlocutori esterni e l'acquisizione di strumenti operativi.

Le azioni formative sono state rivolte ad un totale di 11 persone e, coerentemente con il tipo di competenze al centro dell'intervento formativo, la metodologia adottata è stata quella del team coaching, basata su tecniche di *role playing*, analisi e simulazione di concrete situazioni organizzative e momenti di confronto individuale con il coach, utili all'elaborazione di un piano d'aggiornamento delle competenze da parte di ciascun partecipante.

Infine, in fase di progettazione sono state coinvolte le parti sociali (CGIL, CISL e UIL) ed il Comitato paritetico, così da condividere gli obiettivi formativi con il maggior numero di attori possibile.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come narrato dal formatore coinvolto, prima ancora che su competenze specifiche, l'intervento formativo si è focalizzato su aspetti legati all'organizzazione aziendale, centrandosi sulla costruzione di una cultura organizzativa condivisa e di un orientamento comune nell'approcciarsi al lavoro, ai colleghi e all'organizzazione *tout court*. Tra fase di progettazione e fase di erogazione, gli interventi hanno coinvolto la proprietà, i manager e tutti i responsabili di reparto, ma in parte anche i responsabili dell'Alumat (una delle aziende partner), nell'ottica di intensificare il coordinamento fra il gruppo direttivo e i coordinatori dei singoli reparti all'interno di Almax e favorire processi di raccordo e integrazione fra le organizzazioni partner del Gruppo. Se quindi tutti gli incontri formativi hanno avuto luogo all'interno dell'impresa, non sono mancate giornate aggiuntive extra Piano, trascorse fuori dal Trentino per incontrare i responsabili dell'Alumat, cosa che ha dato ai partecipanti la possibilità di confrontarsi circa i diversi modi di organizzare il lavoro, gestire le relazioni interne e risolvere i problemi. A detta degli intervistati, l'insieme degli incontri hanno fornito l'occasione per un significativo processo di sviluppo organizzativo, grazie alla creazione di dinamiche di comunicazione e integrazione più strette a livello inter e intraorganizzativo.

In termini generali, la formazione ha assunto le caratteristiche di un team coaching orientato al facilitare l'instaurarsi di dinamiche di comunicazione e integrazione più strette fra i diversi attori dell'organizzazione, in particolare fra il gruppo di coordinamento e i team di lavoro. Ciò corrispondeva alla volontà e all'esigenza dell'impresa di dotarsi di modalità organizzative adeguate alle sue dimensioni: essendo cresciuto il personale ed essendo l'azienda al centro di un cambio generazionale, è stato necessario creare nuovi team di lavoro per assicurare l'integrazione tra i diversi reparti. Mancavano infatti delle persone di riferimento per i singoli reparti e ciò non facilitava lo scorrere delle informazioni e del coordinamento, creando dei problemi (ad es.) tra l'ufficio che si occupa dei software per la calibrazione delle macchine e la produzione.

È quindi stata creata la figura del "responsabile di reparto" e, tramite un processo di ricognizione interna, tale posizione è stata proposta ad alcuni soggetti ritenuti particolarmente esperti, nonché aventi una visione complessiva del lavoro in azienda, anche per via della loro anzianità di servizio. Individuati i responsabili dei singoli reparti, era però necessario fornire le opportune competenze perché potessero affrontare il loro nuovo ruolo, poiché (come detto) nessuno in impresa aveva vere e proprie competenze dal punto di vista della comunicazione e del coordinamento. Il formatore ha aiutato i soggetti coinvolti nel definire passo dopo passo alcune procedure organizzative: se si organizza una riunione (ad es.) è necessario predisporre un orario di inizio/conclusione ed un ordine del giorno, che possibilmente presenti le diverse questioni che verranno discusse, tenendo anche conto della loro rilevanza e del tempo che la loro discussione potrebbe richiedere. Questa più accurata definizione e distinzione di ruoli e competenze si è tradotta in un nuovo organigramma, un maggior coordinamento a livello di back-office, e in una progressiva presa di consapevolezza a livello individuale del proprio ruolo in azienda, tanto da parte di chi svolge attività più dirigenziali (la proprietà), quanto da parte dei responsabili di reparto. Ad esempio, questi ultimi hanno iniziato a richiedere riunioni più frequenti sia fra loro, che con la direzione; la proprietà, da parte sua, ha imparato a delimitare in modo più definito il proprio raggio d'azione ed il proprio carico di lavoro.

I partecipanti hanno sottolineato come nelle fasi iniziali della formazione si fosse manifestato un conflitto tra quelle che erano le necessità formative e i tempi di lavoro: la formazione veniva vista come qualcosa che toglieva tempo al lavoro 'vero'. Tuttavia, proprio gli incontri formativi (sempre basati su esempi concreti e analisi di situazioni di vita d'impresa) hanno convinto i partecipanti della necessità di tali momenti al fine di guadagnare maggiore autonomia e competenze organizzative. Non a caso, tutti gli attori intervistati hanno riconosciuto nei momenti formativi un valore e un'opportunità di crescita intrinseca e non un mero 'intervallo' dai momenti di lavoro. Ciò anche grazie alle qualità del formatore, di cui i partecipanti si sono detti entusiasti e che, per altrettanto, si è dato soddisfatto del gruppo di persone che ha incontrato e del

lavoro fatto insieme. Non a caso, nel corso delle interviste, formatore, responsabile della formazione e responsabili aziendali non hanno avuto esitazioni nel riconoscersi reciprocamente quali “partner formativi”, a dimostrazione di come vi fosse un alto livello di condivisione di quello che doveva essere il senso dell’intera azione formativa.

A questo proposito, è da sottolineare come dai pareri raccolti questo sembra essere l’aspetto forse più rilevante per il successo dell’intera azione formativa, ovvero la possibilità di una interlocuzione costante tra gli attori coinvolti e la costruzione di un progetto che fosse condiviso nei suoi principi e nel suo articolarsi, cosa che richiede un monitoraggio continuo del processo. Indipendentemente dalle valutazioni degli apprendimenti previsti dal piano formativo (sostenute da tutti i partecipanti con esito positivo), ed in accordo con una logica di team coaching, la valutazione si è quindi svolta soprattutto in itinere, osservando come gradualmente cambiassero le pratiche organizzative e di comunicazione ed adattando il percorso in base ai temi e alle questioni che emergevano nel corso degli incontri formativi.

L’impressione ricavata dalle interviste condotte è dunque di un percorso formativo efficace e proficuo per i partecipanti, che sono stati unanimi nel dichiarare la loro soddisfazione e la loro percezione di aver fatto qualcosa di ‘utile’ per la crescita dell’organizzazione e della propria professionalità.

3.3. Considerazione riepilogative

L’analisi del piano formativo restituisce l’immagine di un processo ben governato da Almax, all’interno del quale hanno potuto trovare espressione tanto le necessità dell’impresa, quanto i bisogni avvertiti dai singoli partecipanti. Tutti gli intervistati si sono detti più che soddisfatti del percorso intrapreso, del quale hanno riconosciuto il valore e l’importanza per lo sviluppo di competenze a livello individuale e organizzativo; per altrettanto, la proprietà e i manager dell’organizzazione hanno apprezzato il lavoro formativo, giudicato essenziale per mantenere allineata l’impresa al suo interno, all’interno del Gruppo e in relazione al mercato. Le azioni e le metodologie formative appaiono ben orchestrate, così come il processo di valutazione *in itinere* delle competenze acquisite e della loro concreta utilità appare del tutto coerente con l’impostazione generale delle azioni formative e con il tipo di cambiamenti che l’impresa voleva operare al suo interno. In particolare, la costante interlocuzione tra gli attori coinvolti e la costruzione di un progetto formativo condiviso in tutti i suoi aspetti sono apparse come modalità essenziali per il riuscire a dare corso ad un concreto cambiamento dell’organizzazione interna e delle pratiche organizzative e di comunicazione quotidiane.

L’impressione finale è quindi quella di un percorso formativo opportunamente articolato, che ha saputo tenere conto dei diversi attori coinvolti e delle aspettative di cui questi ultimi si facevano portatori, grazie alla forte sinergia venutasi a creare tra proprietà, manager aziendali, responsabile della formazione, formatore e soggetti destinatari della formazione. Le criticità emerse in fase di avvio della formazione, tipiche di qualsiasi processo formativo, sono state risolte e assorbite all’interno della formazione stessa, a dimostrazione dell’efficacia di quest’ultima e dell’attenzione che questa ha riservato agli aspetti di processo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

Secondo tutti gli intervistati (imprenditore, responsabili aziendali, responsabili di reparto), la formazione seguita ha avuto diversi risvolti, diretti e indiretti, tra cui i principali sono:

- un generale cambio di atteggiamento da parte di tutti, rivolto ad una maggiore attenzione verso la delega, ma anche l'ascolto;
- un cambiamento nelle modalità comunicative, ora più "ordinate" e "garbate";
- una maggiore capacità di condividere le problematiche e di assumersi le proprie responsabilità; una maggiore capacità nel coinvolgere i colleghi e farli sentire parte di un gruppo;
- una migliore organizzazione dei carichi di lavoro all'interno dei reparti ed un'aumentata comunicazione tra reparti diversi;
- la capacità di leggere le difficoltà che alcuni soggetti possono manifestare nel lavoro come una richiesta di aiuto ed una questione da risolvere collettivamente;
- un generale miglioramento del clima organizzativo, ora più aperto e collaborativo;
- capacità di individuare e leggere indicatori di processo per sviluppare concrete azioni di miglioramento gestionale.

Come sottolineato in particolare da una delle persone intervistate, l'intero processo ha rappresentato una vera e propria sfida per i soggetti coinvolti. Il fatto che alcune persone divenissero "responsabili" di quelli che per anni erano stati i loro colleghi di lavoro ha significato dover apprendere non solo nuove competenze sul versante organizzativo, ma anche relazionale e di gestione delle dinamiche di gruppo.

Da un lato, quindi, la formazione ha supportato i soggetti nel passare da un'ottica centrata sulla produzione ad una centrata sull'organizzazione: in qualità di "responsabili" il cuore del loro lavoro ha ora a che fare con l'organizzazione del reparto (e quindi anche con la gestione di un budget di reparto, nonché delle ferie, dei permessi o delle presenze nei giorni festivi), non tanto con il lavoro produttivo diretto. Come ribadito da tutti gli intervistati, ciò ha significato innanzitutto imparare a delegare e, di rimando, imparare che perché una delega sia efficace, questa richiede di saper coinvolgere le persone, distribuire a rotazione mansioni diverse, e non dare per scontato che tutti abbiano le stesse conoscenze o che siano ugualmente "bravi" solo perché ugualmente "competenti".

Da un altro lato, la formazione è stata efficace nel dar modo alle persone di apprendere a condividere le conoscenze, farsi portavoce delle richieste del reparto, nel mediare tra richieste della proprietà e della produzione, nel non avere remore a richiedere supporto in caso di difficoltà ed anche nel "dire di no". Anzi, gli attori organizzativi intervistati hanno sottolineato a più riprese come la formazione abbia offerto loro un'importante occasione di auto-valutazione e apprendimento e le voci sono state unanimi nel sottolineare un cambio (in positivo) nell'atteggiamento e nella 'postura' dei soggetti nei confronti del loro lavoro e dell'impresa.

I responsabili di reparto intervistati hanno riconosciuto come anche la proprietà si sia messa in gioco, sforzandosi di delegare di più e di "ordinare" meglio i rapporti: se prima era comune che la figura della proprietà fosse onnipotente o, comunque, pronta a farsi carico di qualsiasi contingenza, ora sono i manager aziendali ad affrontare le diverse questioni e a rimandare ai responsabili di reparto per la gestione ordinaria del lavoro. Per altrettanto, ora le figure dei responsabili di reparto fanno effettivamente da filtro e si preoccupano di interfacciarsi e di cercare di risolvere direttamente i problemi che si presentano nei diversi settori dell'azienda.

I soggetti intervistati hanno specificato come far andare a regime le nuove modalità organizzative abbia richiesto tempo e impegno da parte di tutti (specie all'inizio, non sono mancate le difficoltà, legate alle diverse competenze, al diverso linguaggio ed alle differenti modalità relazionali che i singoli attori avevano), ma anche come ciò abbia permesso all'impresa di trasformarsi da una piccola impresa in una impresa 'vera e propria'. A tal proposito, anche le occasioni di incontro con i partner dell'Alumat sembrano aver rivestito un ruolo importante nel rendere gli attori consapevoli della nuova dimensione d'impresa in cui si trovano ora ad agire e nel fornire loro occasioni di confronto e discussione di pratiche e problemi organizzativi quotidiani. Gli intervistati riconoscono come il percorso non possa dirsi concluso: il confronto tra reparti non è sempre facile da gestire, così come non sempre è facile delegare mansioni che si era abituati a svolgere in prima persona o individuare un "braccio destro". Tutti gli intervistati, tuttavia, hanno sottolineato come confidino nella possibilità di usufruire di ulteriore formazione e come quest'anno (a differenza di ciò che succedeva prima) siano riusciti ad andare in ferie senza che il loro telefono squillasse costantemente per questioni di lavoro.

4.2. Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha prodotto degli impatti concreti sull'organizzazione e sui singoli partecipanti, coerentemente con quelle che erano le motivazioni e le aspettative alla base della sua progettazione. Come ogni volta in cui al centro della formazione vi sono competenze a forte intensità relazionale e comunicativa, gli apprendimenti più che misurati attraverso tecniche di rilevazione standardizzate si prestano ad essere osservati nel corso delle attività organizzative e delle pratiche di lavoro quotidiano. Da questo punto di vista, in base a quanto rilevato nel corso delle interviste, si può quindi affermare che la formazione erogata abbia avuto impatti senza dubbio positivi, dando vita ad un cambio fattuale a livello di organizzazione interna dell'impresa, di articolazione dei suoi rapporti di network e dello sviluppo delle risorse umane coinvolte.

I soggetti destinatari della formazione, specie quelli che si trovano ora a ricoprire una nuova posizione organizzativa, sono apparsi a loro agio nel loro nuovo ruolo ed hanno riconosciuto nel percorso seguito una *conditio sine qua non* per riuscire a misurarsi con le competenze e le responsabilità che questo comporta.

È importante tuttavia, anche per quelli che erano gli obiettivi strategici alla base del piano formativo, sottolineare non soltanto le ricadute che la formazione ha avuto a livello individuale, ma soprattutto di gruppi di lavoro. Tutti i partecipanti hanno sottolineato a più riprese la rilevanza del lavorare in gruppo e di come i diversi gruppi possano contribuire alla crescita dell'impresa. Ciò è indicativo di come la formazione abbia permesso di dare forma a diverse comunità di pratica e di mettere a sistema e a valore quel surplus di conoscenza che si genera lavorando quotidianamente assieme attorno a problematiche comuni.

5. CONCLUSIONI

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

Diversi elementi hanno contribuito all'esito positivo della formazione. Fra questi, i principali possono essere riassunti come a seguire:

- la volontà e l'impegno da parte della proprietà e del management aziendale di mettersi in gioco e di sperimentarsi in un percorso nuovo, senza il timore di mettere in discussione lo *status quo* dell'organizzazione;
- la gestione efficace del processo formativo, tanto da parte della referente per la formazione, quanto del formatore, entrambi capaci di ascoltare le richieste dell'impresa e di intuire possibili aree e modalità di intervento;
- la condivisione degli obiettivi, la stipula di un chiaro patto formativo e l'uso di modalità formative il più possibile partecipative e basate sull'esperienza diretta dei soggetti coinvolti;
- il forte commitment e senso di appartenenza da parte dei partecipanti (responsabili di reparto) nei confronti del lavoro e dell'organizzazione, insieme ad una spiccata professionalità e conoscenza dei processi aziendali;
- lo stretto rapporto tra le strategie, gli obiettivi aziendali e le competenze oggetto di formazione;
- la capacità da parte dei responsabili dell'organizzazione di gestire strategicamente la conoscenza e di interpretare la formazione come leva del cambiamento organizzativo;
- la possibilità di applicare in itinere, nel corso del lavoro quotidiano, le competenze apprese;
- la formazione pregressa, che aveva già instradato i partecipanti lungo una traiettoria di problematizzazione e ripensamento di alcuni processi organizzativi.

Seppure diversi, questi elementi permettono una riflessione su quelle che potrebbero essere definite come le condizioni abilitanti per il successo di un piano formativo. Su tutte spicca il forte coinvolgimento che ha caratterizzato tutti soggetti coinvolti dal piano formativo, non solo la proprietà, i manager e i partecipanti alla formazione, ma anche il formatore, la responsabile della formazione, l'Ente Attuatore, a dimostrazione di come la formazione richieda sempre un approccio proattivo, tanto da parte di chi ne beneficia, quanto da parte di chi la eroga.

Ciò che rimane in ombra è allora l'impegno e la collaborazione che l'azione formativa ha richiesto a tutti gli attori organizzativi, anche a coloro che non hanno partecipato alla formazione, ma che, consapevolmente o meno, con il loro lavoro quotidiano hanno supportato la partecipazione dei colleghi e tuttora li supportano nel tradurre in pratica quanto appreso in sede formativa. Essendo stati i destinatari delle interviste i partecipanti alle attività formative, questo aspetto non aveva la possibilità di emergere, ma sottolinearlo è importante al fine di riflettere ancora una volta circa la complessità delle dinamiche di formazione e lo sforzo di lavoro aggiuntivo che queste richiedono all'intera organizzazione.

La tabella a seguire sintetizza i principali punti di forza e di criticità della programmazione formativa nel suo complesso.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- impegno da parte della proprietà e del management aziendale - gestione efficace del processo formativo - condivisione degli obiettivi e uso di modalità formative partecipative - forte commitment e senso di appartenenza all'organizzazione da parte dei partecipanti - stretto rapporto tra strategie, obiettivi aziendali e competenze oggetto di formazione - capacità d'interpretare la formazione come leva del cambiamento organizzativo - capacità di rendere la formazione una pratica organizzativa <i>tout court</i> - la possibilità di applicare in itinere le competenze apprese.	- presenza ancora pronunciata della proprietà nelle scelte dei manager dell'impresa
OPPORTUNITÀ	MINACCE
- apprendimento continuo e generazione di nuova conoscenza - capacità di reagire rapidamente alle contingenze organizzative e di mercato - creazione di una solida cultura organizzativa e di un buon clima d'impresa	- difficoltà nel portare a pieno compimento il passaggio generazionale dell'impresa

Swot Analysis della programmazione formativa

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'analisi del programma in oggetto e le interviste condotte in impresa permettono di individuare due modalità distintive di gestione delle azioni formative che possono essere qualificate come buone prassi:

- 1) la possibilità di applicare in itinere le competenze apprese;
- 2) l'uso della formazione come leva per il cambiamento organizzativo.

Entrambe le prassi vengono sinteticamente illustrate di seguito.

1- Possibilità di applicare in itinere le competenze apprese

- Sperimentazione diretta delle competenze acquisite in relazione a problemi di interesse aziendale e routine lavorative
- Consolidamento delle competenze attraverso il passaggio dal sapere al saper fare
- Stabilizzazione delle competenze apprese in nuove pratiche e/o routine organizzative

CATEGORIA	PROPRIETÀ	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La pratica consolida le competenze acquisite
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	4	Congrua risposta alle aspettative e agli obiettivi dell'organizzazione
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	5	La pratica si presta ad essere riprodotta in situazioni formative analoghe
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	4	La pratica si presta ad essere trasferita in diversi contesti formativi, posto che vi sia l'occasione per l'applicazione delle nuove

			competenze nel contesto organizzativo e/o di lavoro
--	--	--	---

2 - Uso della formazione come leva per il cambiamento organizzativo

- Individuazione e analisi del problema e/o del processo organizzativo sul quale si vuole intervenire;
- Definizione delle competenze organizzative utili ad intervenire e degli attori organizzativi vettori di cambiamento;
- Coinvolgimento degli attori individuati in azioni formative e ridefinizione della loro posizione in azienda.

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	4-5	La pratica risolve i problemi individuati
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	4-5	Congrua risposta alle aspettative e agli obiettivi dell'organizzazione
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	3-4	La pratica si presta ad essere riprodotta in situazioni formative analoghe, ma senza poterne stimare esattamente gli esiti <i>ex ante</i>
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	3-4	La pratica si presta ad essere trasferita in contesti formativi diversi, ma senza poterne stimare esattamente gli esiti <i>ex ante</i>

5.3. Conclusioni

Come si può evincere da quanto sinora descritto, la valutazione degli interventi formativi realizzati in Almax Mori Srl e oggetto del presente monitoraggio è positiva, poiché tutte le azioni formative hanno raggiunto gli obiettivi prefissati, i partecipanti si dichiarano soddisfatti e i risultati della formazione sono visibili e valorizzati dall'impresa. Per quanto già sottolineato nel corso del report, è opportuno richiamare ancora una volta tre dimensioni distintive del piano formativo in oggetto.

In primis, la traiettoria formativa e di cambiamento organizzativo intrapresa con determinazione dall'azienda da alcuni anni. Questa ha fatto sì che la formazione non apparisse come un evento sporadico, distinto dalle usuali modalità organizzative, ma che anzi avesse un significato preciso all'interno di un più ampio percorso di crescita e internazionalizzazione dell'impresa. Ciò ha permesso di definire al meglio gli obiettivi e le modalità d'intervento e quindi di calibrare opportunamente le azioni formative in relazione ai partecipanti e ai risultati attesi. Peraltro, la consapevolezza e l'atteggiamento proattivo con cui gli attori coinvolti si sono approcciati all'intervento formativo ha permesso l'instaurarsi di una dinamica di reciprocità tra formatore e discenti che ha rappresentato un indiscusso valore aggiunto rispetto all'intero programma.

In secundis, il carattere eminentemente pratico e partecipativo delle sessioni formative, insieme alla possibilità per i destinatari di sperimentare in prima persona, nel corso della loro quotidianità organizzativa, l'utilità, l'efficacia, ma anche le perplessità derivanti dalla messa in pratica di quanto appreso in aula. Questo ha permesso il compiersi di quel passaggio che porta dalla conoscenza in astratto alla conoscenza in pratica e che permette il definirsi e l'instaurarsi di nuove pratiche organizzative.

In ultimo, ma in diretto collegamento con le due dimensioni precedenti, l'uso strategico della formazione quale fattore d'innescio del cambiamento organizzativo e di un circolo virtuoso che porta l'organizzazione a 'apprendere ad apprendere' e ad essere capace di auto-monitorare le sue necessità formative.

RAPPORTO FINALE DEL MONITORAGGIO AQUAFIL Spa

Aree Tematiche: B. Economia circolare/sostenibilità; I. Internazionalizzazione.

Piani formativi: Iniziativa in Conto Formazione con codice: 242646; 250408; 248508.

Valutatore: prof. Attila Bruni

Periodo esecuzione monitoraggio valutativo: Luglio - Settembre 2020

INDICE

1. INTRODUZIONE

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

2.5. Considerazione riepilogative

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

3.3. Considerazione riepilogative

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

4.2. Considerazione riepilogative

5. CONCLUSIONI

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

5.2. Le buone prassi formative aziendali

5.3 Conclusioni

1. INTRODUZIONE

Nata nella seconda metà degli anni '60 ad Arco, Aquafil Spa è un'azienda italiana internazionale che opera nella produzione di poliammide, poliestere e fili di nylon per l'abbigliamento e i tappeti. Con più di 50 anni di esperienza nel settore, circa 2.500 dipendenti e stabilimenti in Slovenia, Germania, Usa, Asia, Croazia e Regno Unito, l'impresa costruisce sin dall'inizio la propria identità intorno ai valori del futuro, assicurandosi una posizione di leadership riconosciuta in tutto il mondo grazie all'approccio continuamente orientato allo sviluppo di modelli di produzione e di prodotti sostenibili e innovativi.

Nel 2017 l'impresa si quota in borsa e poco dopo partecipa al progetto europeo H2020 EFFECTIVE, dedicato allo sviluppo di nylon a partire da materie prime rinnovabili o riciclate, come nel caso dell'ECONYL®, utilizzabile come filato in due grandi settori: filo per tappeti e filo per abbigliamento. Il processo consiste nel recuperare i rifiuti come reti da pesca, scarti di tessuto, moquette usate e plastiche industriali e rigenerarli creando ECONYL®, un nylon con qualità analoga a quella iniziale: si ottiene quindi un nuovo tipo di filato per reinventare prodotti completamente nuovi. Peraltro, il percorso verso la sostenibilità di Aquafil inizia già negli anni Novanta e, attraverso trent'anni di progetti volti a migliorare le performance ambientali di prodotti e processi, ha portato l'impresa ad adottare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e a centrare l'intera filosofia aziendale sulla cultura della sostenibilità. Ripensare i prodotti in ottica circolare, tutelare l'ambiente, porre attenzione al benessere delle persone e delle comunità locali, sono tutti elementi che caratterizzano il modo in cui l'impresa investe nel suo presente e progetta il futuro. Impresa che ha chiuso il primo semestre 2021 con un utile netto di 8,9 milioni ed i cui ricavi nel corso dell'ultimo anno sono saliti del 23,3%.

Questi, in estrema sintesi, i motivi principali che hanno portato alla scelta di Aquafil per l'attività di monitoraggio valutativo 2021 di Fondimpresa. Aquafil non solo rappresenta un'eccellenza del territorio (la sua posizione di mercato la vede prima in Europa e seconda a livello mondiale nel settore dei fili sintetici per pavimentazione tessile), ma è uno di quei casi in cui l'impresa ha fatto dell'innovazione sostenibile il suo principale orientamento strategico. Di che tipo di competenze e supporto formativo necessita un'organizzazione ormai affermata, con una complessa articolazione interna, che si muove e si disloca in termini globali, votata alla sostenibilità dei suoi prodotti e da qualche anno quotata in borsa?

La storia di formazione qui narrata darà alcune risposte a questa domanda. Per via della complessità del caso d'impresa che si va ad affrontare e della longitudinalità di alcuni processi, le risposte saranno parziali. I piani formativi che si vanno qui ad esaminare sono infatti il frutto di un percorso che prosegue da più di un decennio e rappresentano solo una piccola parte della formazione che l'impresa eroga nel suo complesso. Ciò per sottolineare sin da subito come l'impresa sia costantemente attiva su più piani e impegnata in una matryoska di iniziative e progetti, rivolti tanto al suo interno quanto al territorio che la circonda.

A discapito della loro parzialità, tuttavia, le azioni formative oggetto di monitoraggio possono considerarsi rappresentative del panorama di competenze e bisogni formativi di cui necessita una realtà aziendale che da sempre ha scelto la strada dell'internazionalizzazione e che deve essere in grado di sostenere la competizione tanto a livello di prodotto quanto di titolo sui mercati finanziari.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Aquafil spa è un'impresa fondata ad Arco nel 1965, leader a livello mondiale nell'attività di polimerizzazione e filatura del nylon6. L'azienda opera lungo due linee di prodotto: filo per tappeti (BCF – fili sintetici per pavimentazione tessile nei settori contract, automotive e residenziale) e filo per abbigliamento (NTF – fili sintetici per l'abbigliamento e lo sport).

L'azienda ha avuto nel tempo una crescita costante, collegata anche ad una politica di acquisizione e creazione di nuove aziende e impianti di produzione che inizia nel 1986 a Rovereto (TN) con Aquaspace e Gardafilo Spa, prosegue con la costituzione nel 1988 a Berlino della società Aquafil Engineering (con il compito di produrre e vendere know how ed impianti per la produzione di polimeri di nylon 6, 6.6, poliestere e filtri) e poi, nel 1993, con l'acquisizione della società Special Polymers di Ceriano Laghetto (MB) e l'apertura a Cares (TN) di Tessil4. Nel 1995 l'impresa avvia il suo processo di internazionalizzazione con l'acquisizione della società Julon di Lubiana (Slovenia), processo che continuerà con la fondazione delle società Aquafil USA (nel 1999), Aquafil Asia Pacific (nel 2007), Aquafil China (nel 2010) e Aquafil UK (nel 2014), sino alla rilevazione nel 2019 dell'impresa statunitense O'Mara Incorporated. Questa politica di acquisizioni e internazionalizzazione porta oggi Aquafil ad essere quotata in borsa, con diciotto stabilimenti sparsi in tre continenti (Stati Uniti, Europa, Asia), per un totale di circa 2650 dipendenti (di cui, per quanto riguarda la Provincia di Trento, 565 impiegati nella sede di Arco, 45 in quella di Rovereto e 169 a Cares), un fatturato annuo di circa 500 milioni di Euro ed una posizione di mercato che la colloca prima in Europa e seconda a livello mondiale nel settore BCF.

La strategia 'espansionistica' dell'impresa è direttamente legata al successo dei suoi prodotti, grazie a costanti investimenti in ricerca e sviluppo ed all'articolazione interna in tre divisioni, di cui due dedicate alle diverse linee di prodotto (BCF e NTF) ed una alla sostenibilità (Energy & Recycling). L'impresa trova infatti un suo tratto distintivo nell'essere da sempre impegnata non solo nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni di prodotto innovative (ad es., soluzioni cromatiche e/o tecniche create ad hoc per rispondere a specifiche esigenze produttive o commerciali o tessuti in microfibra altamente performanti), ma anche in un percorso che fa dell'economia circolare una caratteristica distintiva del proprio business e dell'identità aziendale. Un percorso che inizia nel 1990 con il recupero delle 'acque lattamiche' prodotte durante il processo di polimerizzazione e che, attraverso trent'anni di progetti volti a migliorare le performance ambientali di prodotti e processi, porta oggi l'impresa ad adottare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e centrare l'intera filosofia aziendale sulla cultura della sostenibilità. Aquafil si è infatti data alcune 'linee guida' (THE ECO PLEDGE® - Aquafil's path toward full sustainability), che riassumono la politica di sostenibilità del Gruppo in cinque "pilastri":

- ripensare i prodotti in ottica circolare (ad es., attraverso la creazione di nuovi materiali riciclati a partire da materie prime seconde ottenute dal riciclo di reti da acquacoltura e tappeti);
- tutelare l'ambiente (ad es., Investire nell'energia da fonte rinnovabile e migliorando gli impatti dei processi produttivi);
- attenzione al benessere delle persone (ad es., riducendo al minimo gli infortuni e supportando la crescita dei dipendenti);
- responsabilità condivisa lungo la filiera (ad es., integrando la sostenibilità nelle procedure d'acquisto)
- sostenere le comunità locali (ad es., attraverso programmi di educazione alla tutela ambientale o azioni di salvaguardia del territorio).

L'impresa è attivamente impegnata lungo tutti e cinque questi pilastri: negli ultimi anni il Gruppo ha aumentato la produzione di materie prime seconde (in particolare l'ECONYL®); ha utilizzato il 95% di energia

elettrica da fonti rinnovabili sul totale dei consumi del Gruppo; ha investito per ridurre costantemente le emissioni di gas serra prodotte; ha adottato lo standard internazionale SA8000:2014 per il miglioramento delle condizioni di lavoro ed ha promosso diverse iniziative rivolte al territorio ed al sostegno delle comunità locali. Peraltro, è dal 2009 che l'impresa pubblica su base annuale un Report di Sostenibilità all'interno del quale dà conto delle sue performance in termini di sostenibilità e dei progetti sostenuti.

La società ha chiuso il primo semestre 2021 con un utile netto di 8,9 milioni a fronte della perdita da 1,9 milioni nello stesso periodo del 2020; i ricavi sono saliti del 23,3% a 274,7 milioni, mentre l'ebitda è cresciuto del 46,4% a 39,3 milioni.

In termini più impressionistici, la breve visita agli impianti produttivi che è stato possibile effettuare nel corso del monitoraggio ha restituito l'impressione di un'impresa che dedica attenzione a ogni singola fase del suo processo di produzione, alla continua ricerca di soluzioni che riescano a tenere insieme qualità e sostenibilità dei prodotti e che può contare su di una manodopera adeguatamente formata e autonoma nel gestire il lavoro quotidiano.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come accennato, quello di Aquafil è uno di quei casi in cui orientamenti strategici e processi di innovazione di fatto coincidono: l'impresa ha fatto dell'innovazione sostenibile il suo principale orientamento strategico, dunque non è possibile scindere le due dimensioni.

In particolare, dal 2011 l'impresa ha dato vita al Sistema di Rigenerazione ECONYL®, un modello produttivo che permette di ottenere materia prima rigenerata a partire dal riciclo di rifiuti di nylon. Le reti da acquacoltura realizzate in Nylon 6, ad es., hanno un rivestimento antivegetativo in resina e ossido di rame per evitare la proliferazione delle alghe e resistere a condizioni meteorologiche estreme. Aquafil ha sviluppato una doppia tecnologia che permette di separare l'ossido di rame dalle reti, consentendo sia il recupero del Nylon 6 che del rame metallico. Il Gruppo ha inoltre brevettato una nuova tecnologia che permette di separare prodotti multi materiale come moquette e tappeti (composti generalmente da Nylon 6, polipropilene, carbonato di calcio e colle), in modo da ottenere una frazione di Nylon 6 idonea ad alimentare il sistema di Rigenerazione ECONYL® e poter recuperare il polipropilene per avviarlo a nuova vita (ad esempio per la realizzazione di mobili e arredamento da esterni/giardino). L'ECONYL® permette così di recuperare non solo le reti non più utilizzate negli allevamenti ittici o vecchi tappeti e moquette destinati alle discariche (Aquafil dispone di due impianti di riciclaggio di tappeti negli Stati Uniti che possono trattare ciascuno più di 16 milioni di kg di tappeto all'anno), ma anche rifiuti pre-consumo provenienti da processi industriali (componenti in plastica, scarti industriali e scarti di tessuto) e materiali a fine utilizzo (a tal fine l'impresa ha costruito un network internazionale basato su partnership con istituzioni, enti, associazioni e aziende private e pubbliche). In tal modo, l'impresa riesce a produrre nylon 'rigenerato' con le stesse caratteristiche qualitative del nylon da fonte primaria ma un impatto ambientale inferiore: per ogni 10.000 tonnellate di materia prima ECONYL® è possibile risparmiare circa 70.000 barili di petrolio greggio ed evitare 65.000 tonnellate di emissioni di CO₂eq.

Infine, Il Gruppo ha investito nello sviluppo di una tecnologia innovativa che permette di produrre caprolattame a partire da materie prime rinnovabili di origine vegetale invece che da petrolio. Per sviluppare il processo di produzione è stata creata una partnership strategica con un'azienda americana leader nel settore della bio-ingegneria (Genomatica), poi estesa a tutti gli attori della filiera tramite la partecipazione al progetto europeo H2020 EFFECTIVE, che vede la partecipazione di 12 organizzazioni provenienti da 7 Paesi e che ha l'obiettivo di dimostrare su scala preindustriale la produzione di fibre e film a partire da materie prime rinnovabili.

Come illustrato dalla responsabile delle risorse umane nel corso dell'intervista, da alcuni anni l'impresa ha potenziato significativamente l'aggiornamento dei processi di comunicazione e il cosiddetto *ingredient branding*, ovvero nella comunicazione del processo produttivo che sta alla base di alcuni prodotti. L'impresa ha proposto ad alcuni dei suoi clienti finali (specie nel campo dell'alta moda, quali Gucci o Ferragamo) che utilizzano l'ECONYL® di comunicare assieme la storia del prodotto e le sue qualità 'green'. È quindi stato realizzato un sito web dedicato (<https://www.econyl.com>), che presenta le caratteristiche del prodotto, la ricerca che vi sta dietro e i suoi diversi campi di applicazione. Il sito presenta anche i prodotti realizzati dai diversi marchi che utilizzano l'ECONYL® (quali, ad es., Prada, Burberry o Adidas), ma l'indicizzazione dei prodotti non segue criteri merceologici, bensì di sostenibilità (in base a valori che hanno come riferimento l'eco design, la produzione etica, la sostenibilità della filiera produttiva), con l'obiettivo di creare una vera e propria community dove brand e consumatori 'sostenibili' si possano incontrare.

Sempre in relazione ad ECONYL®, l'impresa ha dato avvio ad un ulteriore progetto, "ECONYL® Qualified", con l'obiettivo di continuare a migliorare le performance ambientali del filo ECONYL®, agendo anche sulle fasi del processo produttivo che non sono direttamente controllate da Aquafil (come i trasporti, la fornitura di materie prime ausiliarie e gli imballaggi). Per ottenere l'"ECONYL® Qualified" il fornitore è infatti tenuto a soddisfare una serie di criteri ambientali, inerenti principalmente all'uso dei materiali e la gestione del processo produttivo. Il progetto è stato avviato nel 2016 grazie alla collaborazione con quattro fornitori che hanno fatto da pilota per gli ambiti "trasporto prodotto" e "produzione di tubetti per filo" ed è in progressiva espansione grazie al coinvolgimento di un numero sempre maggiore di fornitori e di settori di applicazione (come il settore di finissaggio del filo e di fornitura delle reti da pesca).

Il progetto ECONYL® rappresenta attualmente la punta dell'iceberg dell'impegno e delle iniziative di Aquafil atte a coniugare strategia e processi di innovazione, nonché a dare corpo alla filosofia Eco Pledge®, e restituisce l'idea di un'impresa che ha trovato nella sostenibilità il suo vero valore aggiunto.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come riferito dalla responsabile delle risorse umane, da qualche anno (anche a seguito della sua quotazione in borsa) Aquafil ha incorporato l'aggiornamento costante delle conoscenze aziendali nelle sue pratiche organizzative: all'inizio dell'anno, l'ufficio delle Risorse Umane invia a tutti i responsabili delle diverse aree aziendali un form utile a raccogliere i bisogni formativi delle diverse aree.

Inizialmente, gli stessi responsabili avevano difficoltà nell'individuare i bisogni formativi, poiché vi era un atteggiamento passivo che portava a 'subire' la formazione e viverla più che altro come un obbligo a cui ottemperare; le persone si dimenticavano degli incontri formativi e la partecipazione andava sollecitata a più riprese. La determinazione della Direzione, unitamente al lavoro svolto dal settore delle Risorse Umane ed al riscontro positivo ottenuto da diverse azioni formative, hanno fatto sì che la formazione diventasse qualcosa di 'normale' in Aquafil. Anche solo da un punto di vista quantitativo, si tenga conto che, ad eccezione del 2020 (che per via della pandemia rappresenta un'eccezione), nei precedenti tre anni il Gruppo ha erogato mediamente 40 mila ore di formazione all'anno.

Si può affermare infatti che per l'impresa la formazione abbia una doppia valenza. Da un lato, rappresenta un elemento strategico per il perseguimento degli obiettivi aziendali: vista la continua ricerca di innovazioni di processo e di prodotto e la complessità organizzativa dell'intero Gruppo, la formazione risulta essere una *conditio sine qua non* per il perseguimento degli obiettivi. Da un altro lato, la formazione rientra tra gli obiettivi di sostenibilità che l'impresa si è data e, dunque, rappresenta un fine di per se stessa. Da notare infatti come Aquafil non rivolga la formazione solo al suo interno, ma porti avanti varie iniziative rivolte al territorio e alla riduzione della distanza tra mondo scuola e mondo del lavoro. Ad esempio, l'impresa ospita regolarmente studenti per periodi di stage e per tre anni consecutivi si è aggiudicata il primo posto di "TU

SEI”, il progetto di Confindustria Trento e Provincia Autonoma di Trento mirante ad avvicinare gli studenti al mondo delle realtà industriali ed anche nel 2020 è risultata tra i progetti vincitori.

Infine, l’azienda collabora da anni a progetti di ricerca con l’Università di Trento, anche attraverso stage in azienda e il finanziamento di percorsi di dottorato.

2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Come dichiarato dai responsabili delle risorse umane, Aquafil ha reagito bene alla pandemia: pur avendo avuto un calo del 20% circa a livello di fatturato, la produzione non si è mai fermata e lo smart working è stato ampiamente ed efficacemente utilizzato.

Peraltro, avendo una filiale in Cina, l’impresa ha dovuto iniziare a misurarsi subito, prima ancora che il virus raggiungesse l’Europa, con nuove norme e misure di protezione. Il risvolto positivo di tale situazione è stato che, quando il governo italiano ha iniziato a definire i protocolli di protezione da seguire nelle imprese, Aquafil si era già dotata di camici, mascherine e gel disinfettanti. Nel corso del periodo pandemico, l’impresa ha riorganizzato le attività produttive con turni di lavoro ben definiti, regole specifiche per l’uso dei diversi ambienti (percorsi ed accessi differenziati, turni per accesso alla mensa, chiusura degli spogliatoi) ed ha istituito un incontro settimanale con i rappresentanti dei lavoratori, quale costante forma di aggiornamento e monitoraggio interno.

Forse in modo un po’ paradossale, una delle questioni attuali dell’impresa è rappresentata dal come soddisfare gli ordini ricevuti. Nel 2021 l’azienda ha infatti registrato un incremento degli ordini, che da qualche mese tuttavia inizia ad avere difficoltà nel soddisfare per via di problemi di logistica (il costo di un container è passato da 2 a 10mila Euro) e della mancanza di legno. Fortunatamente, come narrato in sede d’intervista, l’impresa ha dato avvio anche ad un programma di riciclo dei pallet utilizzati in sede di imballaggio e spedizione, cosa che le permette di continuare a reperire quanto meno la materia prima (ovvero il legno).

2.5. Considerazione riepilogative

Aquafil Spa si presenta come un’impresa con una solida reputazione di mercato e leader a livello mondiale per quanto riguarda la produzione di filo di nylon per tappeti e per abbigliamento.

L’impresa ha fatto della ricerca di prodotti innovativi e sostenibili un suo tratto distintivo e da alcuni anni a questa parte ha messo al centro dell’intera filosofia aziendale i principi dell’economia circolare. Ciò a cui punta Aquafil non è solo stabilire nuovi standard di mercato attraverso la ricerca e l’innovazione, ma ricoprire un ruolo fondamentale nello sviluppo di nuovi modelli di produzione e di prodotto sostenibili. In particolare, l’impresa ha dato vita all’ECONYL®, un nylon fatto con rifiuti riciclati (reti da pesca, tappeti e plastica industriale, invece che petrolio), rigenerabile un numero infinito di volte senza alcuna perdita in termini di qualità ed oggi utilizzato in una vasta gamma di prodotti quali abbigliamento sportivo, costumi da bagno, borse e tappeti.

Il progetto ECONYL® rappresenta una delle punte d’eccellenza delle iniziative messe in atto da Aquafil al fine di coniugare strategie di produzione a basso impatto ecologico e processi di innovazione, dando corpo a ciò che l’impresa ha denominato Eco Pledge®, ovvero alcune linee guida che riassumono la politica di sostenibilità del Gruppo (dal ripensare i prodotti in ottica circolare, alla tutela dell’ambiente, delle comunità locali e delle persone).

Come si può intuire, in una siffatta situazione la formazione riveste per l’impresa tanto un elemento strategico per il perseguimento degli obiettivi aziendali (vista la continua ricerca di innovazioni di processo e di prodotto e la complessità organizzativa dell’intero Gruppo), quanto un obiettivo che l’impresa si è data in

termini di sostenibilità. Ciò per sottolineare come l'impresa investa in formazione da tempo e a diversi livelli e basi le sue strategie di sviluppo proprio e anche su di un continuo aggiornamento delle competenze.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come anticipato, l'azienda ha partecipato a tre iniziative formative, due a carattere tecnico (ID 248508; ID 50408), una a carattere più organizzativo (ID 242646), con l'obiettivo di alimentare lo sviluppo delle competenze interne dal punto di vista fiscale, amministrativo, gestionale e della comunicazione.

Nel caso delle due iniziative a carattere fiscale ed amministrativo, il fabbisogno era dettato dall'entrata in borsa da parte dell'organizzazione e dai sempre più frequenti scambi commerciali che questa intrattiene a livello internazionale: in entrambi i casi, era necessario che i collaboratori coinvolti acquisissero le conoscenze specialistiche necessarie a orientarsi all'interno di norme e fiscali e commerciali nuove e con le quali l'impresa non si era mai confrontata prima.

L'intervento formativo orientato a gestire gli aspetti più organizzativi rappresentava il risultato e la prosecuzione diretta di un altro intervento di formazione e consulenza effettuato tra il 2018 e il 2019 ("Leadership e formazione al ruolo" – Piano Fondimpresa 214191 e "Sviluppo competenze di efficacia personale" – piano Fondimpresa ID 218770) e finalizzato allo sviluppo organizzativo delle risorse umane. Il successo di tale intervento (e l'esplicita richiesta da parte di alcuni partecipanti di ulteriore formazione) aveva motivato l'impresa a continuare ad investire in tale direzione, agendo in particolare sulle dinamiche inter e intra gruppo e quindi sul coordinamento e l'integrazione interfunzionale delle attività organizzative.

L'intervento ha coinvolto 35 partecipanti effettivi (10 operai, 22 impiegati e 3 quadri) e fra i principali risultati attesi vi erano in particolare:

- lo sviluppo di una comunicazione efficace tra ruoli dello stesso reparto;
- la sensibilizzazione all'importanza di una logica di "squadra" nel funzionamento dei processi organizzativi quotidiani;
- il confronto diretto tra diversi attori organizzativi a proposito di una serie di complessità nella gestione del reparto;
- lo sviluppo personale e professionale, grazie all'integrazione delle caratteristiche del singolo con quelle del gruppo, la pianificazione di obiettivi individuali e la definizione di un piano d'azione per raggiungerli nel contesto organizzativo;
- il miglioramento e la valorizzazione delle competenze comunicative e relazionali, favorendo il passaggio da un focus sui contenuti del lavoro ad un focus sui processi e le relazioni che danno forma al lavoro collettivo.

Coerentemente con le competenze oggetto del corso, le metodologie formative prevedevano prevalentemente tecniche a carattere partecipativo, attraverso il role playing, coaching individuale e di gruppo e la riflessione collettiva a partire da concrete situazioni organizzative.

Il fabbisogno alla base dei due interventi a carattere più tecnico era invece immediatamente collegato alla crescente internazionalizzazione dell'impresa e dalle implicazioni che lo status di società quotata in borsa comporta sia sulla gestione aziendale che amministrativa. Un'azienda quotata in borsa deve infatti attenersi ad alcune normative riguardanti l'informativa societaria, la corporate governance e la comunicazione con il mercato, allo scopo di garantire un corretto andamento del titolo e rafforzarne la competitività.

Nasce così l'esigenza di aggiornare le competenze dei dipendenti coinvolti nei processi gestionali ed amministrativi attraverso interventi formativi mirati a fornire strumenti e nozioni al fine di operare in modo efficace. Tali interventi si traducevano in 10 azioni voucher (248508) orientate ad accrescere le competenze in materia di: strumenti e tecniche per la professione di internal auditor; redazione del bilancio; evoluzione della governance societaria; public speaking attivo; remunerazioni dei vertici aziendali alla luce della SHRD

Il; mappatura dei processi e intervento sulla loro organizzazione; recupero crediti; budget e controllo di gestione per non specialisti; control risk self assessment (CRSA).

Dato il carattere specialistico delle competenze impartite, queste dieci azioni erano rivolte a specifiche figure professionali, 5 quadri e 4 impiegati.

Alla base del fabbisogno dell'ultimo dei tre piani formativi (ID 250408) vi era infine la volontà di rafforzare le competenze di alcuni dipendenti con elementi di contrattualistica che consentissero di stipulare accordi di fornitura di servizi più attenti e garantisti nei confronti dell'azienda. Il piano aveva tra i suoi obiettivi:

- la conoscenza e l'acquisizione di competenze tecniche e pratiche legate alla redazione di un contratto d'impresa;
- informare i partecipanti in merito alle clausole presenti nei contratti di vendita internazionale rispetto a diritti e doveri in caso di perdita o danni della merce (codici INCOTERMS);
- presentare un quadro dettagliato e completo delle principali novità e problematiche relative alla fiscalità del bilancio Ias/Ifrs compliant;
- individuare le best practices di governance attraverso il confronto fra le esperienze di qualificati professionisti e dei rappresentanti delle maggiori società italiane.

Come per l'intervento precedente, data la specificità dei contenuti formativi, i corsi erano rivolti a un numero selezionato di lavoratori, nella fattispecie 5 quadri e 22 impiegati, a consuntivo di partecipazione.

La definizione di tutte le azioni formative, infine, ha coinvolto le parti sociali (CGIL, CISL e UIL), così da condividere gli obiettivi formativi con il maggior numero di attori possibile.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La narrazione del processo formativo restituita dalla Responsabile delle Risorse Umane fa emergere due elementi d'impulso principali, tra loro strettamente collegati:

- 1) la quotazione in borsa del Gruppo;
- 2) l'ingresso in impresa di un nuovo direttore generale.

Il primo obbligava l'impresa ad alcuni aggiornamenti sul versante tecnico, amministrativo, contabile e fiscale e richiedeva l'assunzione di due nuove figure: un Internal Auditor e un Investor Relator. Si trattava quindi di progettare un percorso formativo capace di fornire nuove competenze e integrare quelle già esistenti. Così, grazie ad un'analisi dei fabbisogni svolta congiuntamente dal reparto delle Risorse Umane e dalla Direzione Generale, si è giunti all'acquisto di diversi moduli formativi. La formazione, avendo carattere tecnico-amministrativo, è stata di tipo prevalentemente frontale ed i risultati si possono osservare direttamente nelle competenze acquisite e necessarie a portare a termine alcuni processi amministrativi e contabili.

Vi è stata quindi soddisfazione tanto da parte dell'impresa quanto dei partecipanti; del resto, come sottolineato dalla Responsabile delle Risorse Umane, il personale amministrativo in Aquafil è da sempre abituato e sensibile alla formazione, motivo per cui non è stato difficile coinvolgere i soggetti destinatari delle azioni.

Diverso il discorso per quanto riguarda l'ingresso in impresa, a seguito della quotazione in borsa, di un nuovo Direttore Generale. Sino a quel momento (2017), l'organizzazione aveva un'impostazione molto verticale, specie in produzione, e ciò creava problemi di comunicazione e coordinamento all'interno dei singoli reparti e nelle relazioni fra reparti diversi. L'impresa decide così di cambiare la sua struttura organizzativa e di accompagnare tale cambiamento con un piano di formazione capace di coinvolgere l'organizzazione in tutte le sue aree e a diversi livelli (capi-reparto, capi-turno, capi-squadra). Anche per via dei processi di *ageing* che caratterizzano le organizzazioni attuali, in azienda potevano infatti trovarsi nello stesso ruolo persone diverse per età, esperienza, atteggiamenti e cultura del lavoro. Era quindi necessario innescare dei miglioramenti dal punto di vista della condivisione delle competenze e dei rapporti tra attori organizzativi. Anche perché, come

sottolineato dalla Responsabile della Comunicazione, se un tempo la gerarchia ed il ruolo organizzativo erano sufficienti a far sì che i responsabili di produzione ottenessero ascolto, oggi non è più così. Sempre più spesso, gli attori organizzativi si 'misurano' sulla base della competenza dimostrata e percepita, che quindi diviene il criterio a partire dal quale prestare ascolto e rispettare i colleghi e/o i superiori. In tali situazioni, le abilità comunicative e di gestione dell'interazione in gruppo risultano quindi essenziali per mantenere un buon coordinamento e clima organizzativo.

Coerentemente con le competenze oggetto della formazione, la valutazione di quest'ultimo intervento è avvenuto *in itinere*. A detta della Responsabile delle Risorse Umane, vi è stato un effettivo miglioramento nei rapporti tra gli attori, ed una maggiore presa di consapevolezza da parte di questi ultimi del loro ruolo in impresa. Ciò si è tradotto (ad esempio) nell'instaurarsi di nuove pratiche di coordinamento: ora ogni mattina i diversi responsabili si incontrano per alcuni minuti e si confrontano sui problemi emersi nel corso della giornata precedente. Vi è stata così una diminuzione degli scarti e dei tempi morti e, dunque, un aumento della produttività.

Dal punto di vista della Responsabile delle Risorse Umane, tuttavia, la principale testimonianza degli esiti positivi che la formazione ha avuto si può rintracciare nella cena collettiva che i partecipanti hanno chiesto di poter organizzare in mensa alla fine del corso, di cui tutt'oggi si parla e che i dipendenti di tanto in tanto chiedono di poter replicare.

3.3. Considerazione riepilogative

Il piano formativo oggetto d'esame appare motivato e ben articolato al suo interno. Le azioni formative avevano origine dalla necessità di aggiornare le competenze amministrative e contabili a seguito della quotazione in borsa dell'impresa, nonché di migliorare l'integrazione organizzativa tra diversi reparti, data la sempre maggiore complessità interna dell'impresa. L'offerta formativa mirava quindi a rafforzare competenze specifiche, da un lato, e soft skill e competenze relazionali dall'altro.

L'articolazione del piano rivela una forte integrazione tra gli obiettivi dell'impresa e le competenze oggetto della formazione e le azioni e le metodologie formative appaiono ben orchestrate e adeguate a rispondere ai fabbisogni formativi. Per altrettanto, le modalità di valutazione degli apprendimenti appaiono coerenti con le competenze in oggetto e la tipologia di azioni formative attuate.

A livello più generale, si segnala la capacità da parte dei responsabili interni della formazione di saper leggere i bisogni dell'organizzazione (e di specifici attori organizzativi) in termini di competenze e di aver dato tempestivamente corso ad azioni adeguate a colmare tali bisogni.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

Tanto i responsabili della formazione in impresa quanto i partecipanti ai diversi corsi programmati nei diversi Piani si sono detti ampiamente soddisfatti della formazione ricevuta. In particolare:

- l'Accounting Manager, coinvolto nell'aggiornamento di un nuovo e specifico principio contabile (l'IAS/IFRS, entrato in vigore nel 2019), ha più volte sottolineato la complessità di tale principio nella sua applicazione e come sia stata essenziale non soltanto l'illustrazione della norma fornita in aula, ma soprattutto la possibilità di avere un confronto con un professionista esperto, che aveva un'esperienza diretta del principio contabile in questione in quanto oggetto specifico del suo lavoro di consulente finanziario. Accanto all'illustrazione della norma, infatti, la giornata formativa prevedeva momenti in cui i partecipanti potessero esprimere i loro dubbi a partire da casi concreti che avevano incontrato e la cui discussione diveniva quindi l'occasione per uno scambio di conoscenze anche con gli altri partecipanti al corso. Secondo l'intervistato, questa occasione formativa (proposta dall'azienda) è stata determinante per la sua comprensione e, soprattutto, 'dimestichezza' con la nuova norma; destrezza che gli ha permesso, ad esempio, di essere d'aiuto anche al collega che si occupa della scrittura dei libri contabili, che non conosceva il nuovo principio, e con il quale l'intervistato ha quindi potuto condividere le conoscenze apprese;
- il Responsabile dell'Ufficio Acquisti, sin dall'apertura dell'intervista, ha sottolineato di apprezzare molto il fatto che Aquafil investa e proponga costantemente formazione, in quanto questo permette l'instaurarsi in impresa di un clima migliore, a tutti i livelli. Rispetto alla specifica formazione in oggetto, frutto di una scelta personale e rivolta ad un aggiornamento delle competenze legate alla contrattualistica, l'intervistato ha espresso un generale apprezzamento tanto verso i contenuti del corso quanto verso le modalità con cui sono stati proposti;
- la Responsabile dell'Ufficio Commerciale, coinvolta in un'azione formativa su budget e controllo di gestione per non specialisti, ha espresso soddisfazione per i contenuti del corso e le modalità didattiche impiegate. A questo proposito, l'intervistata ha apprezzato il fatto che le lezioni alternassero a momenti frontali la discussione di casi che venivano dall'esperienza dei partecipanti, utili a dare spunti per calare la teoria nella pratica. Secondo l'intervistata il docente ha saputo gestire l'aula in modo competente e empatico e la formazione seguita ha avuto delle ricadute positive sull'intera organizzazione. Grazie alle competenze acquisite, infatti, la Responsabile afferma di riuscire a gestire meglio l'Ufficio di cui è responsabile, nonché d'interagire meglio con altri settori dell'organizzazione (ad es., i colleghi del Controllo di Gestione, con cui spesso deve confrontarsi);
- un Senior Credit Collector, coinvolto in un'azione formativa sul recupero del credito e la gestione degli aspetti legali, reputa di aver colmato alcune lacune personali ed aver avuto modo di approfondire alcuni aspetti legali di cui non era a conoscenza. Anche in questo caso, il partecipante ha sottolineato la sua soddisfazione per le modalità didattiche e la competenza del formatore nel proporre ai partecipanti modalità pratiche di apprendimento, attraverso la discussione e l'analisi di casi concreti;
- il Responsabile della Manutenzione Meccanica ed il Responsabile Tecnico, coinvolti dal progetto "Fare squadra", si sono entrambi detti più che soddisfatti della formazione seguita, secondo loro efficace nel dare strumenti per gestire la comunicazione e l'interazione tra colleghi e tra ruoli organizzativi diversi. Gli intervistati pensano di aver migliorato le loro qualità nella comunicazione e nel coordinamento inter e intra reparto, per quanto non sempre si sentano ancora del tutto e sempre a loro agio nel rapportarsi con la dirigenza;

- le Responsabili del Coordinamento Spedizioni e dell'Import-Export hanno espresso dei dubbi a proposito del corso seguito ed al quale avevano aderito con entusiasmo, essendo gli INCOTERMS (sigle che specificano il rischio dei trasporti) una parte importante del loro lavoro quotidiano. Forse proprio per via della loro conoscenza approfondita degli INCOTERMS, le intervistate hanno giudicato il corso di livello troppo basilare e la formatrice non sufficientemente esperta rispetto ai dettagli della materia. Le intervistate si sono dette consapevoli del fatto che, essendo il corso rivolto a diversi partecipanti, con livelli di esperienza e settori di competenza diversi, probabilmente non era possibile nell'arco di poche ore entrare nel dettaglio dell'argomento ed era invece necessario fornire un'infarinatura generale;
- le Responsabili delle Risorse Umane e della Comunicazione, coinvolte dalla progettazione e gestione interna dei diversi programmi formativi, si sono dette contente dei risultati raggiunti a diversi livelli, ma soprattutto in termini di miglioramento nel clima organizzativo e nella comunicazione tra reparti.

In base alle opinioni raccolte (e seppure con qualche criticità minore, come è normale che sia quando la formazione si articola su più livelli e coinvolge un pubblico eterogeneo) si può dunque affermare che i diversi interventi formativi abbiano avuto impatti positivi sull'organizzazione, riuscendo a soddisfare quelle che erano le aspettative ed i bisogni degli attori coinvolti. In sintesi, i principali risultati hanno riguardato:

- l'aggiornamento di conoscenze e competenze tecniche, amministrative e fiscali;
- un miglioramento nella comunicazione e nel clima d'impresa;
- un più elevato coordinamento a livello intra e interorganizzativo;
- una diminuzione degli scarti e dei tempi morti e, dunque, un aumento della produttività.

4.2. Considerazione riepilogative

Le interviste raccolte, tanto con i responsabili aziendali della formazione quanto con i soggetti partecipanti, restituiscono un quadro di ampia soddisfazione per il lavoro condotto. In particolare, se gli esiti degli interventi formativi aventi ad oggetto competenze eminentemente tecniche potevano dirsi in qualche modo certi (a fronte dell'apprendimento di specifiche norme, codici o principi contabili), diverso era per l'intervento avente ad oggetto il rafforzamento dell'integrazione e della comunicazione fra attori diversi. Come ogni volta in cui sono coinvolte le cosiddette competenze *soft* risulta infatti più difficile stimare con certezza quelli che saranno gli esiti finali e di come il percorso formativo sarà interpretato e/o influenzerà il comportamento dei partecipanti. Per altrettanto, se l'apprendimento di competenze a carattere tecnico può facilmente essere subito verificato attraverso questionari o prove standardizzate, le *soft skill* sono più difficili da incasellare in indicatori o parametri di valutazione formali e richiedono di un tempo maggiore per poter essere osservate. È quindi significativo che tanto i partecipanti quanto i responsabili interni della formazione abbiano riscontrato un effettivo miglioramento nelle pratiche di coordinamento e comunicazione quotidiana ed una maggiore consapevolezza del ruolo organizzativo da parte dei diversi attori coinvolti.

5. CONCLUSIONI

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

Diversi elementi hanno contribuito all'esito positivo della formazione. Fra questi, i principali possono essere riassunti come a seguire:

- il fare della formazione un obiettivo dell'organizzazione;
- la capacità di saper leggere e rispondere in tempi rapidi ai bisogni formativi dell'organizzazione e di singoli attori;
- la gestione efficace del processo formativo da parte dei referenti organizzativi;
- lo stretto rapporto tra le strategie, gli obiettivi aziendali e le competenze oggetto di formazione;
- l'uso di modalità formative partecipative e possibilità di applicare nel corso del lavoro quotidiano le competenze apprese;
- la capacità di gestire il cambiamento organizzativo attraverso la formazione.

Se letti nell'ordine proposto, gli elementi individuati sembrano descrivere quella che potrebbe essere considerata una gestione della formazione 'da manuale', nel senso di perfettamente coerente e calibrata al suo interno e in relazione all'impresa. L'indicazione utile da ricavare riguarda quindi l'importanza del progettare la formazione in termini ordinati e consequenziali rispetto a più ampie strategie e necessità aziendali, non focalizzandosi quindi solo sui contenuti delle singole azioni. Ciò che colpisce infatti dell'intero programma formativo è la sua organicità: pur avendo le azioni formative obiettivi e contenuti diversi, queste sono risultate tutte ugualmente funzionali all'aggiornamento e all'integrazione delle competenze interne all'impresa.

Da sottolineare anche l'atteggiamento costruttivo dimostrato dai partecipanti alla formazione e gli apprezzamenti che questi hanno espresso per le possibilità formative che l'impresa sistematicamente offre loro. Questo a dimostrazione di come gli attori organizzativi abbiano recepito l'idea che la formazione costituisca di per sé un valore aggiunto e colgano dunque anche un elemento di riconoscimento della loro professionalità e del loro ruolo nelle opportunità formative che l'azienda propone loro. Non si può dare per scontato che ciò accada all'interno di qualunque processo formativo, anzi, non è raro che gli attori reagiscano alla formazione con sospetto e distacco, specie quando questa non è stata opportunamente orchestrata e condivisa in fase di progettazione. L'atteggiamento aperto e positivo con cui i partecipanti si sono accostati alla formazione è quindi da leggersi tanto quale elemento che ha influito positivamente sulla formazione stessa, quanto quale effetto del valore che l'organizzazione ripone nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione delle risorse umane.

La tabella a seguire sintetizza i principali punti di forza e di criticità della programmazione formativa nel suo complesso.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- fare della formazione un obiettivo dell'organizzazione - capacità di saper leggere e rispondere in tempi rapidi ai bisogni formativi dell'organizzazione e di singoli attori - gestione efficace del processo formativo da parte dei referenti organizzativi - stretto rapporto tra le strategie, gli obiettivi aziendali e le competenze oggetto di formazione	- distanza percepita da parte dei Responsabili di reparto nella comunicazione con i ruoli superiori

- uso di modalità formative partecipative e possibilità di applicare nel corso del lavoro quotidiano le competenze apprese - capacità di gestire il cambiamento organizzativo attraverso la formazione	
OPPORTUNITÀ	MINACCE
- apprendimento continuo - capacità di reagire rapidamente alle contingenze organizzative e di mercato - creazione di una solida cultura organizzativa e di un buon clima d'impresa	- difficoltà nel realizzare pienamente l'integrazione dei vari ruoli a livello comunicativo

Swot Analysis della programmazione formativa

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'analisi del programma in oggetto e le interviste condotte in impresa permettono di individuare due modalità distintive di gestione delle azioni formative che possono essere qualificate come buone prassi:

- 1) uso di modalità formative partecipative e possibilità di applicare nel corso del lavoro quotidiano le competenze apprese;
- 2) gestire il cambiamento organizzativo attraverso la formazione.

Entrambe le prassi vengono sinteticamente illustrate di seguito.

1 – Uso di modalità formative partecipative e possibilità di applicare nel corso del lavoro quotidiano le competenze apprese

- Sessioni formative basate sul confronto con professionisti esperti a partire da concreti casi e/o situazioni aziendali;
- possibilità di applicare le competenze apprese nel corso del proprio lavoro quotidiano
- passaggio dal sapere al saper fare

CATEGORIA	PROPRIETÀ	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La pratica consolida le competenze acquisite
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	5	Congrua risposta alle aspettative e agli obiettivi dell'organizzazione
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	5	La pratica si presta ad essere riprodotta in situazioni formative analoghe
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	4	La pratica si presta ad essere trasferita in diversi contesti formativi, posto che vi sia l'occasione per l'applicazione delle nuove competenze nel contesto organizzativo e/o di lavoro

2 - Gestire il cambiamento organizzativo attraverso la formazione

- Individuazione delle competenze necessarie all'organizzazione per affrontare il cambiamento;
- individuazione e motivazione degli attori organizzativi interessati da tali competenze;

- coinvolgimento degli attori individuati in azioni formative e valorizzazione delle loro competenze a livello organizzativo.

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La pratica risolve i problemi individuati
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	4-5	Congrua risposta alle aspettative e agli obiettivi dell'organizzazione
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	3-4	La pratica si presta ad essere riprodotta in situazioni formative analoghe, ma senza poterne stimare esattamente gli esiti <i>ex ante</i>
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	3-4	La pratica si presta ad essere trasferita in contesti formativi diversi, ma senza poterne stimare esattamente gli esiti <i>ex ante</i>

5.3. Conclusioni

Come si può evincere da quanto fin qui descritto, la valutazione degli interventi formativi realizzati in Aquafil Spa e oggetto del presente monitoraggio è positiva, poiché tutte le azioni formative hanno raggiunto gli obiettivi prefissati, i partecipanti si dichiarano soddisfatti e i risultati della formazione sono visibili e valorizzati dall'impresa.

È quindi possibile fornire alcune risposte alla domanda posta in apertura di questo report: di che tipo di competenze e supporto formativo necessita un'organizzazione ormai affermata, con una complessa articolazione interna, che si muove e si disloca in termini globali, votata alla sostenibilità dei suoi prodotti e da qualche anno quotata in borsa?

Senza dubbio, la quotazione in borsa e l'estensione globale del Gruppo porta a confrontarsi con norme contabili, amministrative e fiscali complesse, delicate e di non sempre facile interpretazione. Fra le prime competenze vi sono quindi conoscenze esperte ed altamente settoriali, proprie di alcune specifiche figure professionali (come l'Internal Auditor).

Sono però necessarie anche competenze di carattere commerciale, legate ai continui rapporti che si hanno con clienti e fornitori e che, di nuovo, spesso si muovono in una dimensione internazionale. Tali competenze coinvolgono quindi tanto aspetti tecnico-amministrativi quanto di buona gestione e mantenimento delle relazioni con i propri fornitori e clienti esterni, nonché con le altre aree dell'organizzazione con cui più di frequente si collabora.

Questo ci porta alla rilevanza delle soft skill, necessarie a gestire le dinamiche di coordinamento e comunicazione intra e inter gruppi, la cui complessità solitamente cresce al crescere delle dimensioni e della complessità dell'impresa. Le soft skill si rivelano quindi necessarie a gestire tutte quelle situazioni di incertezza e/o imprevisto che normalmente si verificano nel corso del lavoro quotidiano e che richiedono una discussione tra gli attori per ristabilire il senso dell'azione collettiva. In un'organizzazione con un alto livello di articolazione interna, diversi linguaggi e visioni professionali si incontrano, si confrontano e, talvolta, si scontrano. È dunque essenziale per l'organizzazione preoccuparsi dell'armonizzazione dei processi di coordinamento all'interno e fra le diverse comunità di pratica che popolano l'organizzazione grazie ad un uso strategico delle soft skill.