



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



ARTICOLAZIONE TERRITORIALE FONDIMPRESA TRENTO

RAPPORTO PROVINCIALE

“Storie di formazione, storie di territorio”

**Attività di
Monitoraggio Valutativo dei Piani formativi nel territorio
Anno 2022**

INTRODUZIONE GENERALE

Storia di formazione **GRUPPO F.I.R**

“Lean management in ottica di miglioramento continuo: ottimizzare le risorse e i flussi di lavoro attraverso la digitalizzazione e una nuova leadership”

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. 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

Storia di formazione

ADIGE S.P.A. – BLM GROUP

Cultura del NOI - “Talentuosi da soli MA efficaci insieme”

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. 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

INTRODUZIONE GENERALE

Il presente report “Storie di formazione, storie di territorio”, ha per oggetto l’analisi delle azioni realizzate con i Piani formativi finanziati da Fondimpresa tra il 2020 e il 2021 nel contesto della Provincia autonoma di Trento.

Le due aziende oggetto del monitoraggio qualitativo sono state selezionate da Fondimpresa nazionale come casi eccellenti, meritevoli di essere “raccontati” dal punto di vista degli orientamenti strategici e dei processi di innovazione come “leve” dello sviluppo delle competenze attraverso la formazione, delle policy aziendali per la valorizzazione delle risorse professionali, dei processi che guidano la formazione (dalla rilevazione e analisi del fabbisogno, all’attuazione e alla valutazione degli apprendimenti), degli approcci e delle metodologie di coinvolgimento e didattiche, dei risultati attesi, delle ricadute sull’ecosistema aziendale. Le aziende visitate sono:

- F.I.R. Sas di F.I.R. Servizi Srl, Rovereto (Trento), azienda trentina di proprietà della famiglia Tait, che ha realizzato, nell’ambito del Piano formativo: O.R.M.A Ottimizzazione e Miglioramento delle Risorse Aziendali - Area tematica: qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, l’Azione formativa denominata “Comportamenti e processi per la gestione digitale in sicurezza dei dati di processo”. E’ stata individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo 2022 in quanto il progetto formativo ha riguardato l’implementazione di un efficientamento gestionale attraverso risorse ICT e digitali applicate a processi produttivi di gestione di rifiuti speciali pericolosi e non;
- ADIGE S.P.A., azienda trentina specializzata nella tecnologia di taglio tubi, sia laser che tradizionale appartenente a BLM GROUP di Cantù, e di proprietà della famiglia Colombo, che vanta una posizione di leader nel settore della produzione di lasertubo, curvatubi, segatrici, piegafilo e laser. E’ stata individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo 2022 in quanto i contenuti dei Piani formativi hanno prevalentemente riguardato: il rafforzamento di metodologie e strumenti per effettuare una corretta analisi delle priorità e dei rischi di progetto nonché per gestire in modo opportuno i flussi di comunicazione e monitorare lo stato di avanzamento; il miglioramento delle capacità di utilizzo di risorse informatiche da applicare in attività di carattere gestionale; l’accompagnamento dei manager nell’esercizio della propria responsabilità nella gestione delle forme di lavoro emergenti; lo sviluppo di competenze nella programmazione nell’ambito della robotica industriale.

Per quanto differenti nelle loro caratteristiche dimensionali e di *core business*, le due Aziende hanno un rilevante elemento comune: il forte impegno in campo formativo, ma anche educativo sul contesto esterno (si pensi ai numerosi progetti che entrambe le aziende promuovono coinvolgendo istituzioni scolastiche di vario grado), come “filamento” del loro DNA, rafforzato negli anni da quell’identità familiare che ancora le caratterizza. Un’identità, per le aziende qui considerate, unica nel suo genere, che si “respira” visitando i reparti, incontrando le persone che vi lavorano. E’ la valorizzazione delle Persone che emerge da qualsiasi angolatura di analisi, con la loro effettiva “messa al centro” delle policy di sviluppo e innovazione. Policy aziendali che, in chiave formativa, hanno favorito, dentro il quadro più generale delle transizioni emergenti (digitale, ecologica, demografica), un’evoluzione dell’approccio formativo che lascia più sullo sfondo la personalizzazione/individualizzazione della formazione sulla necessità del singolo (approccio “ego”) e mette in primo piano una visione olistica dell’apprendimento (approccio eco-sistemico) che enfatizza il pluralismo, la partecipazione, la collaborazione, la condivisione da parte di tutti (consulenti, dipendenti, management aziendale, proprietà). Un approccio che in entrambe le aziende ha generato delle vere e proprie Comunità di promozione dell’apprendimento: *Iderambiente Formazione* in F.I.R., *Education Community* in ADIGE S.P.A.. Quello che colpisce maggiormente, incontrando i vertici aziendali ma anche i beneficiari della formazione, è la forte interconnessione tra atteggiamenti individuali o proattività verso la formazione e il valore “percepito” della stessa non solo in chiave di leva della competitività e della crescita ma, soprattutto di ben-essere lavorativo e sociale.

Di conseguenza, non potevano che emergere, tra i tanti aspetti colti durante il monitoraggio, alcune “buone prassi” che, da angolature diverse d’azione ma con approccio comune, favoriscono l’apprendimento come un “accadimento continuo”, come una “responsabilità personale”, come una “opportunità di co-costruzione” di significati sia dei percorsi di crescita individuali che sociali, come “contenitore di linguaggi comuni”.

E’ infine importante sottolineare come le Storie di formazione affondano le loro radici in un passato fecondo di tutte quelle idee e slanci che hanno generato sul territorio, e sul tessuto produttivo trentino, tutto ciò che rappresenta quell’Identità forte e radicata che connota entrambe le aziende “narrate” per l’intero sistema socio-economico di appartenenza. Per questo, le “storie di formazione sono anche storie di territorio”.

Storia di formazione



GRUPPO F.I.R

F.I.R. Sas di F.I.R. Servizi Srl, Rovereto (Trento)

Lean management in ottica di miglioramento continuo: ottimizzare le risorse e i flussi di lavoro attraverso la digitalizzazione e una nuova leadership

Avviso: 3/2018 - Competitività

Piano formativo: ACS/121/181

Piano formativo: O.R.M.A Ottimizzazione e Miglioramento delle Risorse Aziendali

Area tematica: qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti

Soggetto Attuatore: ENFAP Puglia

ID Azione formativa: 2174454

Titolo Azione formativa: Comportamenti e processi per la gestione digitale in sicurezza dei dati di processo

Durata Azione formativa: 8 ore

Periodo di svolgimento Azione formativa : settembre – ottobre 2020

Numero partecipanti Azione formativa: 14

Modalità formativa: Training on the job

Storia di formazione a cura di: dott. Mauro Frisanco

1. INTRODUZIONE

F.I.R. Sas di F.I.R. Servizi Srl, Rovereto (Trento) è un'azienda trentina che ha realizzato, nell'ambito del Piano formativo: O.R.M.A Ottimizzazione e Miglioramento delle Risorse Aziendali - Area tematica: qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, l'Azione formativa ID 2174454 denominata "Comportamenti e processi per la gestione digitale in sicurezza dei dati di processo". E' stata individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo 2022 in quanto il contenuto del progetto formativo ha riguardato l'implementazione di un efficientamento gestionale attraverso risorse ICT e digitali applicate a processi produttivi di smaltimento di rifiuti speciali pericolosi e non. Nella scelta dell'azienda entrano in gioco entrambe le transizioni emergenti, quella digitale e quella ecologica. L'azienda, come la storia mette bene in evidenza, ha avuto un continuo e significativo sviluppo passando dalla raccolta di stracci e rottami ferrosi (nel 1974) a una realtà diversificata di servizi, dalla raccolta, al trasporto, allo stoccaggio, allo smaltimento, al recupero e riciclo, alla consulenza ed all'educazione ambientale. Va certamente sottolineato l'impegno dell'azienda in campo formativo, educativo e di sensibilizzazione: nel 2008 nasce Iderambiente Formazione, associazione non a fini di lucro volta a promuovere e organizzare corsi sulla formazione continua ambientale nonché a sensibilizzare le nuove generazioni sul tema del riciclo e dell'economia circolare. Numerose sono le classi di studenti di varie scuole del Trentino che partecipano ogni anno a tour esplorativi in azienda per conoscere da vicino la filiera del riciclo del rifiuto. Da questa angolatura di analisi, emerge come l'azienda qui considerata risulti un caso interessante proprio perché la "pratica formativa" (l'Azione di cui sopra) si inserisce in un contesto di rilevante sensibilità e proattività rispetto alla formazione non solo di fornitori, clienti, risorse umane ma anche delle nuove generazioni. Tale "cultura aziendale" guida inoltre l'approccio progettuale e il modello formativo che sostengono il "fare formazione interna" in F.I.R: sono le strategie di miglioramento, supportate da osservazioni dirette e analisi sul campo (dei processi, dei punti di attenzione, delle possibili soluzioni), che determinano i fabbisogni, gli obiettivi traguardo della formazione e, a ritroso, la progettazione e la realizzazione della formazione con il contributo diretto di chi ha "osservato, colto, proposto". La storia di formazione qui narrata offre l'opportunità di cogliere come una "contestualizzazione" della strategia formativa e dei suoi approcci di metodo e di contenuto, auto-diretta

dall'azienda e non affidata a soggetti formativi esterni possa offrire, come si vedrà in seguito, risultati effettivamente condivisi da coloro che direttamente e/o indirettamente risultano coinvolti nei processi di miglioramento supportati (se non attivati) dalla formazione e, quindi, con ricadute immediate dell'investimento formativo.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

F.I.R. viene costituita nel 1974 dai F.lli Ider già operativi sul territorio nella raccolta di stracci, rottami ferrosi e metalli. Nel 1996, i figli Ider Marco e Thomas integrano l'attività ormai consolidata con il servizio di recupero e smaltimento di rifiuti industriali (carta, nylon, plastica, legno). Nel 2008 nasce F.I.R. Autotrasporti: società di trasporto in conto terzi con attualmente nr. 30 mezzi fra motrici, bisarche e rimorchi. Nel 2010 viene inserita l'attività di raccolta e smaltimento dei rifiuti pericolosi (attività ora gestita dalla società Biochem della quale FIR partecipa al capitale) nonché il servizio di consulenza ambientale. Nel corso degli anni l'impianto viene progressivamente ingrandito per poter stoccare i rifiuti industriali costantemente in aumento sia per tipologia che per quantitativo. Attualmente:

- FIR si occupa di smaltimento di rifiuti speciali, pericolosi e non, e del recupero di rottami ferrosi in provincia di Trento e in tutto il Nord-Est Italia;
- FIR si propone, dato che lo smaltimento dei rifiuti speciali è oggi sottoposto a regole molto stringenti, come soggetto di riferimento per le aziende, per seguire tutto il processo: dalle analisi pre-smaltimento, alla compilazione di documenti e formulari, fino ad arrivare al trasporto nel proprio centro di stoccaggio e al successivo avvio allo smaltimento e/o recupero;
- FIR Autotrasporti è l'azienda del gruppo che si occupa della movimentazione. Il trasporto e la movimentazione dei rifiuti pericolosi e non pericolosi vengono effettuati da vettori specializzati e regolarmente autorizzati, omologati per il trasporto in ADR. Il parco mezzi dedicato al trasporto di rifiuti speciali, pericolosi e non, è ampio e risponde all'esigenza di movimentazione di diversi tipologie di rifiuti:
 - rifiuti speciali, pericolosi e non
 - rifiuti speciali solidi e liquidi
 - metalli ferrosi e non ferrosi
 - rifiuti solidi assimilabili agli urbani
 - veicoli fuori uso
- FIR offre un servizio di gestione del deposito dei rifiuti: per lo stoccaggio dei rifiuti speciali pericolosi e non, l'azienda dispone, tramite la consociata Biochem Italia, di una superficie di 10.000 m² in cui vengono gestite le operazioni di deposito, cernita, stoccaggio e smaltimento (7.000 m² sono adibiti allo stoccaggio dei rifiuti speciali pericolosi, 3.000 m² alla gestione delle materie prime secondarie);
- FIR, nell'ambito del trasporto transfrontaliero dei rifiuti, ha aperto notifiche dirette con impianti di smaltimento e recupero stranieri, favorendo una riduzione delle filiere e un conseguente vantaggio economico per il cliente. In quest'ambito di operatività, offre:
 - assistenza chiavi in mano nell'apertura della notifica e dell'iter di approvazione;
 - stipula delle fidejussioni a favore del Ministero dell'Ambiente, a garanzia del corretto trasporto e smaltimento;
 - prelevamento dei rifiuti speciali, pericolosi e non, dagli impianti di produzione e dai siti di bonifica e successivo trasporto;
 - smaltimento e/o recupero, con rilascio del certificato di avvenuto smaltimento e/o recupero;

- assistenza nella compilazione della documentazione necessaria al trasporto.

Nel 2017 viene inaugurato in FIR il centro di autodemolizione di 3.000 mq (oggetto della presente storia di formazione), attività, già svolta in passato, per la raccolta di autovetture fine vita e la vendita di ricambi effettuata sia on line che in negozio. L'impianto attualmente è in fase di espansione.

Gli obiettivi e le motivazioni che hanno guidato l'evoluzione dell'azienda nel tempo e negli anni più recenti, in coerenza alle dinamiche e agli scenari del settore di riferimento, possono essere così riassunti:

- agli inizi degli anni 90 la sempre maggiore richiesta da parte dei clienti di smaltire i rifiuti da loro prodotti, oltre al consueto materiale ferroso, ha spinto FIR ad ampliare la superficie di stoccaggio e ad ottenere le prescritte autorizzazioni provinciali per avviare l'attività; grazie a questo processo, F.I.R. si presenta oggi come "unico referente" ed offre al cliente un servizio completo a 360° nella gestione del rifiuto;
- FIR si certifica ISO 9001 nel 2002 e successivamente ottiene le certificazioni ISO 14001 e 45001 e l'implementazione del modello 231;
- attualmente FIR sta implementando l'ottenimento di "società Benefit" (obiettivo 2023).

L'azienda ha ancora un'impronta prettamente familiare e vede l'operatività della "quarta generazione". Attualmente occupa 33 dipendenti:

- Nr.2 addetti ufficio marketing
- Nr.7 impiegati amministrativi
- Nr. 3 commerciali
- Nr.1 responsabile centro autodemolizione
- Nr. 2 addetti vendite autodemolizione
- Nr. 5 meccanici addetti smontaggio autovetture
- Nr. 1 responsabile impianto rottame
- Nr. 3 operai impianto rottame
- Nr. 10 autisti (FIR Autotrasporti)

Il volume di fatturato (anno 2021) è di circa 25 M/euro, con una presenza su vari mercati, così articolata:

- mercato provinciale/regionale: 60%
- mercato nazionale: 20%
- mercato estero: 20%

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico di FIR è sempre stato quello di fornire servizi a supporto della sostenibilità ambientale e dell'economia circolare. Il settore di riferimento è indubbiamente un settore che vede una costante revisione dei quadri normativi di riferimento, delle problematiche da affrontare, delle implicazioni, anche legali, delle scelte e dell'operatività. In tale contesto ad elevata variabilità, complessità e responsabilità, FIR ha intrapreso, come sottolineato dai vertici aziendali, un percorso di rinnovamento volto all'adottare un approccio "olistico" e di "filiera" di servizio come *core business*.

Tale approccio ha molte implicazioni sul versante tecnologico, organizzativo e competenziale delle risorse umane. L'innovazione tecnologica e organizzativa deve infatti assicurare il massimo rispetto degli standard (elevati e in continua evoluzione) di sicurezza sia lavorativa che ambientale, un monitoraggio sistematico di tutte le fasi del processo al fine di cogliere eventuali punti critici, una maggiore fluidità delle varie operazioni per velocizzare i tempi di gestione dei diversi materiali.

Vi è poi da sottolineare come FIR, in riferimento alla demolizione di autovetture fine vita, si sia dotata anche di un “hub territoriale” di commercializzazione dei ricambi, puntando in maniera significativa anche sull’e-commerce. Tale scelta ha richiesto di affinare ulteriormente, per ridurre sprechi e tempi morti, l’intero processo dal “reparto smontaggio e bonifica”, a quello “logistico dello stoccaggio”, fino alla commercializzazione. Ed è proprio questo processo di affinamento, in ottica *Lean management*, che ha generato il fabbisogno e l’azione formativa che ha permesso di individuare FIR come azienda meritevole di essere “raccontata”.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L’importanza della formazione in FIR emerge da tanti punti di vista:

- centralità di una formazione continua (non solo di quella obbligatoria per norma) di tutte le risorse professionali impegnate nei vari campi e livelli di operatività; questo nella consapevolezza che l’attenzione alla formazione consente sia sviluppo organizzativo, oltre che tecnologico, che consolidamento e trasmissione (interna ed esterna) di un’immagine proattiva dell’azienda verso lo sviluppo di competenze dinamiche d’innovazione attraverso l’adozione (come si vedrà in seguito) di un approccio di performance management centrati sul feedback, l’engagement e lo sviluppo dei collaboratori;
- presenza di spazi dedicati alla formazione, integrati con le attività core-business (come si è potuto osservare durante le visite di monitoraggio);
- la promozione e gestione di Iderambiente Formazione, associazione non a fini di lucro volta a promuovere e organizzare corsi sulla formazione continua ambientale nonché a sensibilizzare le nuove generazioni sul tema del riciclo e dell’economia circolare (numerose sono le classi di studenti di varie scuole del Trentino che partecipano ogni anno a tour esplorativi in azienda per conoscere da vicino la filiera del riciclo del rifiuto), che qualifica FIR come un contesto di rilevante sensibilità e proattività rispetto alla formazione non solo di fornitori, clienti, risorse umane ma anche delle nuove generazioni anche nella prospettiva di Agenda 2030.

2.4 Considerazioni riepilogative

FIR offre l’occasione di narrare una storia di formazione significativa, ambientata in un contesto nel quale convergono entrambe le transizioni emergenti: digitale ed ecologica. Si tratta, inoltre, di un’azienda che mantiene fortemente la sua matrice ed identità familiare che “la transizione generazionale” ha via via rafforzato con scelte e strategie che hanno reso FIR un vero e proprio “hub multiservizi” a supporto dell’economia circolare. La filiera di servizi offerti permette di rappresentare, anche in chiave educativa, la complessità della gestione dei rifiuti, le competenze richieste, la qualificazione necessaria, la possibilità di poter esercitare un “lavoro per il Bene dell’intera Comunità e per il Futuro di tutti”, un connotazione aziendale pressochè unica per poter intercettare, anche in chiave di scelte professionali e lavorative, la crescente sensibilità che le giovani generazioni mostrano nei confronti del riuso e dare loro la possibilità di poter essere soggetti attivi rispetto alla determinazione del loro futuro.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

FIR adotta da sempre un “modello” di implementazione della formazione fondato sulle analisi dei processi lavorativi, l’individuazione dei punti di miglioramento e, tra questi, il ruolo che può giocare la formazione per allineare le competenze delle risorse professionali alle necessità emergenti.



L'intervista al Referente aziendale del Piano formativo, qui considerato, ha messo bene in luce questo approccio anche in riferimento a questa azione formativa che, nello specifico, ha riguardato le risorse professionali del Centro di autodemolizione. L'azione formativa, infatti, è stata generata a seguito dell'analisi dei processi di smontaggio e di bonifica delle autovetture per verificare, in ottica Lean, le diverse fasi operative, i tempi vuoti, le problematiche di "connessione" tra una fase e l'altra, la strumentazione presente e quella auspicabile, le possibili azioni di miglioramento.

L'analisi è stata effettuata attraverso l'osservazione diretta sul campo da parte di un consulente, poi anche formatore, in attività di audit interno.

L'audit interno ha messo in evidenza come, nonostante l'uso di risorse digitali (quali l'applicazione TRELLO) funzionale a supportare priorità e programmazione delle attività, numerosi fossero i "tempi morti" accompagnati da un'eccessiva dispersione di "risorse uomo" perché alcune impegnate nel seguire la medesima attività ed altre, invece, isolate nell'avanzamento del processo. Tra i punti di miglioramento e gli "ambiti" gestibili da un'azione formativa messi in luce dall'analisi sul campo:

- l'affinamento di un metodo unitario, e di un linguaggio condiviso, per la gestione delle informazioni e dei dati di processo (codifica dei ricambi, delle loro caratteristiche, tracciabilità del loro "valore" e "storizzazione" in funzione della fase di commercializzazione);
- l'affiancamento formativo (secondo un approccio di coaching) per una maggiore consapevolezza del potenziale e delle responsabilità di ognuno dentro questo nuovo "modello organizzativo di processo";
- l'individuazione, e formazione, di un Team leader preposto al coordinamento e supervisione del miglioramento dei processi critici emersi dall'analisi sul campo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'Azione formativa qui considerata nasce dunque da questo processo che può essere così sintetizzato:

- fase 1- analisi dei processi (audit interno);
- fase 2 – feedback e condivisione dei risultati dell'analisi con le risorse professionali operative nei processi;
- fase 3 – condivisione dei risultati dell'analisi con il management aziendale e strategie di intervento;
- fase 4 – restituzione alle risorse professionali operative nei processi interessati dall'analisi delle strategie di intervento sia sul piano organizzativo che formativo; condivisione dell'Azione formativa;
- fase 5 – avvio dell'Azione formativa.

L'Azione formativa, progettata direttamente dal consulente che ha svolto l'analisi dei processi, ha coinvolto 12 risorse professionali del Centro di autodemolizione ed è stata articolata in due momenti:

- primo momento (durata 4 ore), di consapevolezza dei punti di miglioramento (in termini di comportamenti e gestione dati di processo), di associazione dei fabbisogni rilevati agli obiettivi della formazione, di riflessione critica, in vista del secondo momento di formazione, di quanto auspicato alla luce di una prima applicazione sul campo;
- secondo momento (durata 4 ore), di feedback rispetto alle riflessioni maturate alla luce della prima applicazione, di affinamento dei comportamenti, dei linguaggi, delle interconnessioni al fine del superamento delle criticità e dei fabbisogni emersi dall'analisi dei processi lavorativi.

A conclusione dell'Azione formativa, il management aziendale ha dato mandato al Team leader (nel frattempo individuato) di assicurare un costante monitoraggio al fine di poter raccogliere osservazioni e indicazioni rispetto all'efficientamento dei processi di lavoro interessati dalla formazione. Gli esiti sono stati fortemente positivi già nell'immediato, confermando due aspetti:

- l'importanza di aver adottato un approccio progettuale, organizzativo, attuativo della formazione in grado di "contestualizzare" l'intervento rivolto alle risorse professionali, ovviando alla genericità di eventuali azioni formative "a catalogo" e puntando, invece, alla proattività formativa dei beneficiari supportata dal concreto valore aggiunto attribuito all'Azione formativa ed alle sue immediate ricadute per il miglioramento dell'operatività di tutti;
- il superamento delle criticità rilevate e, contestualmente, l'avvio di un percorso di ulteriore affinamento e sviluppo dei processi di lavoro, fondato sulla consapevolezza di tutte le risorse professionali della "leva della formazione", oltre a quella organizzativo-tecnologica, per il miglioramento ed il ben-essere aziendale e lavorativo.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'Analisi dell'Azione formativa di FIR restituisce l'immagine di un processo ben governato, all'interno del quale hanno potuto trovare espressione tutti gli elementi e gli attori in gioco: i bisogni aziendali e individuali, il management aziendale, la consulenza, le risorse professionali impegnate nei processi lavorativi. Emerge, tenuto conto anche del successo dell'Azione attuata in termini di effettiva capacità di riuscire a dare corso a un cambiamento concreto dell'organizzazione, un modello formativo vincente perché "contestualizzato" e "cooperativo" da tutti i punti di vista, progettuale, attuativo e valutativo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Dalle interviste effettuate, sia con il management aziendale che con i partecipanti alle azioni formative, emerge piena soddisfazione rispetto agli esiti dell'esperienza nella consapevolezza condivisa della sua utilità da vari punti di vista. Tra questi:

- una maggiore attenzione all'efficientamento dei processi di lavoro;
- una gestione "smart" dei flussi di comunicazione e di informazione lungo tutta la filiera di gestione del prodotto;
- il valore dello scambio e della condivisione delle problematiche che richiedono il coinvolgimento di tutti nell'ottica di team building;
- la presenza di un "coordinamento" (team leader) funzionale a una migliore organizzazione del lavoro nei reparti, all'affiancamento e alla motivazione delle diverse risorse professionali nell'affrontare questioni da risolvere collettivamente;
- il generale miglioramento del clima organizzativo sul piano delle relazioni collaborative;
- l'opportunità di disporre di indicatori di processo per supportare azioni di miglioramento ed efficientamento gestionale dell'intera organizzazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

Le interviste raccolte restituiscono un quadro di ampia soddisfazione rispetto all'esperienza formativa e consentono di cogliere, più in generale, un elemento significativo: la traduzione di un'analisi di processo

(funzionale all'efficientamento organizzativo) in un'opportunità di accrescimento delle competenze personali e professionali, rendendo consapevoli i destinatari della formazione che gli impatti organizzativi, se gestiti condividendo linguaggi, soluzioni, atteggiamenti, non generano ulteriori difficoltà nell'esercizio quotidiano delle attività ma innescano opportunità, per tutti, di ben-essere aziendale e lavorativo.

5. CONCLUSIONI

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

Tra i tanti elementi emersi come fattori che hanno contribuito all'esito positivo dell'esperienza formativa oggetto del monitoraggio qualitativo spiccano:

- la cultura aziendale identitaria del “fare formazione”, come leva per il ben-essere personale e lavorativo;
- il valore identitario che l'Azienda ripone nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione delle risorse umane;
- l'implementazione di azioni formative attraverso attente analisi dei processi produttivi potenzialmente portatori di fabbisogni che possono trovare risposta attraverso la formazione.

Cercando di mettere a sintesi i principali punti di forza e di miglioramento della programmazione formativa nel suo complesso, otteniamo il seguente quadro.

Punti di forza - Cultura aziendale identitaria del fare formazione, come leva per il ben-essere personale e lavorativo; - Valore identitario che l'Azienda ripone nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione delle risorse umane; - Il processo di implementazione delle azioni formative attraverso attente analisi dei processi produttivi	Punti di miglioramento (debolezza) - Attestazione e certificazione degli apprendimenti e delle competenze acquisite attraverso la formazione
Opportunità - Apprendimento continuo - Auto direzione, da parte delle risorse professionali beneficiarie degli interventi formativi, nel processo di formazione e apprendimento	Minacce - Forte impegno formativo richiesto dal settore di attività dell'Azienda con necessità di supportare i processi di sviluppo delle competenze attraverso sistemi LMS

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il monitoraggio qualitativo ha permesso di individuare, tenendo conto dei criteri di efficacia, efficienza, sostenibilità, come modalità distintiva di gestione dell'azione formativa che può essere qualificata come buona prassi, *“l'implementazione della formazione fondata sulle analisi dei processi lavorativi in ottica lean”*.

Tenendo conto delle categorie e delle proprietà, la valutazione attribuita alla buona prassi è la seguente.

Prassi- Definizione e attuazione dell'azione formativa sulla base di analisi organizzative dei processi lavorativi in ottica lean

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La pratica consente il superamento di eventuale atteggiamenti non proattivi alla formazione dato l'ancoraggio della stessa a contesti vissuti e a problematiche che si incontrano quotidianamente (senso e significato dell'effettivo valore applicativo)
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	5	La pratica assicura un pieno coinvolgimento di tutte le risorse professionali che necessitano dello sviluppo delle competenze
Riproducibilità	Riproducibile in contesti formativi simili	5	In situazioni analoghe la pratica si presta ad essere riprodotta
Trasferibilità	Riproducibile in contesti formativi diversi	5	La pratica si presta ad essere trasferita in diversi contesti formativi

5.3 Conclusioni

Il quadro conoscitivo dell'esperienza di F.I.R., emerso dalle varie angolature di analisi previste dal monitoraggio qualitativo, mette in evidenza numerosi e significativi elementi positivi, non solo in termini di risultati raggiunti e di ricadute specifiche della formazione ma anche, e soprattutto, di significato della policy aziendale in riferimento alla valorizzazione delle risorse professionali attraverso la formazione. Nello specifico, l'innovazione e il cambiamento organizzativo come opportunità per l'affermazione di un modello che rafforza e rilancia il valore identitario “familiare” dell'azienda nell'ottica di enfatizzare e valorizzare non solo gli aspetti più formali della formazione ma anche, e soprattutto, quelli legati al sapere informale ed esperienziale delle persone. In questo modo, F.I.R ha favorito un *learning environment* per certi versi olistico, nel quale la “cifra in più”, rispetto all'acquisizione di conoscenze ed abilità, è data dall'opportunità, per tutti, di provare a soddisfare sempre la propria curiosità, alimentando ogni giorno *quell'imparare a imparare*, fondamentale per l'apprendimento continuo dei singoli e dell'organizzazione.

Storia di formazione



ADIGE S.P.A. – BLM GROUP

Levico Terme (Trento)

Cultura del NOI

“Talentuosi da soli MA efficaci insieme”

Piano formativo: Project Management

ID: ID274500

Piano formativo: Corso di excel

ID: 281067

Piano formativo: Smart working manager

ID: 282605

Piano formativo: Corso PB-IRC5 programmazione base

ID: 296765

Storia di formazione a cura di: dott. Mauro Frisanco

1. INTRODUZIONE

ADIGE S.P.A. è un'azienda specializzata nella tecnologia di taglio tubi, sia laser che tradizionale, individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo 2022, in quanto i contenuti dei Piani formativi hanno prevalentemente riguardato

- il rafforzamento di metodologie e strumenti per effettuare una corretta analisi delle priorità e dei rischi di progetto, per gestire i flussi di comunicazione e monitorare lo stato di avanzamento dei progetti;
- il miglioramento delle capacità di utilizzo di MS Excel da applicare in attività di carattere gestionale;
- l'accompagnamento dei manager nell'esercizio della propria responsabilità nella gestione dello smart-working;
- lo sviluppo di competenze di programmazione base del ROBOT ABB.

La storia risulta particolarmente significativa in quanto ADIGE S.P.A. rappresenta un “caso aziendale” nel quale la formazione emerge come leva strategica dello sviluppo e della competitività fino al punto di essere gestita, come vedremo di seguito, da una *Education Community* a supporto dello sviluppo delle competenze, dentro un quadro più generale di promozione di una cultura della formazione pervasiva a tutti i livelli. Da sempre, ADIGE S.P.A ha utilizzato la formazione come vettore attivo della ricomposizione del lavoro e delle aree professionali nei processi di mutamento tecnologico e organizzativo. Mutamenti connessi, da un lato a fattori esterni all'azienda, relativi alle politiche di sviluppo e all'evoluzione dei mercati (prodotti e lavoro), dall'altro a fattori interni relativi ai modelli tecnologici, organizzativi e di management. La formazione in ADIGE S.P.A. è divenuta sempre meno una “unità funzionale” che centralizza ed organizza le iniziative formative per assumere progressivamente la connotazione di un'unità prestatrice di servizi, situata al centro di una rete composta da tutti gli attori in campo sia interni che esterni (proprietà, direzione, varie funzioni interne, service esterni, fornitori, clienti). In ADIGE S.P.A la formazione risulta ben radicata nella cultura aziendale e, più in generale, del Gruppo BLM. Nel tempo, essa è diventata uno strumento essenziale di valorizzazione del potenziale umano dell'impresa,

rispondendo alle esigenze del personale, favorendone l'inserimento (si pensi al percorso in LMS attualmente previsto per i neo assunti che lo avviano con uno specifico "welcome-kit") e lo sviluppo in un ambiente aziendale in continua evoluzione. In questo processo, la formazione in ADIGE S.P.A è diventato uno "strumento" anche per la gestione previsionale delle qualificazioni da assicurare al personale, supportando la strategia globale del management e delle risorse umane alla luce delle aspirazioni degli individui e delle necessità di accompagnamento dello sviluppo professionale dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

ADIGE S.P.A., specializzata nella tecnologia di taglio tubi, sia laser che tradizionale, è l'azienda del Gruppo BLM che per prima realizza, ormai più di 30 anni fa, la tecnologia che consente il taglio laser di profilati tubolari e speciali in metallo, oltre che di lamiera. Si tratta di un'innovazione rivoluzionaria, in ambito industriale, che consente un elevato miglioramento della efficienza e della qualità dei processi di produzione dei clienti di ADIGE S.P.A, determinando un grande risparmio di tempi di produzione e una significativa riduzione degli scarti, riuscendo a rispettare in modo molto preciso e ripetibile gli standard di produzione richiesti. L'Azienda è acquisita per volontà di Pietro Colombo, fondatore della BLM S.P.A di Cantù, che tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 rileva un'azienda storica di Levico Terme (Trento), denominata ADIGE SALA S.P.A, specializzata nella lavorazione di tubi metallici (in quegli anni, prevalentemente taglio a lama (segatrici)). La proprietà di ADIGE S.P.A – BLM GROUP è della famiglia Colombo di Cantù. Attualmente ADIGE S.P.A ha un numero di dipendenti pari a 242 unità (2022).

Un elemento fortemente caratterizzante l'azienda, oltre alla continua innovazione, è la grande attenzione alla preparazione scolastica (ricerca di persone diplomate e laureate, e in alcuni casi anche con dottorato di ricerca), alle competenze e alle potenzialità delle persone. Nel 2022 Adige ha assunto più di 40 nuovi collaboratori. Nel 2021 il Gruppo BLM ha fatturato 397 mln €. Circa l'80% del fatturato è realizzato lavorando con l'estero, in particolare Europa e USA. Tutti i sistemi di BLM GROUP sono progettati e costruiti in Italia.

BLM GROUP, che ha oltre 841 dipendenti nel mondo ed è 4° produttore al mondo del settore e 3° per volumi di esportazione, comprende in Italia le seguenti realtà industriali:

- *BLM SPA* (società capogruppo):
specializzata nella produzione di macchine curvatubi a CNC, celle taglio laser 3D, sagomatubi, unità di misura ed i relativi dispositivi di integrazione ed automazione;
- *ADIGE SPA*:
produce sistemi di taglio laser dei tubi e macchine per il taglio a disco di tubi, pieni e profilati;
- *ADIGE-SYS SPA*:
specializzata nella produzione di sistemi "misti" di taglio laser per tubo e lamiera, impianti per la lavorazione laser di tubi di grandi dimensioni e linee di taglio ed asportazione alle estremità per tubi e barre.

ADIGE S.P.A. è l'azienda che per prima realizza, ormai 30 anni fa, la tecnologia che consente il taglio laser dei tubi, un'innovazione che consente risparmio energetico e soprattutto il taglio di materiali di diversa composizione. L'Azienda è fondata per volontà di Pietro Colombo fondatore della BLM di Cantù che alla fine degli anni '90 decide di rilevare l'azienda storica di Levico Terme (Trento), denominata SALA S.P.A specializzata nella lavorazione di tubi metallici poi fallita per difficoltà di carattere congiunturale. La proprietà di ADIGE S.P.A – BLM GROUP è ancora della famiglia Colombo di Cantù. Attualmente l'Azienda ha un numero di dipendenti pari a 242 unità (2022) per un volume di fatturato pari a 156 M/euro nel 2020. L'articolazione

dell'organico per ruoli funzionali vede la presenza di 75 operai, 75 impiegati, 8 quadri aziendali e 7 dirigenti. Un elemento fortemente caratterizzante l'Azienda, oltre alla continua e forte innovazione, la dotazione di risorse umane particolarmente qualificate con livelli medio alti di istruzione (diploma e soprattutto laurea).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

ADIGE S.P.A. ha ampliato progressivamente i prodotti che costituiscono il core aziendale. Attualmente, le tecnologie che l'azienda immette nel mercato sono:

- tecnologia impianti Lasertube (di 7 tipologie diverse) come sistemi di taglio laser 2D e 3D per tubi, barre e profilati, da 12 mm a 610 mm di diametro e fino a 18 m di lunghezza;
- tecnologia celle di taglio laser 3D (di 2 tipologie diverse) per il taglio laser di qualsiasi pezzo 3D: tubi curvati, idroformati, imbutiti, pressofusi, lamiere piane e stampate;
- tecnologia Laser lamiera (di 3 tipologie diverse), dal 2D, alla fibra, all'integrazione con il taglio tubo;
- tecnologia curva tubi di 4 tipologie diverse;
- tecnologia di taglio a disco di 3 tipologie diverse;
- tecnologia taglio e asportazione di 2 tipologie diverse;
- tecnologia di sagomatura del tubo di 4 tipologie diverse;
- tecnologia di curvatura del filo di 3 tipologie diverse.

L'azienda si caratterizza, oltre che per l'ampia gamma di tecnologie prodotte e per l'assicurazione di servizi di varia tipologia al cliente connessi ai prodotti, per un orientamento strategico ad affrontare la complessità crescente e la velocità dei cambiamenti cogliendo la centralità dell'emergere di nuove competenze e il bisogno del continuo cambiamento delle stesse in riferimento a qualsiasi progetto di innovazione e di miglioramento dei processi e dei prodotti. L'evoluzione storica di ADIGE S.P.A. è accompagnata da uno sviluppo sistematico di tutte le famiglie di competenze, non solo quelle tecniche ma anche quelle gestionali, amministrative, digitali, personali e sociali (*soft skill*). Si è così configurato nel tempo un contesto aziendale improntato all'attivazione di *community* di apprendimento che hanno assunto progressivamente il ruolo di potenti acceleratori delle competenze strategiche per i nuovi scenari da affrontare, in primo luogo quelle riconducibili:

- al collaborare con altri nel lavoro e nell'apprendimento;
- al gestire forme accentuate di ansietà;
- al gestire se stessi nel lavoro e nell'apprendimento (autoregolazione e volizione);
- al gestire processi riflessivi.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'importanza della formazione come leva strategica dello sviluppo e della competitività aziendale è evidente. Nel 2022 sono state erogate in ADIGE S.P.A. più di 40.000 ore di formazione delle quali per quasi l'80% in modalità "affiancamento e/o asincrona".

Tipo di formazione erogata nel 2022	Ore di formazione
Formazione in Aula e on line	1067
Formazione in affiancamento o asincrona	31132
<i>Elearning</i>	119
<i>OJT</i>	30983
<i>Podcast</i>	31
Formazione in Aula	8005
Totale ore di formazione 2022	40204

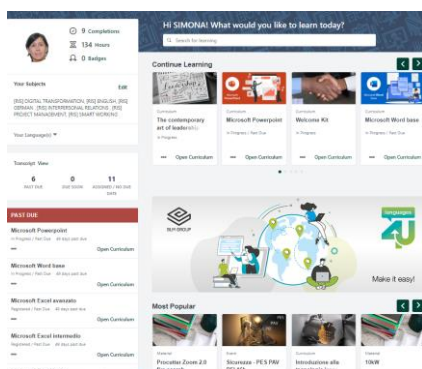
Se poi consideriamo i Piani formativi finanziati con il Conto Formazione che ADIGE S.P.A ha attivato negli ultimi 7 anni emerge il seguente quadro. In totale, sono 34 i Piani aziendali attuati per un numero complessivo di 1.300 ore di formazione che hanno coinvolto circa 140 dipendenti, per il 65% impiegati e per il 28% operai. Tra gli ambiti tematici della formazione spiccano lo sviluppo delle competenze tecnico-professionali e la manutenzione delle competenze presenti nel contesto aziendale.

PIANI Aziendali 2015 - 2022	Ambiti / tematiche della formazione									Risorse professionali beneficiarie (inquadramento)				Ore di formazione erogate
	Sistemi territoriali Ambiente, sicurezza e innovazione organizzativa	Sviluppo organizzativo	Innovazione tecnologica	Competenze tecnico- professionali	Competenze gestionali e di processo	Qualificazione /riqualificazione	Competitività d'impresa/innovazione	Formazione eX-lege (obbligatoria)	Mantenimento/aggiorna- mento delle competenze	Operai	Impiegati	Quadri	Totali	
34	4	1	1	25	4	0	8	4	23	38	88	10	136	1.304

La significativa propensione di ADIGE S.P.A all'investimento in formazione, già sottolineata, deve essere inquadrata nell'ambito nella nascita di una *Education Community* (di seguito EdC) che, a livello di BLM GROUP, si occupa della formazione e dello sviluppo delle competenze. L'obiettivo primario della EdC è la promozione della cultura della formazione, con particolare attenzione al monitoraggio e alla gestione "attiva" delle competenze attraverso la formazione.

Le attività formative nascono da uno specifico progetto declinato seguendo i principi e le regole definite dalla *Community* e da applicare/contestualizzare in base agli obiettivi da perseguire e al target di riferimento (dipendenti, clienti, fornitori).

L'EdC è unica nel Gruppo BLM, ha un coordinamento centralizzato, con posizioni organizzative che possono afferire alle diverse Company del Gruppo. Sono l'Area *Education* del Gruppo e la piattaforma di *Human Capital Management (HCM SW)*, denominata "4U" e che si avvale di un modulo LMS, che supportano metodologicamente l'EdC, assicurando il rispetto delle policy e degli standard dei processi formativi in termini di progettazione, attuazione nonché offrendo attività strumentali quali la gestione del ciclo di vita dell'oggetto formativo, la creazione dei vari strumenti operativi previsti nell'attuazione della formazione.



L'EdC è unica nel Gruppo BLM, ha un coordinamento centralizzato, con posizioni organizzative che possono afferire alle diverse Company del Gruppo. Sono l'Area *Education* del Gruppo e la piattaforma di *Human Capital Management (HCM SW)*, denominata "4U" e che si avvale di un modulo LMS, che supportano metodologicamente l'EdC, assicurando il rispetto delle policy e degli standard dei processi formativi in termini di progettazione, attuazione nonché offrendo attività strumentali quali la gestione del ciclo di vita dell'oggetto formativo, la creazione dei vari strumenti operativi previsti nell'attuazione della formazione. Il modulo LMS (cfr. immagine esempio) è solo uno (per quanto importante) dei moduli della piattaforma di *Human Capital Management (HCM SW)* che ADIGE S.P.A. ha acquisito, che è Cornerstone.



Attualmente ADIGE S.P.A sta implementando i moduli *Recruiting e on-boarding*, per governare e tracciare al meglio il processo di selezione e assunzione di nuovi collaboratori con la prospettiva poi di avviare anche l'utilizzo del modulo Performance.

A seconda del target, l'Area *Education* si articola in *Academy* (funzionale alla formazione tecnica dei clienti), *Training* (funzionale a supportare la formazione tecnica sui prodotti BLM dei service esterni), *Learning* (funzionale alla formazione dei dipendenti rispetto a competenze tecniche, trasversali, soft skills, sicurezza). Da questa angolatura di analisi dell'esperienza emerge come ADIGE S.P.A costituisca un ecosistema della conoscenza aziendale, dove individui e gruppi sono produttori e consumatori allo stesso tempo di conoscenza, di esperienza, dunque, di competenza.

La “famiglia professionale” *Education* vede l'operatività dei seguenti ruoli:

- *learning coordinator* (lc): sviluppa, coordina e monitora l'offerta formativa dei dipendenti del gruppo BLM, con particolare attenzione ai percorsi formativi di on-boarding; presidia la formazione che non afferisce ai prodotti BLM GROUP, per la quale – se coinvolto – chiede supporto ai tc della tecnologia di riferimento.
- *4U it specialist*: persegue la continua implementazione del sistema lms, di cui è la figura di riferimento, in forte collaborazione con i partner IT interni ed esterni; verifica e analizza i processi formativi, proponendo modalità, metodologie e strumenti a supporto del funzionamento ottimale dell'offerta formativa
- *training coordinator* (tc): sviluppa, coordina e monitora l'offerta formativa rivolta prioritariamente ai tecnici service, interni ed esterni; presidia la formazione dei dipendenti sui prodotti blm group, al fine di ottimizzare l'organizzazione
- *academy coordinator* (ac): sviluppa, coordina e monitora l'offerta formativa rivolta ai clienti.
- *digital learning specialist* (dls): progetta, crea e rielabora contenuti, materiali e strumenti necessari per realizzare le attività di formazione, che può contribuire a progettare;
- *education assistant* (ea): supporta a livello amministrativo, organizzativo e operativo le attività di formazione
- *trainer* (t): svolge attività di formazione nell'ambito dell'organizzazione BLM Group.

Da un'angolatura più ampia di analisi, il contesto ADIGE S.P.A. si caratterizza per la presenza di tutti e tre i pilastri di una moderna cultura dell'apprendimento: l'orientamento pluralistico, fondato sul riconoscimento dell'importanza di includere e integrare soggettività che dispongono di know-how; la capacità di attivare risorse individuali e collettive per mobilitare energie orientate all'apprendimento continuo e all'innovazione; l'attitudine a vivere in maniera integrata l'ambiente fisico e quello virtuale per usufruire di tutto il palinsesto degli spazi di apprendimento in maniera complementare e sinergica. Emerge, in altri termini, una “cultura formativa aziendale” riassumibile con tre parole evocatrici:

- *Persone*, sempre più coinvolte in “team of teams”, portatrici di storie, competenze e identità differenti che, attraverso la formazione, riescono a riconoscere e mettere in valore la loro complementarietà;
- *Power*, perché gli approcci, le metodologie e gli strumenti favoriscono l'attivazione di energie personali e sociali orientate all'apprendimento e al miglioramento continuo, fino a modificare gli schemi collettivi e la routine dei dipendenti a favore dell'imprenditorialità;
- *Place*, perché il sistema formativo aziendale è “aperto” per favorire la socialità, la collaborazione, la condivisione fino a configurare un frame a supporto dello sviluppo sia personale che collettivo.

2.4 Considerazioni riepilogative

ADIGE S.P.A offre l'occasione di narrare una storia di formazione significativa in quanto si tratta di un contesto nel quale si è assistito allo sviluppo di *Community* professionali, coordinate e integrate da una *Education Community*, caratterizzate da una comune appartenenza professionale e da un bisogno di continua crescita professionale. Attraverso questo modello di risposta ai fabbisogni generati dai cambiamenti dell'organizzazione per fattori sia interni che esterni, si è sviluppata in ADIGE S.P.A. una cultura formativa che consente, contestualmente, di diffondere i valori aziendali che la caratterizzano. In questo modo, è proprio nel cambiamento e miglioramento continuo che si è rafforzato il ruolo propulsivo e motivazionale di quell'identità "del valore del NOI" che è stata data al Gruppo dal suo fondatore. I valori, collegati al sistema di gestione delle competenze, trovano, come si è potuto osservare durante le visite in azienda, un forte radicamento nella cultura e nella pratica organizzativa e si sono evoluti con la crescita delle persone e dell'azienda più in generale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno è stata condotta attraverso il processo che implementa ogni progetto formativo supportato dalla *Education Community* (EdC), nello specifico da attività di analisi dei profili competenziali delle risorse umane coinvolte nei processi di innovazione tecnologica e organizzativa e dello *skill gap* potenziale rispetto alle implicazioni dell'introduzione di nuove modalità e/o di strumenti di lavoro. Gli esiti dell'analisi, a supporto dei Piani qui considerati, hanno individuato quali fabbisogni prioritari:

- la gestione del portafoglio progetti
- gli approcci di osservazione per una visione integrata della "critical chain"
- l'analisi delle priorità dei progetti
- l'implementazione di WBS nella pianificazione dei progetti
- la gestione dei rischi di progetto
- la gestione dei flussi di comunicazione di progetto
- la verifica dello stato di avanzamento dei progetti
- l'utilizzo del foglio di calcolo per la gestione avanzata dei processi aziendali (inter ed extra)
- l'esercizio delle responsabilità nella gestione delle forme di smart-working
- la programmazione nell'ambito della robotica industriale

Tali fabbisogni hanno generato i risultati attesi delle azioni formative oggetto del presente monitoraggio, nello specifico:

- Piano formativo: Project Management
ID: ID274500
- Piano formativo: Corso di Excel
ID: 281067
- Piano formativo: Smart working manager
ID: 282605
- Piano formativo: Corso PB-IRC5 programmazione base
ID: 296765

I Piani formativi sono stati gestiti prevalentemente in FAD e valutati in itinere secondo gli standard dei processi e le attività strumentali previste dall'*Education Community*, ambito "Learning", privilegiando metodologie formative a carattere partecipativo e la riflessione collettiva a partire da concrete situazioni organizzative.

La definizione delle azioni formative ha coinvolto le parti sociali, così da condividere gli obiettivi formativi con il maggior numero di attori possibili.

I Piani (cfr. tabella) hanno coinvolto complessivamente 20 persone, delle quali 3 inquadrare con la qualifica di “operaio”, 13 con quella di “impiegato” e 2 in qualità di quadro aziendale. Le ore complessivamente erogate ammontano a 118, per un numero totale di azioni pari 7. In termini di ambito tematico strategico di riferimento, i Piani afferiscono all’ambito “Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto”, per le seguenti tematiche:

- Competenze tecnico-professionali
- Competenze gestionali e di processo
- Mantenimento/aggiornamento delle competenze.

ID. Piano	TITOLO	Competenze tecnico-professionali	Competenze gestionali e di processo	Mantenimento/aggiornamento delle competenze	Operai	Impiegati	Quadri	Totali	Ore corso	nr azioni	Voucher
274500	PROJECT MANAGEMENT IN GPI GROUP	X		X	0	0	2	2	30,00	1	1
281067	CORSO DI EXCEL	X		X	2	10	0	12	63,00	4	4
282605	FORMAZIONE SMART WORKING MANAGER		X	X	0	2	2	4	4,00	1	1
296765	Corso PB-IRC5 programmazione base	X		X	1	1	0	2	21,00	1	1

3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come già detto, la progettazione e la valutazione degli esiti è curata dall’*Education Community*, ambito “*Learning*” che provvede, in generale, all’espletamento delle seguenti attività:

- attuazione delle attività di formazione approvate a budget e verifica / analisi di ulteriori fabbisogni formativi;
- coordinamento e supporto nella implementazione di attività di formazione per i dipendenti, a partire dalla condivisione di materiali e strumenti tramite la piattaforma;
- definizione dei contenuti e del programma di ogni corso in funzione delle esigenze dei dipendenti, in collaborazione con i responsabili di funzione;
- definizione e aggiornamento della proposta formativa (catalogo dei corsi Learning);
- gestione delle utenze dei dipendenti per l’accesso in piattaforma (con supporto operativo di Education Assistant);
- guida e supporto a direzione e responsabili di Funzione nella implementazione e aggiornamento di un sistema di ruoli aziendali correlati a set di competenze e di attività di formazione;
- monitoraggio dei fabbisogni formativi dei dipendenti, da tutte le possibili fonti di informazione: BDG di inizio anno, richieste esplicite, segnalazioni da parte di responsabili e dirigenti, gap-analysis, moduli di rilevazione post-corso, ecc.;
- monitoraggio dell’organizzazione e dell’andamento delle attività di formazione dei dipendenti del Gruppo BLM, verificandone gli esiti e il collegamento alle competenze;

- monitoraggio della corretta gestione delle attività di formazione, con verifica e tracciatura d'esito supportata da specifico reporting;
- programmazione e calendarizzazione delle sessioni formative;
- sviluppo della piattaforma LMS e promozione del suo pieno utilizzo;
- sviluppo di una cultura del feedback e della valutazione, a supporto dei responsabili di funzione e della direzione aziendale, in modo da rendere tali comunicazioni più precise, regolari, contestualizzate e - ove possibile/utile – tracciate;
- verifica e definizione (stesura e validazione) dei processi e delle policy a supporto della formazione, anche in piattaforma.

La narrazione dei processi formativi in ADIGE S.P.A. da parte degli intervistati fa emergere in tutta la sua portata quel carattere fortemente identitario dell'azienda sul piano della formazione: la "cultura del NOI", come recita il *pay-off* di una delle pagine web dedicate al valore della risorsa umana, allo sviluppo partecipato e pro-attivo delle competenze.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'analisi dei Piani formativi restituisce l'immagine di un processo ben presidiato, data la presenza di un'area specifica dedicata all'*Education*, dotata di principi, regole, criteri e strumenti che configura, per ADIGE S.P.A., un contesto formativo "esclusivo" perché in grado di promuovere e attuare una gestione attiva delle competenze direttamente sia da parte dell'azienda che da tutti i beneficiari. Emerge, inoltre, una relazione dialettica ed in movimento continuo tra i diversi attori e le diverse funzioni aziendali che configura la formazione come un "centro di servizio" a supporto della qualità delle prestazioni e della legittimazione della qualificazione capitalizzata nel tempo e messa a disposizione di tutti. I Piani formativi qui considerati rappresentano una delle tante opportunità messe in campo dall'azienda per rafforzare questa configurazione, con ricadute che non devono essere valutate solo in termini di soddisfazione dei partecipanti rispetto alle tematiche, agli approcci, alle metodologie, alla spendibilità sul piano lavorativo ma, soprattutto, come contesto esperienziale generatore di scambi e feedback sistematici sull'applicazione di logiche sempre più agili dell'apprendimento, in coerenza a richieste di *up-skilling* o *re-skilling* da soddisfare anche *on demand* e *just in time*.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Dalle interviste effettuate, sia con il management aziendale che con i partecipanti ai diversi Piani di formazione, emerge piena soddisfazione rispetto agli esiti dell'esperienza nella consapevolezza condivisa in termini sia dell'opportunità di sviluppo personale e professionale offerta dalle azioni formative sia del "valore" che ogni beneficiario sta capilazzando all'interno dell'organizzazione promotrice. Emergono, più sul piano delle ricadute operative:

- l'accrescimento delle competenze IT e digitali nel processo di transizione aziendale al sistema gestionale SAP (l'accadimento aziendale che negli ultimi anni ha più impegnato il versante organizzativo dell'intero Gruppo BLM), soprattutto nell'ambito della gestione di dati funzionali alle scelte da compiere nelle varie fasi dei processi lavorativi;
- un supporto significativo al cambiamento di "paradigma" del management dell'area tecnica, non più affidato a un limitato gruppo di dirigenti tecnici ma a un numero significativo di coordinatori impegnati nella gestione sia ordinaria che strategica dell'area, supportata da "gruppi di risorse tecniche non più esclusivamente dal profilo ingegneristico ma a qualificazione multidimensionale" che necessitano di percorsi di professionalizzazione soprattutto nell'ambito del project management;

- l'opportunità di testare, nell'ottica di miglioramento continuo, il supporto offerto dalla piattaforma LMS anche in termini di profilatura condivisa e consapevole del percorso individuale di crescita professionale, del livello di qualificazione raggiunto, dei gap ancora da colmare, del tipo di percorsi e azioni da pianificare in rapporto alle attese aziendali, dei follow-up funzionali a supportare i disegni di sviluppo e carriera personale;
- il contestuale rafforzamento delle *soft skills* e delle conoscenze trasversali sui sentieri di sviluppo e di innovazione aziendali non necessariamente legate al ruolo occupato ma come “patrimonio di tutti”, generato dagli scambi animati dalla partecipazione ai Piani di formazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

Le interviste raccolte restituiscono un quadro di ampia soddisfazione rispetto all'esperienza formativa vissuta in riferimento ai diversi Piani. Emerge una consapevolezza diffusa di sviluppo personale e professionale e del “valore” che ogni beneficiario sta capilazzando all'interno dell'organizzazione promotrice. Significativi gli impatti positivi della formazione sull'organizzazione aziendale sia in termini di competenze di carattere tecnico-specialistico che di accrescimento di quelle dimensioni personali e sociali oggi leva strategica dei cambiamenti che implicano sfide anche sul piano “culturale”. Dato l'operare di una *Education Community* aziendale e l'utilizzo di una specifica piattaforma LMS per la gestione dei percorsi di qualificazione e crescita delle risorse professionali dell'intero Gruppo BLM, le azioni formative oggetto del monitoraggio si configurano, a detta degli intervistati, come un'ulteriore opportunità di disporre di feedback operativi per il miglioramento continuo e l'ulteriore sviluppo delle potenzialità della *Community* e della piattaforma.

5. CONCLUSIONI

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

Tra i tanti elementi emersi come fattori che hanno contribuito all'esito positivo delle esperienze formative oggetto del monitoraggio qualitativo spiccano:

- la “cultura aziendale del fare formazione” e del “valore che l'Azienda ripone nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione delle risorse umane” come elementi identitari dell'Azienda e dell'intero Gruppo nonché come fattori imprescindibili per assicurare qualsiasi sviluppo di processo e di prodotto;
- la creazione e l'operatività di una *Education Community* in grado di rilevare e analizzare i fabbisogni, di progettare, attuare e valutare azioni formative rivolte a una pluralità di beneficiari: i clienti (attraverso l'*Academy*), i service esterni (attraverso l'ambito *Training*), i dipendenti (attraverso l'ambito *Learning*);
- la gestione dei processi formativi attraverso principi e regole definite, condivisione di linguaggi, definizione delle policy e degli standard dei processi formativi in termini di progettazione e attuazione, disponibilità di strumenti per la gestione del ciclo di vita dell'oggetto formativo;
- la presenza di un sistema LMS funzionale alla profilatura condivisa e consapevole del percorso individuale di crescita professionale, del livello di qualificazione raggiunto, dei gap ancora da colmare, del tipo di percorsi e azioni da pianificare in rapporto alle attese aziendali, dei follow-up funzionali a supportare i disegni di sviluppo e carriera personale;
- l'atteggiamento aperto e pro-attivo verso la formazione che connota i partecipanti, consapevoli del valore delle esperienze di apprendimento sul piano personale, professionale e aziendale;
- la capacità di riflessione critica dei beneficiari della formazione, funzionale a supportare processi di feedback sistematici rispetto agli sviluppi delle policy aziendali nell'ottica del miglioramento continuo.

Cercando di mettere a sintesi i principali punti di forza e di miglioramento della programmazione formativa nel suo complesso, otteniamo il seguente quadro.

Punti di forza - Cultura aziendale identitaria del fare formazione - Valore identitario che l'Azienda ripone nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione delle risorse umane - Operatività di una <i>Education Community</i> - Definizione e condivisione di principi e regole - Linguaggi comuni - Policy formative definite - Presenza di standard dei processi formativi in termini di progettazione e attuazione	Punti di miglioramento (debolezza) - Legittimazione (piena) dei vari ruoli che sostengono l'operatività dell'<i>Education Community</i> - Attestazione e certificazione delle competenze
Opportunità - Apprendimento continuo - Autonomia dell'organizzazione nei processi di pianificazione, progettazione, attuazione e valutazione della formazione - Consolidamento dell'identità aziendale e dell'intero Gruppo di appartenenza	Minacce - Forte impegno delle risorse professionali interne a supporto dei processi formativi e rischio del ricorso a quote crescenti di consulenza esterna / assistenza tecnica da integrare in un modello fortemente identitario

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il monitoraggio qualitativo ha permesso di individuare, tenendo conto dei criteri di efficacia, efficienza, sostenibilità, due modalità distintive di gestione delle azioni formative che possono essere qualificate come buone prassi:

- definizione e attuazione dell'azione formativa sulla base di principi e regole, linguaggi comuni, policy, standard dei processi formativi definite;*
- presenza di un sistema LMS funzionale alla profilatura dei percorsi individuale di crescita professionale, di monitoraggio del livello di qualificazione raggiunto, dei gap ancora da colmare, del tipo di percorsi e azioni da pianificare in rapporto alle attese aziendali, dei follow-up funzionali a supportare i disegni di sviluppo e carriera personale.*

Tenendo conto delle categorie e delle proprietà, la valutazione attribuita alle buone prassi è la seguente.

Buona prassi a)

Definizione e attuazione dell'azione formativa sulla base di principi e regole, linguaggi comuni, policy, standard dei processi formativi definite

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La pratica consente il superamento di eventuale limitata proattività alla formazione
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	5	La pratica assicura tempi rapidi di attuazione dell'intero processo formativo e il rispetto di standard condivisi
Riproducibilità	Riproducibile in contesti formativi simili	5	In situazioni analoghe la pratica si presta ad essere riprodotta
Trasferibilità	Riproducibile in contesti formativi diversi	3	La pratica può essere trasferita in diversi contesti formativi posto che vi siano analoghe condizioni di contesto

Buona prassi b)

Presenza di un sistema LMS

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La pratica consente il superamento di criticità nella fruibilità e limitato appeal della formazione
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	5	La pratica assicura un costante monitoraggio dei percorsi di crescita della qualificazione individuale in rapporto alle attese e pianificazione aziendale
Riproducibilità	Riproducibile in contesti formativi simili	5	In situazioni analoghe la pratica si presta ad essere riprodotta
Trasferibilità	Riproducibile in contesti formativi diversi	5	La pratica si presta ad essere trasferita in diversi contesti formativi

5.3 Conclusioni

Il quadro conoscitivo dell'esperienza di ADIGE S.P.A emerso dalle varie angolature di analisi previste dal monitoraggio qualitativo mette in evidenza numerosi e significativi elementi positivi, non solo in termini di risultati raggiunti e di ricadute specifiche della formazione ma anche, e soprattutto, di rafforzamento dei valori identitari dell'Azienda nonché dell'ulteriore consolidamento di quell'"approccio di Comunità" che caratterizza la policy aziendale sul piano formativo. I notevoli sforzi compiuti dall'organizzazione aziendale nella ricerca di linguaggi comuni, criteri, regole, standard a supporto dei processi di rafforzamento delle competenze delle risorse umane, oltre che della loro crescita personale, risultano premiati da quella "cultura del NOI" che pervade ogni livello, reparto, ruolo. Una "cultura" che rende ADIGE S.P.A un "ecosistema della formazione" attraversato da una molteplicità di attori, opportunità e spazi di apprendimento, istanze individuali ed aziendali, che alimenta una visione olistica dell'esperienza formativa in cui l'atteggiamento di ognuno, la relazione e l'interazione in cui avviene l'apprendimento hanno un ruolo fondamentale nel determinare il "valore della ricchezza formativa" che si respira e vive nell'organizzazione qui monitorata.