



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 2024**

INDICE

Storia di formazione

PAMA S.p.A.

“Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse”: connettere le generazioni per innovare

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

SCHEDA SINTETICA

Storia di formazione



PAMA S.p.A.
Rovereto (Trento)

“Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse”

1. INTRODUZIONE

PAMA SpA con sede a Rovereto (Trento) è una delle società costruttrici di macchine utensili con più lunga tradizione in Europa. Nei suoi 90 anni di esperienza e know-how nel campo dell'alesatura e fresatura è oggi leader fra i costruttori di macchine utensili. Nel 2023 l'azienda ha realizzato attività formative, nell'ambito dell'Avviso "SKILLS TRAIL" ID 366695 Avviso 2/2022 denominato “Competenze di Base e Trasversali, dedicate all'utilizzo del foglio di calcolo come tool supportivo nella gestione dei processi lavorativi dal punto di vista della organizzazione, visualizzazione e analisi dei dati, della pianificazione, controllo dei costi e ottimizzazione delle risorse, per creare modelli di simulazione di diversi scenari e valutare l'impatto di possibili decisioni, per identificare possibili aree di miglioramento, per il reporting. E' stata individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo 2024 in quanto il contenuto del progetto formativo riguarda l'implementazione di un efficientamento gestionale attraverso risorse ICT e digitali, collocando l'esperienza qui riportata nello scenario della sempre più crescente e pervasiva transizione digitale di tutti i processi lavorativi. PAMA SpA risulta, inoltre, un caso interessante in quanto è operativa da 6 anni una Academy aziendale (PAMA Academy) nella quale vendono “formati i professionisti PAMA del futuro”: ogni anno vengono selezionati una decina di neo-diplomati dei settori meccanica, mecatronica ed elettronica. Non si tratta solo di un'esperienza formativa di carattere osservativo, sotto la guida di mentor esperti dei vari reparti e processi, ma anche di carattere orientativo rispetto alla migliore collocazione professionale all'interno dell'organizzazione aziendale: al termine della formazione, il discente dell'Academy individua, in dialogo con chi lo ha seguito durante il periodo di osservazione, la collocazione di ruolo più coerente. Questa attenzione specifica, e per certi versi peculiare, alle nuove generazioni denota una “cultura e sensibilità aziendale” che esprime l'approccio progettuale e il modello formativo di PAMA. Più in generale, come vedremo, sono le strategie di miglioramento, supportate da osservazioni dirette e analisi sul campo (dei processi, dei punti di attenzione, delle possibili soluzioni, delle risorse e delle propensioni dei discenti, della valutazione dei risultati raggiunti), 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, praticato, richiesto, proposto”. La storia di formazione qui narrata offre l'opportunità di cogliere come una specifica “contestualizzazione” della strategia formativa e dei suoi approcci di metodo e di contenuto, auto-diretta dall'azienda 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

Fondata nel 1926, PAMA SpA è una delle società costruttrici di macchine utensili con più lunga tradizione in Europa. Nei suoi 90 anni di esperienza e know-how nel campo dell'alesatura e fresatura è oggi leader fra i costruttori di macchine utensili e configura una proposta di alesatrici fresatrici, fresatrici e centri di lavoro orizzontali e verticali in grado di soddisfare le esigenze produttive di aziende che operano in numerosi ambiti applicativi dove sia richiesta massima rigidità e precisione di lavorazione, quali principalmente energia, meccanica generale, macchine movimento terra, aeronautico, macchine utensili, ferroviario, navale, grandi motori diesel.

La produzione avviene nei due stabilimenti del nord Italia e tutti i componenti sono progettati, prodotti e testati internamente. Più dell'80% della produzione è attualmente esportata, principalmente in Cina, India, Germania e Stati Uniti, tutti paesi ampiamente supportati da una diffusa rete di strutture di vendita e di assistenza. L'unità produttiva di Rovereto (Trento) conta circa 350 dipendenti con un fatturato che ammonta a € 149.157.000,00 (2024). PAMA SpA nel 2022 è stata acquisita dalla giapponese Nidec Machine Tool Corporation, società del Gruppo nipponico Nidec Corporation che vanta 114 mila lavoratori e oltre 13 miliardi di fatturato. Tale cessione ha rappresentato un'importante opportunità di sviluppo nel mercato globale con progressive ricadute significative sia sul piano occupazionale che degli investimenti e della penetrazione commerciale. La proprietà nipponica ha mantenuto proficue relazioni con la comunità di appartenenza, assicurando un presidio costante delle ricadute economiche e occupazionali anche per il territorio trentino. PAMA S.p.A. è dotata di tre siti produttivi provvisti di un'infrastruttura all'avanguardia, due sono in Italia (Rovereto e Brescia), mentre uno è in Cina (Shanghai). Le filiali di PAMA che supportano la rete di assistenza nel mondo sono le seguenti:

- Brasile, PAMA DO BRASIL PARTICIPACOES LTDA.
- Cina, PAMA (SHANGHAI) MACHINE TOOL CO., LTD.
- Federazione Russa, PAMA SERVICE, OOO.
- Francia, SARL PAMA FRANCE.
- Germania, PAMA GMBH WERKZEUGMASCHINEN.
- India, PAMA MACHINE TOOLS INDIA (P) LTD.
- Stati Uniti, PAMA INC.

PAMA S.p.A. si è imposta a livello mondiale grazie alla tradizione e all'eccellenza tecnologica dei propri prodotti anche grazie alla disponibilità di una struttura aziendale integrata per la progettazione, sviluppo e produzione dei propri prodotti. Gli uffici tecnici sono costituiti da team altamente qualificati e di grande esperienza che sviluppano il prodotto in tutte le sue componenti. Le lavorazioni meccaniche di tutte le strutture principali sono svolte internamente impiegando alesatrici-fresatrici e centri di lavoro PAMA. Le attività di montaggio sono organizzate

in aree specializzate e dedicate all'assemblaggio di moduli funzionalmente completi. Al completamento dei testing, i vari gruppi macchina vengono inviati alle aree di assemblaggio finale. PAMA offre inoltre una vasta gamma di servizi di post vendita sviluppati per garantire la massima affidabilità e produttività della macchina utensile: tra questi, il servizio di help line e diagnostica da remoto fino alla manutenzione attraverso interventi sul posto di check-up preventivi e/o in caso di malfunzionamenti.

Lo sviluppo e la costruzione di alesatrici, fresatrici e centri di lavoro sia in configurazione orizzontale che verticale, unite alle lavorazioni 5 assi e multitasking, riguarda diversi settori, oltre a quello della costruzione di macchine industriali. PAMA SpA è coinvolta nel settore energetico a 360°, offrendo prodotti in grado di lavorare con altissime precisioni e ripetibilità una grande varietà di componenti all'interno dei diversi settori dell'energia. Si parte dall'energia termica per poi passare all'energia nucleare, includendo l'innovativo progetto ITER (PAMA ha realizzato macchine customizzate il più grande e potente reattore nucleare a fusione), per finire con le energie rinnovabili idroelettrica ed eolica. Vanno poi citati i prodotti testati e sviluppati per la lavorazione di materiali tenaci come titanio, inconel e acciai legati, le cui principali applicazioni si trovano nel settore aerospaziale. A questo settore, si affiancano poi quello navale, ferroviario, movimentazione terra, dello stampaggio, oil & gas.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico di PAMA SPA riguarda:

- l'innovazione di processo;
- il miglioramento della qualità del prodotto e/o del processo;
- l'accesso a nuovi mercati;
- l'automazione e il miglioramento dell'assistenza clienti.

La spinta all'innovazione ha visto l'introduzione del PMS (Pama modular System), l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA), il potenziamento della ricerca e sviluppo per lo studio della manutenzione predittiva, l'affinamento delle tecniche e l'introduzione di tools digitali supportivi per l'analisi dei dati. In particolare, il passaggio al PMS consente di progettare e costruire moduli standard (sempre personalizzabili) riducendo la diversificazione e aumentando efficacia ed efficienza: le macchine utensili sono per definizione sempre customizzabili ma la base di partenza è così maggiormente standardizzata, consentendo riduzione di tempi, sprechi, costi. L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA), è funzionale all'analisi del funzionamento e usura delle macchine industriali attraverso dati sempre più diversificati ed in grado di supportare le nuove forme di controllo da remoto nei servizi di assistenza.

Tali orientamenti strategici hanno avuto molte implicazioni sul versante tecnologico, organizzativo e competenze delle risorse umane rispetto alle quali l'azienda ha presidiato costantemente le ricadute sul piano del "benessere" di tutti coloro che sono stati coinvolti nelle innovazioni. Un "benessere" che emerge in tutta la sua evidenza quando ci si aggira tra i vari reparti, si dialoga con operai, impiegati, tecnici e responsabili ed è anche per questo aspetto che PAMA SpA è azienda meritevole di essere "raccontata".

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'importanza della formazione emerge da tanti punti di vista:

- centralità della 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 di approcci di 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 la visita di monitoraggio rivolta ai lavoratori che hanno partecipato alla formazione);
- la promozione e gestione dell'Academy aziendale, “vero e proprio laboratorio per l'incontro tra generazioni” attraverso la trasmissione e condivisione di pratiche dentro un quadro di valorizzazione della vision e degli approcci al lavoro delle nuove generazioni; un'Academy che qualifica PAMA come un contesto di rilevante sensibilità e proattività rispetto alla formazione non solo di clienti e risorse umane ma anche delle nuove generazioni.

2.4 Considerazioni riepilogative

PAMA offre l'occasione di narrare una storia di formazione significativa, ambientata in un contesto nel quale convergono l'empowering e la partecipazione attiva di una pluralità di attori che consentono di promuovere e animare uno scenario dei processi di apprendimento co-costruito, distribuito, aperto. L'Academy aziendale è un'importante asse strategico a supporto anche della “diversità per età” e dell'inclusione a supporto del superamento delle trappole mentali (bias) spesso alla base delle problematiche di convivenza e contrapposizione generazionale in azienda dovute all'età anagrafica, alla distanza nel modo di vivere e lavorare, al diverso assetto competenziale. In questo quadro, PAMA emerge come una realtà nella quale si è scelto di utilizzare la prospettiva delle differenze generazionali anche come schema interpretativo dei cambiamenti in atto, prefigurando percorsi, non solo personalizzati per l'approdo a ruoli coerenti alle aspettative e alle potenzialità manifestate nella fase di ingresso e di inclusione aziendale, ma anche di vero e proprio *reverse mentoring*, inteso processo organico e stabile di apprendimento reciproco e non unidirezionale in cui le persone di generazioni differenti sono al contempo mentor e mentee. E' grazie a questa strategia che PAMA riesce a rafforzare una comune identità di assunti e di valori, facilitando lo scambio di sguardi e prospettive tra persone di diversa età, provenienza ed esperienza nelle direzioni di assicurare che tutti possano avere legittimità di appartenenza aziendale nel rispetto dell'identità individuale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

PAMA 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.

Per questo, l'azienda è dotata di un dispositivo, supportato da un applicativo digitale, denominato “*Competence Matrix*” che consente la valutazione (etero e auto valutazione) delle competenze possedute rispetto al contesto di appartenenza (reparto, profilo/mansione) ed alle sue evoluzioni in termini di innovazioni tecnologiche e/o organizzative. L'operatività di “*Competence Matrix*” consente di individuare e calibrare i gap di competenze associando le specifiche azioni formative necessarie per il loro superamento e l'approdo ai tre diversi livelli di “performance” e padronanza delle competenze raggiunte attraverso la formazione: livello “formato”, livello “competente” in riferimento all'esercizio autonomo dei processi che sottendono l'intero ciclo della performance, livello “esperto” in riferimento anche alla capacità di transfert del know-how all'organizzazione nel suo complesso.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'Azione formativa qui considerata nasce in coerenza a un processo che può essere così sintetizzato:

- fase 1- analisi dei processi e delle competenze presenti;
- 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 con le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori 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 attraverso lezioni in modalità sincrona basate su analisi e discussione di casi (studi di caso e applicazione delle soluzioni possibili).

L'Azione formativa, delegata per quanto concerne la gestione degli aspetti amministrativi e la co-progettazione ad una società di intermediazione del lavoro (Ranstad), ha coinvolto 15 lavoratori, prevalentemente dell'area tecnica e dell'area commerciale articolate in tutti i loro ambiti, per un totale di 32 ore. L'azione oggetto di monitoraggio si inserisce in un contesto formativo che, tenendo conto anche dei piani ordinari supportati dal ContoFormazione, ha visto nella stessa annualità il coinvolgimento di circa 200 lavoratori per un totale di circa 600 ore di formazione.

In generale, cercando di tracciare il “modello formativo” utilizzato, si può dire che l'Azione formativa ha adottato un'articolazione operativa in grado di favorire momenti di consapevolezza delle scelte aziendali e 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, di quanto auspicato alla luce delle prime applicazioni simulate a casi reali, di feedback rispetto alle riflessioni maturate alla luce simulazione, di affinamento dei comportamenti, dei

linguaggi, delle interconnessioni al fine del superamento delle criticità e dei fabbisogni che hanno generato l'azione formativa.

A conclusione dell'Azione formativa, il management aziendale ha attivato un costante monitoraggio al fine di poter raccogliere osservazioni e indicazioni rispetto alle ricadute e all'ulteriore 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 dei rapporti nei vari team di lavoro e di maggiore consapevolezza sia delle competenze raggiunte/possedute sia dei punti di attenzione nella prospettiva del miglioramento continuo.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'Analisi dell'Azione formativa di PAMA 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”, “partecipato” 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 attraverso una maggiore consapevolezza dell'approccio *Lean* supportato da una gestione “smart” dei flussi di comunicazione e di informazione lungo tutta la filiera di gestione del prodotto e dei servizi;
- il valore dello scambio e della condivisione delle problematiche che richiedono il coinvolgimento di tutti nell'ottica di team building;

- 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 e dei processi lavorativi.

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 benessere personale e lavorativo;
- il valore identitario che l'Azienda ripone nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione delle risorse umane;
- la condivisione degli obiettivi e uso di modalità formative partecipative;
- la capacità di utilizzare la formazione come opportunità per riesaminare e valorizzare in chiave generazionale i temi organizzativi e dell'innovazione;
- l'operatività di una Academy (*Education Community*);
- il senso di appartenenza dei partecipanti a Comunità di Pratica.

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	Punti di miglioramento (debolezza)
- Cultura aziendale identitaria del fare formazione, come leva per il benessere personale e lavorativo; - Valore identitario che l'Azienda ripone nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione delle risorse umane; - Condivisione degli obiettivi e uso di modalità formative partecipative	- Attestazione e certificazione degli apprendimenti e delle competenze acquisite attraverso la formazione

- Capacità di utilizzare la formazione come opportunità per riesaminare e valorizzare in chiave generazionale i temi organizzativi e dell'innovazione; - Operatività di una <i>Education Community</i> - Senso di appartenenza dei partecipanti a Comunità di Pratica - Policy formative definite	
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 sempre più sofisticati

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”;*
- “dialogare tra diverse identità rileggendo il reverse mentoring”.*

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)

Dialogare tra diverse identità rileggendo la pratica del reverse mentoring

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 indipendentemente dalla identità
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 PAMA, 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 e, nello specifico, in riferimento all' *Education Community* connotativa l'intero contesto aziendale. Nello specifico, l'innovazione e il cambiamento organizzativo emergono come opportunità per l'affermazione di un modello che rafforza e rilancia il valore identitario delle diverse risorse umane nell'ottica di enfatizzare e valorizzare non solo gli aspetti più formali della formazione erogata ma anche, e soprattutto, quelli legati al sapere informale ed esperienziale delle persone. In questo modo, PAMA favorisce 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 integrare il proprio portato valoriale ed esperienziale nelle diverse aree della vita organizzativa a prescindere dalla collocazione generazionale.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	PAMA SpA
Regione	TRENTINO ALTO ADIGE – PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di macchine utensili per la formatura dei metalli Cod. Ateco: 2841
Ambito tematico strategico	Avviso Competenze di base e trasversali
Piano Formativo	ID 366695 ID 314115, 331506, 334400, 337016
Tematiche formative	"Gestione del foglio di calcolo" "Formazione aziendale in Pama" "Accrescere le competenze in Pama" "Compliance doganale - teoria e pratica del diritto doganale e degli scambi internazionali in entrata e in uscita" "Incremento delle competenze in azienda"
Modalità didattiche	Formazione in aula
Elementi di interesse	Operatività di una Academy aziendale, vero e proprio laboratorio per l'incontro tra generazioni attraverso la trasmissione e condivisione di pratiche dentro un quadro di valorizzazione della vision e degli approcci al lavoro delle nuove generazioni
Risultati della formazione	Maggiore attenzione all'efficientamento dei processi di lavoro attraverso una maggiore consapevolezza dell'approccio Lean supportato da una gestione "smart" dei flussi di comunicazione e di informazione lungo tutta la filiera di gestione del prodotto e dei servizi Valore dello scambio e della condivisione delle problematiche che richiedono il coinvolgimento di tutti nell'ottica di team building Generale miglioramento del clima organizzativo sul piano delle relazioni collaborative Opportunità di disporre di indicatori di processo per supportare azioni di miglioramento ed efficientamento gestionale dell'intera organizzazione e dei processi lavorativi
Buone Prassi Formative	Definizione e attuazione dell'azione formativa sulla base di principi e regole, linguaggi comuni, policy, standard dei processi formativi definite Dialogare tra diverse identità rileggendo il reverse mentoring