



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

INTRODUZIONE GENERALE

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 **Starpool S.r.l.**

“Casa Starpool: il benessere parte da noi”

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

TRAFILERIA PUNTERIA GHEZZI

“Una famiglia, cinque generazioni, la connessione creativa col territorio”

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

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 nel contesto della Provincia autonoma di Trento.

Le tre aziende oggetto del monitoraggio qualitativo sono state selezionate dall’Articolazione Territoriale, nell’ambito di un elenco fornito 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 oggetto di rilevazione di “Storie di formazione” sono state le seguenti.

- **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 ed è oggi leader fra i costruttori di macchine utensili. E’ stata individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo in quanto il 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), 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. Tra i risultati più significativi 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; definizione e attuazione dell’azione formativa sulla base di principi e regole, linguaggi comuni, policy, standard dei processi formativi definite; dialogo tra diverse identità rileggendo il reverse mentoring.
- **Starpool Srl**, con sede a Ziano di Fiemme (Trento), può essere definita una vera e propria *SPA* a cielo aperto, gode di un forte legame con il territorio da cui attinge saperi tradizionali e materie prime che trovano la loro sintesi ed espressione perfetta nelle realizzazioni wellness. E’ stata individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo in quanto le attività formative riguardano l’innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo oltre che la Green Transition e la Circular Economy. La storia di formazione narrata offre l’opportunità di cogliere come il secolare patrimonio culturale della tradizione del benessere sia stato rielaborato non solo in chiave moderna e strategia di *core business* - attraverso l’innovazione e la ricerca scientifica a supporto di prodotti e servizi per un mercato sempre più dinamico, esigente e competitivo - ma anche nella

prospettiva della contestualizzazione di strategie di apprendimento e di qualificazione coerenti con la *mission* di veri e propri eco-sistemi della formazione. Nello specifico, nella direzione dell'affermazione di una cultura aziendale di valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attivazione e mobilitazione di energie orientate al benessere costruito su tre pilastri: *People, Power e Place*.

- **TRAFILERIA PUNTERIA GHEZZI DI GHEZZI EZIO S.A.S**, con sede a Tuenno (Trento), è leader nel mercato italiano e specializzata nella produzione di chiodi, punti metallici e sistemi per l'industria del "wood packaging". E' stata individuata da Fondimpresa per il monitoraggio valutativo in quanto le attività formative riguardano l'integrazione dei sistemi di fabbrica nei modelli di produzione seriale supportati dall'innovazione digitale. La storia di formazione offre l'occasione di narrare un contesto aziendale nel quale convergono crescita, innovazione e tradizione familiare. L'importanza della formazione emerge soprattutto in associazione alla tipologia familiare di azienda che mette al centro la qualificazione delle proprie risorse come opportunità per rafforzare il senso di appartenenza, garantire all'organizzazione continuità nel tempo, assicurare la tenuta del suo valore "sociale" come agente che qualifica il territorio di appartenenza in termini di giacimento delle opportunità che possono rafforzarne le capacità di crescita e sviluppo nel tempo.

Nonostante le loro differenze in termini di identità, dimensioni e settori di attività, le tre Aziende presentano un aspetto fondamentale in comune: un impegno straordinario nel campo della formazione. Questa dedizione non è solo una questione di policy aziendali, ma si manifesta in un'identità distintiva che pervade l'ambiente lavorativo. Una visita ai reparti e un incontro con i collaboratori rivelano immediatamente questa cultura: le persone sono al centro, e la loro valorizzazione emerge come un elemento cruciale. Le aziende coinvolte nel monitoraggio hanno sviluppato politiche formative che non solo si allineano alle transizioni emergenti (come quelle digitale, ecologica e demografica) ma promuovono anche un approccio innovativo all'apprendimento. Questo approccio olistico, definibile eco-sistemico, mette in risalto la necessità di pluralismo, partecipazione e collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti: formatori, dipendenti, management e proprietà. Questo modello collaborativo ha dato vita a vere e proprie Comunità di apprendimento, dove la crescita personale viene vista come un prerequisito fondamentale per lo sviluppo professionale.

Dialogando con i vertici aziendali e con i partecipanti ai programmi formativi, emerge una connessione profonda tra la proattività individuale verso l'apprendimento e il valore percepito della formazione stessa. Non si tratta solo di una leva per aumentare la competitività perché emerge un forte legame con il benessere dei lavoratori, suggerendo che la formazione non è soltanto un mezzo per raggiungere obiettivi aziendali, ma anche un fattore essenziale per creare un ambiente di lavoro "aperto e stimolante".

Durante il monitoraggio delle attività formative, sono emerse numerose "buone prassi" che, pur operando in contesti e su piani diversi, condividono un comune approccio formativo. Queste pratiche incoraggiano la concezione dell'apprendimento come un "accadimento continuo", una "responsabilità personale" e una "opportunità di co-costruzione" di significati che influenzano sia il percorso di crescita individuale che il progresso

collettivo. Inoltre, queste pratiche fungono da "contenitore di linguaggi comuni", facilitando la comunicazione e l'integrazione tra diverse esperienze e competenze all'interno delle organizzazioni.

Inoltre, le origini familiari e/o la proprietà familiare delle aziende monitorare sono emerse come un valore intrinseco che si riflette profondamente nelle sue politiche aziendali, in particolare nell'ambito della formazione. Questo legame diretto con la storia e la tradizione familiare non solo favorisce un ambiente di fiducia e responsabilità condivisa ma anche una visione a lungo termine che alimenta un approccio formativo che va oltre la mera trasmissione di competenze tecniche, abbracciando anche lo sviluppo di valori etici, relazionali e sociali. La formazione diventa, quindi, un mezzo per trasmettere una cultura aziendale che enfatizza il rispetto, la collaborazione e l'impegno verso il benessere all'interno dell'eco-sistema aziendale. Emerge con maggiore enfasi, rispetto ad altre tipologie aziendali, la predisposizione a sviluppare programmi di formazione personalizzati, mirati non solo a soddisfare le esigenze immediate del mercato, ma anche a preparare i collaboratori per le sfide future. Inoltre, nei contesti familiari (ancora presenti o che hanno generato l'azienda) si percepisce una maggiore importanza rispetto alla formazione delle nuove generazioni di collaboratori, garantendo così una continuità operativa e un trasferimento di conoscenze che rafforza le competenze interne. L'impegno verso la formazione risulta ulteriormente potenziato dalla volontà di "restituire" alla comunità. Spesso, le famiglie fondatrici si sentono molto legate al territorio in cui operano e vedono nella formazione non solo un'opportunità per i propri collaboratori, ma anche un modo per contribuire allo sviluppo sociale ed economico della comunità. Le politiche formative aziendali non sono quindi "neutre" ma vengono progettate anche in sinergia con le esigenze locali, creando una rete di apprendimento che avvantaggia non solo l'azienda, ma l'intera comunità. Da un'altra angolatura di analisi, possiamo dire che le esperienze di crescita professionale influenzate dalle tradizioni, dai valori e dalle pratiche locali vedono, grazie alla consapevolezza dell'importanza di questo legame, il coinvolgimento di risorse e "competenze" locali, con apporti di esperti e formatori in grado di mettere in "valore formativo" le peculiarità del contesto. In questo modo, le pratiche formative, anche se aziendali, diventano un'opportunità per valorizzare il patrimonio culturale e competenziale del territorio, creando un circolo virtuoso che rafforza non solo l'identità di appartenenza territoriale come "vantaggio nella competizione" ma anche, come abbiamo visto, una sinergia tra il mondo del lavoro e quello dell'istruzione dei giovani fondata su "ponti" che uniscono le generazioni.

In conclusione, le "Storie di formazione" che emergono dalle aziende qui considerate non si limitano a rappresentare semplicemente l'evoluzione interna delle organizzazioni, ma si intrecciano in modo significativo con la narrativa più ampia del territorio in cui sono insediate. È importante notare che le Storie, che via via emergono grazie alle ricorrenti attività di monitoraggio, affondano le loro radici in un passato ricco di idee e innovazioni che hanno contribuito a plasmare il tessuto produttivo del territorio trentino. Questa connessione con il territorio è un valore fondamentale, poiché le Storie si intrecciano con l'identità collettiva della comunità locale, evidenziando come il successo delle aziende non possa prescindere dal contesto socio-economico in cui operano. In questo senso, le "Storie di formazione" diventano anche storie di territorio, riflettendo un legame profondo tra il capitale umano delle aziende e le dinamiche sociali e culturali della Comunità.

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

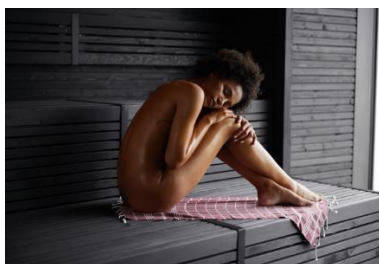
5.3 Conclusioni

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

Storia di formazione



www.starpool.com

Starpool S.r.l.

Ziano di Fiemme (Trento)

“Casa Starpool: il benessere parte da noi”

1. INTRODUZIONE

Starpool Srl, con sede a Ziano di Fiemme (Trento) e denominata dall'azienda “Casa Starpool”, è completamente immersa nella natura circostante della Val di Fiemme. Può essere definita una vera e propria *SPA* a cielo aperto, gode di un forte legame con il territorio da cui attinge saperi tradizionali e materie prime che trovano la loro sintesi ed espressione perfetta nelle realizzazioni wellness. “Casa Starpool” si compone, nei suoi 3.400 metri quadrati, di ambienti e spazi a misura d'uomo progettati per favorire il passaggio di idee ed esperienze di benessere, sempre aperti a ospiti e clienti che desiderano osservare tutte le fasi di realizzazione del Wellness concept di Starpool. L'azienda è stata fondata nel 1975 da Ardelio Turri con sua moglie Luciana come “spinoff” dell'azienda di idraulica di Turri. L'azienda avviata nei primi anni '70, importando saune e piscine dalla Germania, aveva come oggetto sociale: “sviluppo armonico di corpo e mente”. Ardelio Turri è stato uno dei pionieri italiani del settore del wellness sulla base di un'idea lungimirante, rispetto alla quale l'azienda è sempre stata coerente. A distanza di quasi 50 anni, infatti, l'azienda mantiene fede alla sua storica missione, quella di occuparsi non solo del benessere delle persone ma di renderlo un aspetto quotidiano e non elitario, diffondendo una vera e propria cultura del benessere. Nel 2002, Ardelio Turri ha passato il testimone nella mani di uno dei figli, Riccardo Turri, che ha raccolto l'eredità proseguendo nel solco segnato dal padre e continuando a innovare la Starpool. Starpool è così diventata nel tempo un importante punto di riferimento per il territorio e da piccola impresa familiare si è trasformata in una realtà in grado di operare a livello internazionale come partner olistico e consulente di grandi catene internazionali per lo sviluppo di progetti di *SPA* a “partire da zero” al servizio di architetti e interior designer. Attualmente, Riccardo Turri, attraverso Etoile srl (60 per cento delle quote) è socio di maggioranza di Starpool e nella compagine sociale ci sono anche la Duke Investment srl e la Count Investment srl (entrambe con il 20%) dei fratelli Alessandri, titolari della Tecnogym di Cesena, leader mondiale nella produzione di attrezzi per sport e tempo libero. Con 32 distributori, Starpool è direttamente presente con installazioni in 83 Paesi, tra cui Europa, Arabia Saudita, Australia, Cina, Egitto, India, Indonesia, Israele, Singapore, Thailandia, Emirati Arabi e Stati Uniti, con oltre 4.000 realizzazioni e quattro filiali estere. Il 60 per cento del mercato di Starpool riguarda il mondo dell'ospitalità, vale a dire le *SPA* e i centri benessere degli hotel, con format specifici per diversi settori di mercato: hotel, casa, aziende, *beauty*, palestre e sport professionistico per il recupero fisico dopo intensa attività sportiva. Tra le squadre che hanno scelto Starpool come wellness partner c'è lo sport professionistico americano come i Cleveland Cavaliers dell'Nba (pallacanestro), i Carolina Hurricanes della Nhl (hockey), i Rams, i 49ers, i Vikings e i Giants della Nfl (football), i Ny Mets e gli Atlanta Braves della Mlb (baseball), nonché squadre dei college universitari, la nazionale di calcio americana, oltre che i club Real Madrid e Manchester City. In Italia,

l'azienda è stata fornitrice ufficiale del Napoli calcio e tutt'ora collabora con quasi tutte le società sportive professionistiche della regione: Aquila Basket, Trentino Volley, FC Südtirol e Hc Bolzano. Da tre anni, l'azienda, avvalendosi della collaborazione di Istituti americani e tedeschi tra i quali West Virginia University, Laureate Institute of Brain Research, dell'Università di Brescia, Mapei Sport, Pro Motus – Physical Therapy Lab, Pro Motus, ProVita Physiotherapie Zentrum, fa ricerca scientifica sugli effetti dei prodotti dal punto di vista fisiologico e "cognitivo". Abbinando ai programmi di Brain Training, quali esercizi di meditazione mindfulness e di respiro, è stato possibile alla Starpool di entrare nel segmento "aziende" con le cosiddette "*recharge room*", ovvero stanze in cui i collaboratori possono rilassarsi e ritrovare concentrazione.

Dare forma al benessere ed esserne ambasciatori per tutti coloro che supportato il successo aziendale ha significato per Starpool adottare una politica di gestione delle risorse umane "unica nel suo genere" mirata a creare e assicurare benessere sul posto di lavoro, nella quotidianità, grazie alle opportunità di cui possono avvalersi i dipendenti e collaboratori (presenza in azienda di una Corporate *SPA*, di un'area fitness, una Longevity Spa, una Recharge Room ed un'area hospitality con zona cucina. Tale attenzione si estende anche al contesto di "aggiornamento e formazione continui" del personale assicurato dall'azienda, considerato da tutti come un eco-sistema di apprendimento in grado di far vivere la formazione come una ulteriore leva personale strategica "olistica" nella direzione del *wellbeing* aziendale (creazione e condivisione della cultura e dei valori d'impresa; rafforzamento positivo del clima aziendale; miglioramento delle performance *on the job*; fidelizzazione dei collaboratori) ma anche personale. La storia di formazione merita di essere narrata perché offre l'opportunità di cogliere come il secolare patrimonio culturale della tradizione del benessere sia stato rielaborato non solo in chiave moderna e strategia di *core business* - attraverso l'innovazione e la ricerca scientifica a supporto di prodotti e servizi per un mercato sempre più dinamico, esigente e competitivo - ma anche nella prospettiva della contestualizzazione di strategie di apprendimento e di qualificazione coerenti con la *mission* di veri e propri eco-sistemi della formazione. Nello specifico, nella direzione dell'affermazione di una cultura aziendale di valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attivazione e mobilitazione di energie orientate al benessere costruito su tre pilastri: *People, Power e Place*.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda STARPOOL srl, alle sue origini, si occupava di costruzione, acquisto, gestione di piscine, saune, palestre ginniche, centri sportivi, fin dal 1975. Fondata da Ardelio Turri con sua moglie Luciana nasce come "spinooff" dell'azienda di idraulica di Turri ed avvia l'attività importando saune e piscine dalla Germania. Fin dal suo avvio l'azienda ha come oggetto sociale: "lo sviluppo armonico del corpo". Con il passaggio generazionale, il management intuisce le potenzialità del mercato dell'estetica e sviluppa la divisione *beauty*, una delle prime *milestones* che costituisce la futura definizione del DNA di Starpool. Vengono realizzati i primi progetti tecnici di *SPA* e produzione di saune e una piccola produzione di bagni di vapore in una piccola cantina della cittadina di Moena (Valle di Fassa). Nel proseguio, grazie alla continua propensione ad innovare adottando tecniche e tecnologie di progettazione sempre più sofisticate, Starpool diventa punto di riferimento per la realizzazione di centri benessere

e *SPA* conseguendo menzioni e premi internazionali: *ADI Design Index* (2020), *Red Dot Design Award* (2011 e 2012), *Italian Pool Award* (2012), *Professional Wellness Innovation Award* (2009).

Possiamo riassumere i “numeri Starpool” così:

- 50, gli anni di attività;
- 124, i collaboratori con età media in azienda pari a 40 anni;
- 3.400, i metri quadrati di “Casa Starpool” a Ziano di Fiemme;
- 4.000 e più, le *SPA* realizzate in Italia e all'estero;
- 83, i Paesi con progetti Starpool nel mondo;
- 60%, il mercato italiano (azienda leader in Italia);
- 40%, il mercato estero (azienda in linea con la concorrenza);
- 6, le collezioni *wellness*;

In qualità di Wellness Partner a 360 gradi, e non semplice fornitore di attrezzature, Starpool mette la persona al centro a partire dai propri collaboratori. Il progetto *Health Lab* nasce con l'obiettivo di trovare strumenti innovativi ed efficaci che possano rispondere a una tendenza sempre più in crescita, quella di migliorare il proprio stato di salute e la qualità della vita. Abbinando professionalità mediche, scienza e tecnologia, Starpool ha studiato protocolli terapeutici con strumentazioni e tecnologie avanzate che partono dalla diagnosi di professionisti e si traducono in un miglioramento dello stato di salute psicofisica. Questa soluzione si rivolge al settore del *corporate wellness* e viene proposto alle aziende e agli hotel che desiderano offrire ai propri ospiti un servizio esclusivo per la salute preventiva. L'azienda ha sperimentato la validità del progetto coinvolgendo in primis il personale, offrendo la possibilità di seguire un percorso di 12 sedute basate su quattro pilastri fondamentali: *MIND*, riequilibrio del sistema nervoso, eliminazione stanchezza mentale, concentrazione e focalizzazione, regolazione ritmi sonno; *IMMUNE/DETOX*, rinforzo della capacità reattiva del sistema immunitario, riduzione carico infiammatorio cronico, drenaggio tossine organiche, armonizzazione ritmi cerebrali disregolati; *PERFORMANCE*, regolazione generale del metabolismo, riduzione infiammazione muscolare e articolare, aumento attività mitocondriale e dei meccanismi di anti-ossidazione, stimolazione dei tempi di recupero cerebrali; *LONGEVITY*, prevenzione dei fenomeni di neurodegenerazione, regolazione astenia e debolezza generalizzata.

Il mercato di riferimento risulta in costante crescita e si caratterizza per una concorrenza molto frammentata (numerosi sono i *players* ma solo alcuni hanno dimensioni analoghe a quelle di Starpool).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Starpool progetta e realizza soluzioni *wellness* che mettono al centro l'individuo e i suoi obiettivi di salute, combinando prodotti dal design esclusivo, servizi professionali e metodi di utilizzo testati dalla ricerca scientifica. Nel creare percorsi *wellness* completi e funzionali l'azienda si pone come obiettivo il raggiungimento della dimensione ideale di un benessere personale, da sperimentare non solo in *SPA*, ma anche in luoghi del vivere quotidiano, dove il design è al servizio delle esigenze individuali, rendendo il benessere una pratica più accessibile e una conquista quotidiana. *Core business* dell'azienda sono il settore del *Private Wellness*, con soluzioni che attingono dall'esperienza del mondo business ma studiate e realizzate per inserirsi perfettamente nel contesto domestico, e il settore del *Commercial Wellness*, con soluzioni innovative che nascono dal know-how maturato nel mondo *Hospitality*

e sono oggi in grado di soddisfare le esigenze di segmenti differenti come quello del corporate, del *fit & gym*, del *professional sport*, dell'*healthcare*, e delle *day spa & beauty*. Per questi ambiti l'azienda progetta ambienti unici e personalizzati che rispondono a ogni esigenza di spazio, design e benessere con oltre 20.000 configurazioni possibili, mettendo a disposizione il suo know-how con servizi di consulenza progettuale, ingegnerizzazione, percorsi formativi, assistenza, controllo predittivo e metodi di utilizzo validati dalla scienza. E' proprio la diversificazione del prodotto e, soprattutto l'elevato livello della tecnologia impiegata, che hanno determinato il cambio di passo dell'azienda rispetto alla concorrenza, grazie anche a un diverso approccio verso il mercato, che ha visto Starpool puntare sui metodi di utilizzo e sui benefici piuttosto che sul puro design. Alla base del DNA di Starpool ci sono prodotti e percorsi realizzati combinando calore, acqua e riposo, una formula dalle origini antiche che è la vera essenza di ogni progetto. Da qui l'azienda ha approfondito negli anni un concetto di benessere in senso olistico, che coinvolge tutti gli aspetti della vita delle persone – la salute, la forma fisica, l'attitudine allo stare bene, la serenità mentale – sostenendo l'importanza e la necessità di promuovere una cultura del benessere basata sulle esigenze individuali di ognuno. Il metodo *spa_system*, basato su test scientifici, si inserisce in questo processo, offrendo la possibilità di effettuare un'esperienza wellness corretta e su misura, accompagnando l'utente in percorsi dagli effetti certificati.

Sono sei le collezioni Starpool, dal design esclusivo e ricercato, *Sweet Collection*, *Soul Collection*, *Glamour Collection*, *Classic Collection*, *I.Con Collection* e *Shade Collection*. Tra queste, va menzionata *I.Con Collection*, collezione outdoor che nasce dalla trasformazione di container per il trasporto merci in spazi in cui rigenerarsi, ambienti wellness perfettamente attrezzati, facili da trasportare e installare ovunque in qualsiasi contesto esterno.

Ad esse si affianca la vasta gamma di soluzioni *Signature* che si sviluppano attraverso progetti interamente customizzati, dallo studio alla realizzazione, e rispondono a esigenze uniche che richiedono soluzioni altrettanto originali e un'ingegnerizzazione ad hoc. Per Starpool dare forma al benessere significa anche pensare gli spazi in modo sostenibile, dalla progettazione alla realizzazione, a partire dalla salvaguardia della natura con materiali prevalentemente a km 0, attraverso l'ottimizzazione degli ambienti, delle risorse economiche fino all'efficientamento energetico.

Starpool trae, infatti, ispirazione dalla natura che la circonda (la Valle di Fiemme), prendendone in prestito il legno, optando per materiali riciclabili e utilizzando imballaggi eco-sostenibili. Inoltre, grazie al reparto Ricerca & Sviluppo, la tecnologia viene messa al servizio dell'ambiente, integrando ai percorsi benessere software come *Eco Spa Technology* per la gestione e l'ottimizzazione dei carichi di energia all'interno della *SPA* e *Sim 4.0* che consente la "manutenzione predittiva" delle attrezzature. Per questo, ogni fase della progettazione è seguita da Starpool con servizi di consulenza, ingegnerizzazione, percorsi formativi, assistenza e metodi di utilizzo studiati scientificamente, in modo da realizzare prodotti su misura per lo spazio a disposizione, rispettandone le dimensioni e ottenere al contempo il meglio in termini di design, funzionalità e sostenibilità. Nel 2016, Starpool ha lanciato *Zerobody Dry Float* un sistema innovativo e brevettato che, grazie al potere della *dry float therapy*, rigenera la mente e il corpo attraverso il galleggiamento in assenza di gravità sopra oltre 400 litri d'acqua calda, in modalità "asciutta", senza bisogno di spogliarsi né bagnarsi. Inizialmente integrato con innovativi programmi di *Mindfulness*, studiati dal neuroscienziato Nicola De Pisapia, negli anni *Zerobody Dry Float* è stato anche arricchito con tecniche di respirazione sviluppate dal primatista di apnea Andrea Zuccari. Accolto dal calore, dalle luci colorate, da un delicato massaggio

lombare e liberato da ogni stimolo esterno, il corpo si rilassa in un'esperienza sensoriale unica, mentre la mente riesce a esprimere tutto il proprio potenziale. Dal 2022 la Starpool estende le destinazioni d'uso di *Zerobody Dry Float personal* dall'ambito medico, aziendale e sportivo al mondo casa, in una versione "smart" per un utilizzo domestico, in grado di trasformarsi in oggetto d'arredo e design.

Il comparto Ricerca & Sviluppo, cuore pulsante dell'azienda, grazie al lavoro di un team di ingegneri, designer industriali, programmatori e con il coinvolgimento di medici di diverse specializzazioni, progetta e sviluppa le soluzioni migliori per garantire elevati standard di qualità, igiene, tecnologie innovative e metodi di utilizzo delle attrezzature che possano garantire il risparmio energetico e la gestione da remoto. Anche i benefici dei prodotti e delle soluzioni benessere di Starpool sono poi verificati da un'attività costante di ricerca scientifica in collaborazione con importanti centri, tra i quali West Virginia University, Laureate Institute of Brain Research, dell'Università di Brescia, della Mapei Sport, di Pro Motus – Physical Therapy Lab, di Pro Motus, ProVita Physiotherapie Zentrum. Sono frutto del lavoro della Ricerca e Sviluppo tutti i brevetti e le numerose registrazioni di design industriale, quale sinonimo della capacità di innovazione di Starpool. E' importante sottolineare che tutti i prodotti Starpool vengono studiati, progettati e costruiti negli stabilimenti di Ziano di Fiemme, espressione orgogliosa di un autentico Made in Italy.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Da un punto di vista generale, i principali obiettivi strategici dell'azienda supportati dalla formazione possono essere ricondotti:

- all'espansione (nuovi stabilimenti, nuove sedi, etc);
- all'innovazione di prodotto, di processo, organizzativa;
- al miglioramento continuo della qualità prodotto/processo;
- all'internazionalizzazione;
- all'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso a nuovi mercati.

Ai fini del raggiungimento di tali obiettivi strategici l'azienda ha già introdotto, supportata da vari piani formativi, varie tecnologie abilitanti riconducibili a Industria 4.0, ad esempio, oltre al *PLC*, *Internet of Things*, *Cloud Manufacturing*, *Advanced Human Machine Interface (Advanced HMI)*.

I referenti aziendali, nel corso delle interviste, hanno più volte sottolineato che le attività formative hanno come obiettivi, oltre alla promozione di specifiche competenze tecnico-professionali funzionali alle innovazioni dei processi lavorativi e produttivi, la sedimentazione di una solida e motivante “cultura orientata al valore della conoscenza e della consapevolezza” che consente di condividere, di mettere in gioco il valore delle risorse personali, di sviluppare i potenziali non solo verso obiettivi di performance aziendale ma anche per la crescita delle attitudini personali e la loro valorizzazione da parte dell'azienda, affinché tutti possano sentirsi parte dell'azienda ed il successo sia di entrambi (collaboratore e azienda). Un contesto “paritetico” che favorisce e guida il miglioramento delle competenze possedute da ognuno. Ed è proprio questa la “cultura” che ha costantemente spinto il management aziendale a creare l'ambiente giusto affinché tale *vision* possa diffondersi e svilupparsi. Un

ambiente in cui la cultura aziendale traspare anche dall'organizzazione fisica degli spazi, dal clima che si percepisce nei vari reparti, dal dialogare con i vari collaboratori, dall'emergere, più in generale, della “coerenza del tutto” con una visione ben definita.

La significativa propensione di Starpool all'investimento in formazione, già sottolineata, deve essere inquadrata nell'ambito 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:

- *People*, 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 complementarità;
- *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

Starpool offre l'occasione di narrare una storia di formazione significativa in quanto si tratta di un contesto aziendale nel quale “si respira nell'aria” una forte e comune appartenenza professionale e 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 Starpool 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 Ben-Essere” che è stata data all'azienda 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

Il Piano Formativo, denominato, “*WELLNESS SMART. La SPA Intelligente*”, è l'espressione del gap di competenze scaturito da una articolata innovazione tecnologica di processo e di prodotto, proposta dall'azienda e correlata alla realizzazione di un nuovo sistema “intelligente” per il monitoraggio, costante e continuo, dei parametri di funzionamento degli impianti box sauna, installati presso le SPA clienti nella prospettiva della *green transition*. Si tratta di un progetto focalizzato sul concetto della “domotica”, applicato alla gestione delle SPA, attraverso il controllo in remoto dei KPI correlati alle normali attività di un centro benessere. L'innovazione

tecnologica di prodotto e di processo di Starpool, si inserisce nel modello *Green Approach* adottato dall'azienda grazie alla presenza del team di ricerca e sviluppo. A tutto ciò si associa anche l'approccio alla sostenibilità ambientale dei prodotti e dei processi che caratterizzano la *supply chain* sotto il profilo del processo produttivo, acquisiti, logistica e gestione dei prodotti. Il Piano è stata realizzato tra il 2022 e il 2023 con una durata complessiva di 250 ore. Il Piano ha previsto la progettazione di dettaglio al 100% delle ore di formazione realizzate ed ha visto l'operare di un Comitato Paritetico di Pilotaggio che ha svuoto funzioni di validazione delle progettazioni nonché funzioni di indirizzo attuativo e di supervisione delle attività. L'analisi dei fabbisogni formativi è stata svolta in due fasi:

- fase 1: analisi degli indicatori di contesto territoriale e settoriale in cui opera l'azienda e mappatura delle competenze potenziali da acquisire, a livello di sistema azienda, in relazione alle soluzioni tecnologiche implementate;
- fase 2: rilevazione delle caratteristiche relative alla progettualità dell'azienda e sviluppo del quadro di insieme dei fabbisogni di competenze

Le persone coinvolte sono state il referente aziendale, la direzione aziendale, il progettista.

Per gli interventi formativi sono stati selezionati/individuati i partecipanti, gli obiettivi e le finalità, i contenuti, le metodologie didattiche e formative e la modalità di svolgimento delle lezioni, le modalità di verifica delle competenze acquisite. Il Piano ha visto la realizzazione anche di diverse attività preparatorie e di accompagnamento. In sintesi, le attività sono state: analisi della domanda; diagnosi e rilevazione dei fabbisogni; definizione dei modelli e delle metodologie di intervento; accompagnamento e supporto alla formazione, anche in relazione all'operatività del Comitato tecnico - scientifico del Piano; valutazione e certificazione delle competenze acquisite dai lavoratori, monitoraggio e valutazione delle azioni del piano formativo ed infine la diffusione dei risultati del piano formativo con scambio e condivisione di esperienze ed informazioni sulle azioni attuate. Tutte le attività preparatorie e di accompagnamento sono state svolte in linea con le direttive emanate dal Comitato Paritetico di Pilotaggio e dal direttore di Piano. Ciò per assicurare il raggiungimento degli obiettivi del Piano formativo fin dalla fase di progettazione esecutiva dei singoli corsi di formazione.

Le competenze "target" delle azioni possono essere riassunte attraverso questi descrittivi:

- acquisire conoscenze e competenze tecnico-applicative per progettare l'architettura di un sistema elettrico integrando elementi di domotica quali: la centrale di controllo, le tipologie di sensori e di attuatori, le interfacce utenti e i livelli di integrazione;
- implementare un sistema di progettazione tecnica intelligente mediante un processo di integrazione digitale tra i diversi impianti e le tecnologie adottate;
- acquisire la capacità di estrapolare informazioni di contenuto dai dati di monitoraggio del consumo energetico dei sistemi Sauna attraverso il sistema digitale di efficienza energetica *GreenPack*;
- potenziare le conoscenze in ambito manutentivo delle attrezzature Sauna installate presso le *SPA* integrando i principi della telemetria al fine di approdare ad un modello di manutenzione preventiva riducendo i fermi

impianti ed incentivando il pieno utilizzo dei sistemi Sauna;

- implementare un approccio *DATA MINING* per la costruzione di un modello predittivo delle prestazioni elettriche e meccaniche dei sistemi Sauna, in modo da permettere una migliore pianificazione dell'utilizzo delle attrezzature rispetto alle richieste della clientela ed in funzione di una maggiore sostenibilità energetica.

3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Tutti i percorsi di formazione del Piano sono stati costruiti nei contenuti e nelle metodologie didattiche, avendo come presupposto una visione della formazione che avesse il compito di aumentare una *vision* diffusa, la flessibilità positiva, la responsabilità e proattività, una maggiore conoscenza dei processi organizzativi. Alla luce di ciò, la metodologia adottata ha posto al centro dell'attenzione dei partecipanti "le situazioni quotidiane di lavoro" per collegare la formazione all'esperienza di ciascuno; si è fatto ricorso oltre alla tradizionale formazione in aula a metodologie non tradizionali, come il *training on the job*. Attraverso tali modalità è stato possibile allenare il gruppo d'aula su competenze specifiche ed i docenti, attraverso la realizzazione/simulazione di situazioni di lavoro, hanno potuto trasmettere al gruppo nuove conoscenze e nuovi stimoli. In complesso, l'azione ha coinvolto 23 lavoratori (17 operai, 4 impiegati, 2 quadri) suddivisi in gruppi in base ai profili professionali ed ai ruoli ricoperti in riferimento all'Area Progettazione, all'Area Customer Service, all'Area Manutenzione e all'Area Controllo di Gestione.

In riferimento alla valutazione delle competenze, è stata prevista la compilazione da parte dei partecipanti di test a risposta multipla. I test a risposta multipla hanno indagato rispetto all'acquisizione dei concetti teorici nel corso delle lezioni e, in particolare, il possesso di pre-requisiti per affrontare gli aspetti più "pratici"; in questo modo il docente è stato messo nelle condizioni di colmare eventuali gap di conoscenze o disomogeneità nel gruppo aula prima di procedere alla diffusione di competenze relative alle applicazioni operative, con conseguente potenziamento dell'efficacia formativa del Piano. Tutti gli strumenti di monitoraggio dell'apprendimento sono stati predisposti dal docente in collaborazione con il team di monitoraggio e sotto la supervisione del responsabile didattico.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'analisi dei Piani formativi restituisce l'immagine di un processo ben presidiato, dotato di principi, regole, criteri e strumenti che configura, per Starpool, 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. Il Piano formativo qui considerato rappresenta 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 sul piano delle ricadute operative:

- l'accrescimento di consapevolezza e di competenze nell'ottica “transizione green” dei processi produttivi, soprattutto rispetto alle scelte, anche in autonomia, da compiere nelle varie fasi (dalla progettazione, alla realizzazione, al supporto e assistenza del cliente);
- l'opportunità di testare, nell'ottica di una maggiore fluidità dei processi e di miglioramento continuo del prodotto, il supporto offerto da un “approccio formativo di filiera” in termini di profilatura pervasiva, 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, grazie alla diffusione di un significativo feed-back tra le risorse umane impegnate in comuni progetti ed azioni, delle *soft skills* e delle competenze 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 alla formazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

Le interviste raccolte restituiscono un quadro di ampia soddisfazione rispetto all'esperienza formativa vissuta in riferimento alla formazione. 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”. 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 di ognuno. L'approccio di *learning organization*, adottato da Starpool, rende possibile l'effettivo soddisfacimento del desiderio di miglioramento tramite l'aggiornamento e apprendimento continuo dei suoi collaboratori. Ed è proprio per questo motivo che l'azienda è riuscita a rispondere in modo positivo ai continui mutamenti tecnologici e di business che ha affrontato nel corso della sua evoluzione e consolidamento della posizione sul mercato.

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 nonché come fattori imprescindibili per assicurare qualsiasi sviluppo di processo e di prodotto;
- 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;
- 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 - 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) - Attestazione e certificazione delle competenze come ulteriore elemento di identità delle risorse umane Starpool - Messa in trasparenza della “policy formativa” aziendale come uno dei tanti elementi che connotano il “Wellness Concept” di Starpool e da veicolare al cliente potenziale e/o acquisito
Opportunità - Apprendimento continuo - Autonomia dell'organizzazione nei processi di pianificazione, progettazione, attuazione e valutazione della formazione - Consolidamento dell'identità aziendale	Minacce - Forte impegno delle risorse professionali interne a supporto dei processi formativi che richiedono un significativo e complesso lavoro collaborativo continuamente aperto a cambi di prospettiva e che implicano la necessità di una traduzione tempestiva in innovazioni concrete con conseguente rischio del ricorso a quote crescenti di apporti esterni sia nelle fasi creative e realizzative 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.

- a) *“definizione e attuazione dell’azione formativa sulla base di principi e regole, linguaggi comuni, policy, standard dei processi formativi definite e validate secondo un’ottica di filiera interna”*
- b) *“formazione come leva del ben-essere organizzativo e fattore chiave per il successo dell’azienda attraverso la promozione di una cultura del benessere individuale, e sociale, per affrontare le sfide quotidiane del lavoro, per migliorare la resilienza e per promuovere un equilibrio tra vita lavorativa e 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 e validate secondo un’ottica di filiera interna

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	4	La pratica può essere trasferita in diversi contesti formativi posto che vi siano analoghe condizioni di contesto

Buona prassi b)

Formazione come leva del ben-essere organizzativo e fattore chiave per il successo dell’azienda attraverso la promozione di una cultura del benessere individuale, e sociale, per affrontare le sfide quotidiane del lavoro, per migliorare la resilienza e per promuovere un equilibrio tra vita lavorativa e personale

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	5	La pratica può essere trasferita in diversi contesti formativi posto che vi siano analoghe condizioni di contesto

5.3 Conclusioni

Il quadro conoscitivo dell'esperienza di Starpool 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 al ben-essere di tutti” che caratterizza anche 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 per gli ALTRI*” che pervade ogni livello, reparto, ruolo. Una “cultura” che rende Starpool 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 si vive nell'organizzazione qui visitata.

Nome Azienda	Starpool S.r.l.
Regione	TRENTINO ALTO ADIGE – PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO
Settore di Attività Economica	Ateco: Fabbricazione di altri articoli in plastica per l'edilizia Cod. Ateco: 222309
Ambito tematico strategico	Avviso 1/2021 Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti Avviso 2/2021 Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti
Piano Formativo	ID 329024 ID 329024 ID 296893, 302154
Tematiche formative	WELLNESS SMART - La Spa Intelligence ECO-WELLNESS. Il Green Approach Deal del benessere MIGLIORARE PER CRESCERE 2021 LA DIGITALIZZAZIONE IN STARPOOL
Modalità didattiche	Formazione in aula
Elementi di interesse	Il secolare patrimonio culturale della tradizione del benessere è stato rielaborato non solo in chiave moderna e strategia di core business - attraverso l'innovazione e la ricerca scientifica a supporto di prodotti e servizi per un mercato sempre più dinamico, esigente e competitivo - ma anche nella prospettiva della contestualizzazione di strategie di apprendimento e di qualificazione coerenti con la mission di veri e propri eco-sistemi della formazione. Nello specifico, nella direzione dell'affermazione di una cultura aziendale di valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attivazione e mobilitazione di energie orientate al benessere costruito su tre pilastri: People, Power e Place.
Risultati della formazione	Conoscenze e competenze tecnico-applicative per progettare l'architettura di un sistema elettrico integrando elementi di domotica Implementazione di un sistema di progettazione tecnica intelligente Capacità di estrapolare informazioni di contenuto dai dati di monitoraggio del consumo energetico attraverso il sistema digitale di efficienza energetica GreenPack Conoscenze in ambito manutentivo delle attrezzature Sauna installate presso le SPA integrando i principi della telemetria Adozione di un approccio DATA MINING per la costruzione di un modello predittivo delle prestazioni elettriche e meccaniche dei sistemi Sauna, in modo da permettere una migliore pianificazione dell'utilizzo delle attrezzature rispetto alle richieste della clientela ed in funzione di una maggiore sostenibilità energetica
Buone Prassi Formative	Definizione e attuazione dell'azione formativa sulla base di principi e regole, linguaggi comuni, policy, standard dei processi formativi definite e validate secondo un'ottica di filiera interna Formazione come leva del ben-essere organizzativo e fattore chiave per il successo dell'azienda attraverso la promozione di una cultura del benessere individuale, e sociale, per affrontare le sfide quotidiane del lavoro, per migliorare la resilienza e per promuovere un equilibrio tra vita lavorativa e personale

Storia di formazione



TRAFILERIA PUNTERIA GHEZZI

Tuenno (Trento)

“Una famiglia, cinque generazioni, la connessione creativa col territorio”

1. INTRODUZIONE

La TRAFILERIA PUNTERIA GHEZZI DI GHEZZI EZIO S.A.S, meglio conosciuta come GHEZZI CHIODI, con sede a Tuenno (Trento) viene fondata “ufficialmente” da Mario Ghezzi assieme a Silvio Mendini nel 1948 anche se già all’inizio del ‘900 Rodolfo Ghezzi, il padre di Mario, produceva cassette per il trasporto delle mele. Attualmente Ghezzi Chiodi è leader nel mercato italiano e specializzata nella produzione di chiodi, punti metallici e sistemi per l’industria del “*wood packaging*”. L’azienda, che nel 2021 da impresa artigiana diventa impresa industriale, dispone di un apparato di produzione all’avanguardia, frutto di un costante aggiornamento tecnico e tecnologico unito alla elevata qualificazione di tutti i dipendenti e dei collaboratori esterni, nonché ad un’organizzazione del lavoro impostata secondo criteri moderni. Il continuo sviluppo dell’azienda è dettato dalla gestione familiare che viene trasferita di generazione in generazione. Attualmente è presente in azienda la “quinta generazione” della famiglia Ghezzi. Dalle origini, nel laboratorio artigianale di Mario Ghezzi, la produzione ha subito una forte spinta con l’avvento di Ezio Ghezzi, l’attuale presidente, grazie al quale sono state introdotte nuove tecnologie produttive. Sempre con l’avvento di Ezio Ghezzi, l’azienda ha beneficiato di una riorganizzazione: tra gli interventi più decisivi ed innovativi si è assistito all’introduzione dei settori di ricerca e sviluppo nonché del controllo qualità. Ad inizio anni ‘90, la quarta generazione Ghezzi è entrata in azienda: i figli di Ezio – Matteo, Marianna e Mauro – proseguono così nel rinnovamento e nell’espansione aziendale e, attualmente, con Sofia, è approdata in azienda la quinta generazione. E’ con la quarta generazione che viene rinnovata la struttura commerciale, ampliando il raggio d’azione con agenti sul territorio europeo, distributori, centri d’assistenza. Oggi, grazie al graduale processo di espansione della rete commerciale, Ghezzi Chiodi riesce ad essere presente sul mercato globale con esportazioni in oltre 60 Paesi. Il valore della storia di formazione della Ghezzi Chiodi è costituito dalle sfide organizzative, oltre a quelle di mercato, che l’azienda familiare ha affrontato con successo nei tanti passaggi generazionali, processi da sempre complessi e delicati per assicurare e non disperdere il “trasferimento di valori e di valore”. Un lungo percorso che ha visto un management familiare lungimirante e pro-attivo rispetto all’importanza strategica della formazione, anche dei vertici aziendali, per l’acquisizione delle competenze per innovare continuamente durante le transizioni (*change management*). Si è così assicurato il rafforzamento in chiave moderna dell’humus culturale su cui poggia l’azienda in modo da esercitare una leadership diffusa per accrescere in tutta l’organizzazione la consapevolezza dell’importanza della formazione in tutte le componenti di valore del capitale umano (hard skills e soft skills) e dell’integrazione di tutte le risorse interne (umane, tecnologiche, informazioni) per un presidio condiviso delle varie dimensioni del business aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

La TRAFILERIA PUNTERIA GHEZZI DI GHEZZI EZIO S.A.S, meglio conosciuta come GHEZZI CHIODI, con sede a Tuenno (Trento) viene fondata “ufficialmente” da Mario Ghezzi assieme a Silvio Mendini nel 1948 utilizzando tecniche costruttive dell'epoca, condizionate però, almeno fino all'inizio degli anni 60', da una cultura territoriale non industriale imputabile al dominio economico dell'agricoltura nella zona di insediamento (la Valle di Non). Nel 1963 l'azienda, diretta da Mario Ghezzi e Silvio Mendini, impianta una specifica linea di produzione per la costruzione di chiodi e filo di ferro, la cui crescente richiesta era dovuta ai produttori di casse per la frutta, settore in forte espansione fin dagli anni '60 in concomitanza con la crescita della produzione agricola locale. Il buon andamento del mercato ha determinato, negli anni successivi, il continuo ampliamento dell'azienda in termini sia di produzione che di numero macchinari e impianti per la produzione di chiodi. Negli anni '70 Ghezzi Chiodi comincia a diversificare il tipo di prodotti, sia nei materiali sia nelle dimensioni: ad esempio, vengono prodotti chiodi per carpentieri, chiodi elicoidali e a taglio sbieco, chiodi ringed ad aderenza migliorata per la produzione di pallet. Il 1984 segna un punto di svolta nella storia dell'azienda che, a seguito dell'aumento continuo della domanda, si trasferisce nel nuovo centro artigianale di Tuenno (Valle di Non) e sostituisce integralmente i vecchi macchinari con nuove macchine ad elevata efficienza, consentendo così il notevole incremento della produttività e della qualità rispetto al passato. Tale nuovo quadro di operatività permette l'inserimento di due linee distinte nell'impianto di produzione che caratterizzano anche l'attività odierna: la trafiliera e la punteria. La continua evoluzione del mercato ha determinato la trasformazione della “società di fatto” in “società in nome collettivo”, con l'ingresso nel 1980 di Ezio Ghezzi e all'inizio del 1984 di Lina Leita, moglie di Ezio Ghezzi. Negli anni '90 la compagine aziendale si amplia ulteriormente con l'entrata dei figli dei soci, i quali attualmente ricoprono un ruolo fondamentale nella gestione e nello sviluppo dell'azienda. Nel 2007, la ditta Ghezzi S.n.c, e successivamente S.a.s., acquista lo stabilimento ex Lange (azienda produttrice di scarponi da sci) di Mollaro (Valle di Non, Trentino) con l'obiettivo di ampliare la propria gamma di prodotti, di diventare un'azienda leader del mercato nazionale ed espandere la propria attività a quello europeo. Tali sviluppi hanno consentito alla Trafileria Punteria Ghezzi S.a.s. di disporre di un apparato di produzione all'avanguardia, frutto del costante aggiornamento tecnico e tecnologico che, unitamente all'elevata qualificazione di tutti i dipendenti e dei collaboratori esterni e all'organizzazione del lavoro impostata secondo criteri moderni, ha progressivamente consentito di soddisfare le richieste del mercato in modo più esteso. Nel 2021, grazie al supporto di Trentino Sviluppo S.p.A. (Agenzia della Provincia Autonoma di Trento dedicata a favorire l'innovazione nonché lo sviluppo equilibrato e sostenibile del sistema trentino), Ghezzi sposta il proprio baricentro produttivo in Trentino trasferendo la produzione di punte e, successivamente di chiodi, presso lo stabilimento di Storo (Valle del Chiese, Trentino), inaugurato nel 2021, dove nel contempo viene allestita un'officina per la manutenzione ordinaria e straordinaria dei macchinari dell'intero gruppo Ghezzi. A causa di un contesto geopolitico instabile nei mercati esteri di riferimento e di forti azioni di dumping da parte dei produttori di chiodi dei paesi emergenti, la direzione di Trafileria Punteria Ghezzi S.a.s, a partire da gennaio 2024, decide di eleggere quali unità produttive i soli stabilimenti di Tuenno e di Storo, con dismissione di quello di Mollaro. Nello specifico, dal punto di vista del settore e del mercato attuale, i prodotti principali dell'azienda sono

rappresentati dai chiodi che possono essere venduti sfusi in confezioni che vanno dai 5 Kg ai 1000 Kg oppure che vengono utilizzati per produrre gli assemblati utilizzati per le chiodatrici pneumatiche. Il 65% di chiodi sfusi è destinato al mercato degli imballaggi in legno di cui il 90% per produttori di Pallet e il 10% per produttori di altri tipi di imballaggi. Il restante 35% sono prodotti destinati al mercato dell'edilizia o dei chiodi assemblati di cui un ulteriore 15% è utilizzato dai produttori di bancali in legno per il comparto delle costruzioni. Parte dei prodotti destinati al mondo degli imballaggi in legno sono prodotti "marchiati European Pallet Association e.V.(EPAL)" di cui l'azienda possiede la licenza per la loro destinazione al mercato internazionale. Per quanto riguarda la destinazione geografica dei prodotti, la Trafileria Punteria Ghezzi S.a.S. vende i suoi prodotti sul mercato nazionale per un 60% e per un 40% sul mercato estero, diviso a sua volta per un 80% riguardante il mercato europeo e per un 20% quello extraeuropeo. Nel 2023, e soprattutto ad inizio 2024, il settore vendite è stato significativamente influenzato da tutti gli effetti che sono derivati dalla guerra tra Russia e Ucraina. Tuttavia, sottolinea Ghezzi Chiodi, essendo i chiodi da costruzione componenti essenziali, con il progressivo miglioramento della situazione economica e geopolitica si prevede una ripresa della domanda di tali prodotti e dei sistemi di fissaggio più in generale. Ne consegue, a detta dell'Azienda, un possibile futuro rafforzamento di uno dei punti di forza storici della Ghezzi Chiodi: la capacità di produrre e di soddisfare la domanda non solo in termini di qualità ma anche, e soprattutto, di offerta a "km 0".

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico di Ghezzi Chiodi 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.

Soprattutto in questo momento di contrazione del mercato e di grande concorrenza da parte dei competitor asiatici, del Medio Oriente e dell'Est Europa, sottolineano gli intervistati, risulta strategico puntare su nuove partnership e macchinari ad alta tecnologia, in grado di aumentare la produttività e ridurre i costi di produzione, in primis quello della manodopera. In generale, si sottolinea come bisogna puntare sulla massimizzazione dei livelli di qualità totale, agendo sulla continua ricerca di materiali, tecnologie e processi innovativi capaci di aumentare le prestazioni dei prodotti e offrire soluzioni sempre più personalizzate e più adeguate ad ogni esigenza applicativa di settori d'impiego anche diversificati. Negli ultimi anni, l'azienda, grazie all'evoluzione scientifica e tecnologica, ha aumentato i volumi produttivi e, al tempo stesso, è riuscita ad abbassare i consumi energetici. Ciò è avvenuto grazie all'efficientamento dei processi produttivi, basato su nuovi macchinari ad alte prestazioni (in prevalenza, macchine utensili controllate da PLC) che hanno determinato un costante aumento della produttività, la riduzione delle non conformità e disponibilità di maggiori informazioni disponibili per il miglioramento continuo.

Tali orientamenti strategici hanno avuto molte implicazioni sul versante, oltre che tecnologico e organizzativo, competenziale delle risorse umane, rispetto alle quali l'azienda ha avviato sistematici e organici percorsi formativi, oltre a quelli supportati da Fondimpresa.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'importanza della formazione, in questo caso, oltre agli obiettivi legati alle innovazioni e all'evoluzione dei mercati, emerge soprattutto in associazione alla tipologia di azienda che, da un punto di vista generale, considera l'obiettivo della qualificazione delle proprie risorse come volano di crescita delle imprese a conduzione familiare, ancor più che nelle altre. Nelle imprese familiari, sottolineano gli intervistati, dove la tradizione e l'affetto spesso si intrecciano con le dinamiche aziendali, l'investimento nella formazione del personale assume un valore ancora più profondo: non si tratta solo di accrescere le competenze tecniche, ma di coltivare un capitale umano che rifletta i valori familiari e contribuisca alla crescita sostenibile dell'azienda. Per questo, in questo contesto, si può dire che per Ghezzi Chiodi la formazione rappresenta veramente un investimento a lungo termine che incide, non solo sull'aumento della produttività (l'acquisizione di nuove competenze e la valorizzazione delle potenzialità individuali come vettori di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi) e l'innovazione (la formazione continua come stimolo alla creatività e all'apertura mentale per introdurre nuove idee e assicurare l'adattamento ai continui cambiamenti del mercato) ma anche, e soprattutto, sulla fidelizzazione delle risorse umane (la crescita professionale come opportunità per creare un senso di appartenenza, ridurre il turnover, garantire una maggiore stabilità all'organizzazione e continuità nel tempo) e sul valore "sociale" dell'immagine aziendale: un'azienda che investe nella formazione del proprio personale dimostra un forte impegno, non solo verso la qualità delle produzioni, ma in termini di crescita di un capitale umano che qualifica il territorio di appartenenza come giacimento di opportunità in grado di rafforzarne le capacità di crescita e sviluppo nel tempo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Ghezzi Chiodi offre l'occasione di narrare una storia di formazione significativa, ambientata in un contesto nel quale convergono crescita, innovazione e tradizione familiare. L'importanza della formazione emerge soprattutto in associazione alla tipologia familiare di azienda che mette al centro la qualificazione delle proprie risorse come opportunità per rafforzare il senso di appartenenza, garantire all'organizzazione continuità nel tempo, assicurare la tenuta del suo valore "sociale" come agente che qualifica il territorio di appartenenza in termini di giacimento delle opportunità che possono rafforzarne le capacità di crescita e sviluppo nel tempo.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni è avvenuta dopo alcuni incontri con la Direzione e il consulente formativo, definendo i focus formativi e la mappa dei profili professionali coinvolti nell'intervento formativo, di cui sono state definite le caratteristiche di ruolo, le attività svolte, e definite le responsabilità e le relazioni organizzative. Ogni iniziativa formativa nasce sempre da un'attenta analisi delle esigenze formative scaturite da workshop organizzati dalla Direzione e dal consulente che presenta le varie opportunità formative. Da questi incontri emergono le necessità formative in grado di accrescere competenze specifiche. Individuate le necessità, la presentazione dei piani formativi vede sempre il coinvolgimento, oltre delle RSU, anche dei docenti del corso di formazione per: verificare

eventuali gap di competenze del personale aziendale rispetto alle proprie mansioni; individuare le specifiche aree di intervento rispetto agli adeguamenti delle competenze del personale in relazione alle strategie aziendali. Sono, infatti, quest'ultime, sottolineano gli intervistati, a tracciare, sulla base delle necessità di sviluppo e miglioramento dei processi, le aree di intervento formativo.

Le metodologie didattiche utilizzate nelle azioni formative sono di tipo interattivo e sono basate, oltre che su lezioni frontali di carattere teorico, su simulazioni guidate, lavori di gruppo, esercitazioni pratiche e analisi di casi reali presentati dai partecipanti e dal docente, facendo uso di strumenti didattici avanzati e innovativi. L'approccio metodologico per lo più perseguito è quello in base al quale ogni partecipante ha la possibilità di un riscontro immediato nella propria realtà professionale (situazioni sfidanti e/o performanti) della fondatezza ed efficacia delle conoscenze e abilità apprese. Tale approccio si è dimostrato strategico, non solo per l'ingaggio formativo dei partecipanti, ma anche per stimolare una maggiore crescita personale e professionale dei partecipanti.

La formazione ha avuto come macro-risultati la possibilità di disporre di competenze in grado di:

- favorire strategie innovative di sviluppo aziendale, di processo e/o prodotto e tecnologico;
- attuare il trasferimento e la condivisione di conoscenze ed esperienze utili per un miglioramento "pervasivo" e rafforzamento dei processi di sostenibilità che salvaguardano il clima aziendale;
- accompagnare i processi riorganizzativi che derivano da nuovi investimenti tecnologici;
- sostenere la competitività aziendale.

Le figure destinatarie della formazione sono state scelte in base alla possibilità di ottenere risposte "personalizzate" ai fabbisogni emersi in termini di gap competenziali e, per quanto riguarda l'area organizzativa di appartenenza, coinvolgendo soprattutto le risorse umane dell'area amministrativa, produttiva e informatico-digitale.

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 in rapporto alle strategie aziendali;
- fase 2 – feedback e condivisione dei risultati dell'analisi da parte dei docenti del percorso formativo con il management aziendale e le risorse professionali operative nei processi da coinvolgere nella formazione;
- fase 3 – restituzione alle risorse professionali operative nei processi interessati dall'analisi delle strategie di intervento sia sul piano organizzativo che formativo e condivisione dell'Azione formativa;
- fase 4 – avvio dell'Azione formativa in modalità mista, alternando lezioni teorico-pratiche con applicazione diretta sul campo, discussione e condivisione dei risultati.

La progettazione preliminare, nella definizione dei percorsi formativi, vede sempre il coinvolgimento dei referenti aziendali, del consulente per le attività formative e delle expertise professionali che attuano la docenza nei percorsi formativi nella diagnosi delle competenze possedute dai partecipanti e nella formulazione di una prima ipotesi e individuazione delle competenze da acquisire attraverso il percorso formativo da attuare. La diagnosi è attuata attraverso un colloquio valutativo che metta in luce le esigenze del singolo lavoratore e consenta di pianificare, di conseguenza, un intervento formativo utile ed efficace.

Ne consegue, che in Ghezzi Chiodi la pianificazione formativa rappresenta un insieme integrato e sinergico di azioni formative in relazione sia ai fabbisogni “di continuità” (rispetto agli esiti di precedenti percorsi formativi ai quali viene data soluzione di continuità e rafforzamento) sia “emergenti e prospettici” nella prospettiva di avviare e consolidare, in piena coerenza con la filosofia aziendale rispetto alla qualificazione del personale, un processo di gestione delle iniziative formative a lungo periodo.

La valutazione del percorso formativo, presidiata dal management aziendale e supportata dal consulente per la formazione, è stata attuata sia dal punto di vista degli apprendimenti raggiunti che dal punto di vista della soddisfazione e del gradimento da parte dei partecipanti e delle risorse coinvolte nella sua erogazione. Nello specifico, le attività a supporto della valutazione hanno avuto l’obiettivo di:

- accertare la percezione del gruppo rispetto alle attività di formazione;
- individuare e declinare i principali motivi di soddisfazione/insoddisfazione;
- giudizio su vari aspetti, tra i quali, la chiarezza degli obiettivi, la pertinenza dei contenuti, l’adeguatezza delle metodologie, l’efficacia della docenza, la qualità ambientale e logistica.

In generale, emerge dalle interviste il pieno raggiungimento degli obiettivi stabiliti e la piena soddisfazione dei partecipanti che sottolineano le ricadute immediate, grazie al modello formativo adottato, in termini di:

- crescita del know how sia individuale che collettivo, perché condiviso
- di migliore collaborazione tra colleghi e miglioramento della dimensione sociale delle competenze presenti nell’organizzazione aziendale
- accompagnamento nell’accesso e utilizzo di nuove tecnologie;
- efficientamento del processo di produzione;
- di consapevolezza e padronanza delle opportunità date dalle risorse digitali a supporto della informatizzazione del processo di produzione.

3.3 Considerazioni riepilogative

L’Analisi dell’Azione formativa di Ghezzi Chiodi 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 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.

Elementi di forza della formazione erogata sono stati sicuramente, a detta degli intervistati, i piccoli gruppi coinvolti, la formazione svolta direttamente in azienda evitando spostamenti di sede, la relazione diretta con il docente sempre pronto a rispondere ai bisogni immediati dei partecipanti, l'apprendimento esperienziale come opportunità di “mettere a terra” immediatamente quanto appreso per individuare ulteriori gap da colmare attraverso le attività in aula. Più in generale, la formazione emerge come una risorsa per tutti perché è stata utilizzata dall'organizzazione come occasione per coinvolgere le persone all'interno di un processo comune di crescita e sviluppo.

4.2 Considerazioni riepilogative

Le interviste raccolte restituiscono un quadro di ampia soddisfazione rispetto all'esperienza formativa e consentono di cogliere, più in generale, come le attività formative hanno avuto un impatto significativo sia sulle competenze specifiche acquisite dai partecipanti che sul tessuto organizzativo nel suo complesso. Da un punto di vista più generale, la formazione ha non solo migliorato l'efficienza operativa all'interno dell'organizzazione ma ha anche facilitato una maggiore comprensione tra gli operatori dei vari reparti, consentendo loro di lavorare in modo più sinergico. Inoltre, la forte propensione al supporto dei processi formativi interni da parte dell'azienda testimoniano l'approccio della stessa nel promuovere opportunità formative che emergono “dal basso” e che forse proprio per questo riescono a ingaggiare tutti sul “valore” dell'esperienza. In conclusione, le attività formative non solo hanno fornito competenze specifiche ma hanno anche contribuito a creare un ambiente lavorativo collaborativo, coeso, innovativo e orientato al futuro.

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:

- il valore identitario che l'Azienda ripone nello sviluppo delle competenze e nella valorizzazione delle risorse umane e la conseguente creazione di un ambiente e di un clima di apprendimento favorevole
- la condivisione degli obiettivi e uso di modalità formative partecipative attraverso l'ascolto delle esigenze dei collaboratori; approccio che ha aumentato l'interesse e l'entusiasmo dei partecipanti verso la formazione, migliorando l'efficacia complessiva della stessa;
- la promozione di formazione pratica e immediatamente nell'esercizio delle proprie funzioni sul posto di lavoro, che assicurato fiducia e senso di utilità alle attività formative
- il continuo supporto e l'organica supervisione organizzativa da parte dei promotori e gestori della formazione (management aziendale, consulente per la formazione, docenti) che hanno assicurato il controllo sugli approcci e sui contenuti formativi, sui formatori intervenuti, assicurandosi che l'esperienza fosse in linea sia con le attese e gli obiettivi che con le istanze dei partecipanti emerse in itinere.

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 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 - Policy formative definite	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 - creazione di una solida cultura organizzativa e di un buon clima d'impresa	Minacce - Forte impegno gestionale sul versante della gestione "burocratico-amministrativa" delle attività formative soprattutto qualora si favorisse una formazione che consenta la partecipazione anche da parte di risorse professionali appartenenti ad altre realtà aziendali simili o associabili in riferimento al settore e/o al suo indotto di appartenenza

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:

- c) *“definizione e attuazione dell’azione formativa sulla base di principi e regole, linguaggi comuni, policy, standard dei processi formativi definiti in base alle richieste provenienti dai partecipanti”;*
- d) *“ancoraggio sistematico degli apprendimenti in itinere a situazioni sfidanti e nell’ambito delle task performance lavorative”*

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 definiti in base alle richieste provenienti dai partecipanti

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)

Ancoraggio sistematico degli apprendimenti in itinere a situazioni sfidanti e nell’ambito delle task performance lavorative

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 Ghezzi Chiodi, 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. L'ascolto attento delle esigenze dei collaboratori è emerso come elemento fondante il successo delle azioni formative attuate, quindi, attraverso un approccio partecipativo e coinvolgente decisivo sia per aumentare l'interesse e l'entusiasmo dei partecipanti verso la formazione sia per assicurare l'efficacia complessiva delle azioni formative. Un ulteriore elemento chiave dell'esperienza qui narrata è stata l'implementazione di una formazione sistematicamente applicabile già durante il percorso formativo, favorendo l'individuazione di gap formativi ancora da colmare nonché la condivisione degli esiti della sua applicazione e la discussione nella prospettiva di favorire opportunità di miglioramento per tutti a prescindere dal contesto organizzativo di appartenenza.

SCHEDA SINTETICA

SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	TRAFILERIA PUNTERIA GHEZZI DI GHEZZI EZIO S.A.S
Regione	TRENTINO ALTO ADIGE – PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO
Settore di Attività Economica	SETTORE SIDERURGIA Cod. Ateco 241
Ambito tematico strategico	AVI/015/22D - Manufacturing Execution System – Integrazione dei sistemi di fabbrica nei modelli di produzione seriale (Avviso 1/2022 Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti) TRAFILERIA PUNTERIA GHEZZI : GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DEI PROCESSI AZIENDALI
Piano Formativo	ID 335247 Conto di Sistema ID 346732 Conto Formazione
Tematiche formative	Analisi real time dei dati di produzione Funzioni di monitoraggio del Plant produttivo e dei KPI di produzione Sistema MES ed integrazione con macchine a controllo numerico e centri di lavoro Metodi di gestione dei processi Organizzazione dei processi di digitalizzazione delle informazioni
Modalità didattiche	Formazione in aula
Elementi di interesse	Una storia di formazione significativa, ambientata in un contesto nel quale convergono crescita, innovazione e tradizione familiare
Risultati della formazione	Strategie innovative di sviluppo aziendale, di processo e/o prodotto e tecnologico Trasferimento e condivisione di conoscenze ed esperienze utili per un miglioramento “pervasivo” e rafforzamento dei processi di sostenibilità che salvaguardano il clima aziendale Processi riorganizzativi che derivano da nuovi investimenti tecnologici; Miglioramento della competitività aziendale
Buone Prassi Formative	Definizione e attuazione dell'azione formativa sulla base di principi e regole, linguaggi comuni, policy, standard dei processi formativi definiti in base alle richieste provenienti dai partecipanti Ancoraggio sistematico degli apprendimenti in itinere a situazioni sfidanti e nell'ambito delle task performance lavorative