



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**

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

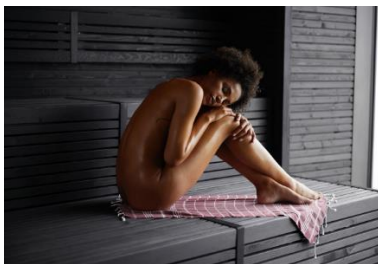
- 4.1. L'impatto della formazione
- 4.2. Considerazione riepilogative

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

SCHEMA SINTETICA

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 stato 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 svolto funzioni di validazione della progettazione 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