



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

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

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 Trafiliera 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 Trafiliera 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:

- “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”*

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