



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

ISOLGOMMA SRL

Ambito Tematico Strategico:
**Internazionalizzazione e innovazione
dell'organizzazione**

**COMPETENZE PER
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
E LA GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE**

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Giacomo Rosetti

Piano oggetto di monitoraggio:

ID Piano: AVT/097/18I

Titolo Piano: "CIA - Competenze In Azienda

Per Isolgomma Srl ha partecipato:

Nicola Grazioli – Controller and Operator strategy Manager

Sommario

Errore. Il segnalibro non è definito.

Errore. Il segnalibro non è definito.

Errore. Il segnalibro non è definito.

6

Errore. Il segnalibro non è definito.

Errore. Il segnalibro non è definito.

Errore. Il segnalibro non è definito.

Errore. Il segnalibro non è definito.

9

Errore. Il segnalibro non è definito.

10

10

11

13

13

13

13

13

13

14

14

Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione

Il progetto intervento realizzato da Isolgomma srl si inserisce nel progetto formativo “CIA-Competenze In Azienda” ammesso al finanziamento da Fondimpresa in data 11 luglio 2019.

Il soggetto attuatore è rappresentato da un’associazione temporanea d’impresa chiamata ATI “FIMA 3/2018 CIA” dai seguenti soci:

- Fòrema Srl (capofila)
- NIUKO - INNOVATION & KNOWLEDGE S.R.L. (ex Risorse in Crescita Srl) (socio)
- I.F.O.A. – Istituto Formazione Operatori Aziendali (socio)
- Manpower Talent Solution Company S.r.l. (socio)

OBR Veneto ha selezionato e deciso di analizzare e monitorare le attività formative svolte in Isolgomma srl con la volontà di comprendere le buone prassi sperimentate in fase di erogazione del piano e trasferibilità delle stesse in altri possibili contesti aziendali, a prescindere dal settore di appartenenza, in piani formativi complessi in ambiti di innovazione organizzativa, qualificazione dei processi e dei prodotti ed internazionalizzazione.

La dimensione internazionale dell’azienda, la sua affermazione sul mercato europeo, fanno di Isolgomma un punto di riferimento nel panorama nazionale dei produttori di soluzioni di isolamento acustico e riduzione delle vibrazioni.

La mission di Isolgomma è di porsi come punto di riferimento a livello internazionale nella produzione di prodotti per l’isolamento acustico e per il controllo delle Vibrazioni per il settore delle costruzioni, quello ferro-tranviario, e per l’industria.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Sita ad Albettonne (VI) nella provincia di Vicenza, Isolgomma nasce nel 1972 per iniziativa di Bruno Grazioli, pioniere nello sviluppo di prodotti in gomma riciclata e produttore di materiali per l'isolamento acustico al calpestio in anni in cui era ancora richiesto che gli edifici rispettassero le normative specifiche e gli standard di qualità.

Isolgomma oggi è un'azienda di leader nel settore della produzione di soluzioni all'avanguardia per l'isolamento acustico.

La costante evoluzione dei prodotti e una particolare attenzione al comfort e all'ambiente hanno portato l'azienda negli anni ad operare anche nel settore ferroviario ed industriale con soluzioni dedicate all'attenuazione delle vibrazioni.

La vasta gamma di prodotti ad alte prestazioni consente di offrire una grande varietà di soluzioni per l'isolamento acustico di pavimenti e pareti.

La capacità di analizzare le esigenze dei clienti, integrata ad una offerta di prodotti performanti, permette all'azienda Isolgomma di realizzare una maggiore personalizzazione di soluzioni per il controllo delle vibrazioni in ambito civile ed industriale.

In tale frame di innovazione e R&S tecnologico di prodotti si inserisce il valore e l'etica ambientale dei prodotti acustici Isolgomma.

A tal proposito la direzione aziendale, infatti, è costantemente focalizzata sulla capacità di stabilire un forte equilibrio tra azienda ed ambiente esterno. Il rumore è una componente essenziale e rilevante per i clienti nella percezione del benessere.

È proprio al fine di migliorare la qualità della vita delle persone, che da oltre 40 anni, Isolgomma sviluppa e realizza prodotti eco-compatibili, funzionali alla riduzione dell'inquinamento acustico, ricoprendo una posizione di rilievo nel mercato italiano ed europeo.

Isolgomma dopo più di 50 anni di storia, viene diretta e portata avanti dalla 3 generazione che la fondò negli anni 70 e chi oggi guida l'azienda conferma che seppur i competitors del mercato siano pochi, molto strutturati e di grosse dimensioni, Isolgomma riesce a distinguersi soprattutto per la sua competenza tecnica, la qualità dei materiali che offre sul mercato anche se non comparabile come dimensione e forza rispetto a molti di questi players.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nei primi di anni di vita l'azienda ha impiegato tecnologie sempre all'avanguardia che hanno saputo creare prodotti innovativi ad alte prestazioni coperti da brevetti internazionali fornendo soluzioni adeguate a ogni esigenza del cliente.

L'espansione verso nuovi settori, primo su tutti quello dei trasporti ferrotranviari ha permesso all'azienda già nel 1986 di eseguire una prima fornitura di materassini antivibranti in una linea ferroviaria di Lione in Francia.

Dal 1999 le attività sono state trasferite nel nuovo stabilimento di Albettone e nel 2021 è stata ottenuta la certificazione ISO 9001.

A partire dal 2002 grazie ad una proficua collaborazione con l'Università degli Studi di Napoli "Federico II", è stata avviata una intensa attività di ricerca di nuovi prodotti per le applicazioni ferroviarie, di superficie, di galleria e sotterranee. Infatti viene inaugurato il centro di ricerca di Pozzuoli.

Negli anni successivi sono state conseguite le certificazioni ISO14001 e OHSAS 18001 che hanno contribuito a valorizzare il marchio in tutto il mondo.

Ulteriori investimenti in R&S, a partire dal 2008, hanno determinato la costruzione del laboratorio di acustica in collaborazione con il Dipartimento di Fisica Tecnica dell'Università di Padova e secondo le prescrizioni dettate dalla norma ISO 140-1

Tutto ciò ha permesso all'azienda di realizzare prodotti eco-compatibili, articoli performanti che hanno reso Isolgomma un'azienda di eccellenza sia per il mercato nazionale che internazionale e nei settori dell'edilizia, dell'industria, dei trasporti, delle pavimentazioni speciali, fino all'apertura di un ufficio vendita a San Paolo – Brasile nel 2012.

La dimensione internazionale di Isolgomma si abbina alla nuova roadmap organizzativa definita dalla direzione aziendale, ed emersa durante le interlocuzioni con il management, di riorganizzare l'assetto commerciale, nell'ottica della globalizzazione, inserendo tecniche di marketing di sviluppo del mercato estero.

È proprio su questo punto finale che Isolgomma, considerando la sua leadership di settore, intende garantire al cliente finale, non solo la qualità elevata dei suoi prodotti, ma anche affidabilità, sicurezza e la garanzia di una assistenza post-vendita orientata ad aumentare il livello di fidelizzazione dei clienti extraeuropei.

Errore. Il segnalibro non è definito.

Isolgomma nel 2021 redige un nuovo piano strategico aziendale poggiato su due aspetti fondamentali.

Il primo è l'innovazione tecnologica che passa attraverso lo sviluppo costante di tutta l'attività dei laboratori di ricerca interna all'azienda, cosa non comune nelle aziende di queste dimensioni e del nostro settore; il secondo invece come fase prioritaria, riguarda una fortificazione dei nostri mercati più che a livello di espansione, a livello di rafforzamento dei nostri canali attuali con politiche di marketing importanti per il rafforzamento della rete vendita.

L'impegno verso l'ambiente di Isolgomma non si limita solamente alla fase produttiva in quanto l'azienda si impegna in azioni concrete a tutela dell'ambiente rendendo i suoi prodotti e la sua produzione pienamente sostenibili.

La sostenibilità viene talmente integrata nell'etica aziendale che interviene sotto ogni aspetto del business, compresi il miglioramento continuo della salute e della sicurezza delle nostre risorse interne e la loro formazione continua.

Per tali obiettivi specifici di processo, la formazione in Isolgomma è entrata in gioco come volano di crescita competitiva.

Il perimetro di azione dei percorsi formativi progettati ad hoc sui fabbisogni aziendali è stato sviluppato su tre focus:

- migliorare l'attività di penetrazione del brand Isolgomma sui mercati extraeuropei ottemperando ai protocolli operativi delle normative internazionali riferite ai prodotti, ai processi di produzione, agli ambiti di applicazione;
- utilizzare strumenti digitali per mappare, in tempo reale, le potenzialità di sviluppo dei nuovi mercati
- costruire una rete vendita efficace e coerente con le specificità del nuovo target clienti

Per la realizzazione del progetto l'azienda Isolgomma utilizzerà strumenti e tecniche per il business internazionale, esplorerà inoltre nuove tecniche organizzative per efficientare l'attività sui nuovi territori della rete vendita, coordinata dall'Ufficio Commerciale estero.

2.4 Considerazioni riepilogative

Nel futuro l'azienda continuerà quindi ad investire nello sviluppo di prodotti innovativi per garantire un benessere acustico sempre più elevato a beneficio di tutti i settori di applicazione, mantenendo costante il suo impegno per la salvaguardia dell'ambiente.

L'importanza dell'innovazione tecnologica per l'azienda rimane costante e sarà vitale in quanto soprattutto di questi periodi, avere una tracciabilità completa di tutti gli elementi della filiera produttiva con un occhio puntato alla sostenibilità risulta un obiettivo strategico e quindi un focus fondamentale per le sfide odierne e future che l'azienda incontrerà.

È stata fatta un'analisi approfondita dei processi per arrivare ad una mappatura completa della supply chain sviluppando nuovi processi, nuove competenze, tese a padroneggiare meglio tutte le fasi produttive e la transizione digitale.

L'internazionalizzazione collegata alla digitalizzazione si è composta tramite sviluppo di tecnologie e ERP(Enterprise Resource Planning), business intelligence e strumenti a supporto dei processi aziendali di analisi dati in quanto fondamentali e fortemente voluti dal management aziendale.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il processo di analisi dei fabbisogni formativi e di successiva progettazione degli interventi formativi è stato strutturato su tre livelli, tra loro, collegati:

- a) contesto aziendale: relativamente alla competitività sul mercato e di opportunità o necessità di miglioramento funzionale all'ingresso in nuovi paesi o nuovi segmenti o nuovi canali distributivi.
- b) maturità tecnologica: valutare l'inserimento di strumenti e tecnologie di marketing territoriale
- c) innovazione organizzativa: riconfigurare il setting commerciale, tecnico ed operativo, al fine di potenziare le strategie di internazionalizzazione
- d) 4)mappatura dei processi aziendali dall'ingresso delle materie prime fino all'uscita del prodotto finito e lungo tutto le fasi produttive

Con il supporto dei Partner, i focus operativi sui quali è stata concentrata l'attività formativa hanno riguardato: internazionalizzazione e l'innovazione organizzativa.

Le interviste ai referenti aziendali, condotti on site, sono state utili ad individuare i fabbisogni formativi specifici riconducibili alla capacità di governare processi aziendali in transizione.

Esse hanno ricompreso sia items riguardanti la fotografia attuale dell'azienda e sia le potenzialità di sviluppo che intercettano le conoscenze e le competenze da trasferire agli individui che, se non opportunamente formati, potrebbero rallentare le prospettive di sviluppo aziendale.

I fabbisogni aziendali e formativi sono stati rilevati mediante:

- un'analisi strutturale per la raccolta di dati utili alla descrizione della realtà organizzativa (strategie, obiettivi, funzionamenti, processi, vincoli) con una particolare attenzione alle risorse umane, sia nelle loro caratteristiche oggettive (età, titolo di studio, iter professionale, anzianità nell'organizzazione e nella funzione) che in quelle legate al cosiddetto "comportamento organizzativo" (assenteismo, dimissioni, turnover) e sulla formazione già effettuata.
- un'analisi individuale per la raccolta di dati relativi alle attività svolte, relazioni interpersonali, eventi critici che si presentano con una certa frequenza, attese e bisogni.

L'analisi strutturale si è sostanziata in un'analisi dei processi aziendali, delle tecnologie e, più in generale del modello organizzativo, produttivo e di mercato adottato che, articolato in stretto riferimento alle tre macro aree tematiche del Piano Formativo (Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'organizzazione, Internazionalizzazione), ha consentito di far emergere gli obiettivi aziendali, le competenze attese e le aree di miglioramento legate alla realtà dell'impresa.

Oggetto dell'analisi sono state, pertanto, le competenze da sviluppare/incrementare in grado di innalzare i livelli di performance delle imprese target.

L'analisi è stata svolta mediante:

- interviste strutturate con il management;
- interviste strutturate con i singoli lavoratori.

Il tutto ha permesso così di definire:

- le aree di miglioramento ed i risultati attesi a livello aziendale;
- le competenze da sviluppare/incrementare per innalzare i livelli di performance dei lavoratori coinvolti e le corrispondenti ricadute a livello aziendale

Sono stati di conseguenza predisposti i programmi operativi per la formazione delle risorse impiegate proveniente dalla funzione Commerciale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano Formativo CIA ha rappresentato la risposta al gap di competenze e fabbisogni formativi trattando le seguenti tematiche:

- **Analisi e check-up commerciale** (32 ore). I partecipanti al corso hanno appreso le strategie commerciali per la massimizzazione del fatturato di vendita all'estero; le procedure di attuazione delle strategie commerciali; tecniche di sviluppo del piano di vendita di prodotti/servizi sulla base del piano di marketing;
- **Costruire e motivare una rete vendita** (16 ore): intervento mirato ad acquisire le tecniche di coordinamento delle risorse afferenti alla forza di vendita; caratteristiche delle trattative commerciali (nei suoi aspetti economico-finanziario e di contenuto dell'offerta; procedure per monitorare le performance e l'efficienza della rete di vendita;
- **Internazionalizzare: quadro normativo ed esperienze sul business internazionale e budget per l'estero** (16 ore): supporto tecnico alla programmazione della produzione mediante

l'elaborazione del piano della domanda (previsioni delle vendite e portafoglio ordini) - Coordinamento delle risorse afferenti alla forza di vendita - Coordinamento delle attività relative alle trattative commerciali nei suoi aspetti economico-finanziari e di contenuto dell'offerta - Cura della redazione dei documenti tecnici ed economici da allegare alle offerte - Gestione delle relazioni con l'area produzione a fronte di eventuali esigenze espresse dal cliente in corso di contratto o di rischi di inadempimento - Organizzazione e supervisione della gestione del sistema informativo dell'area commerciale - Monitoraggio delle performance e dell'efficienza della rete di vendita.

Le figure interessate all'intervento formativo sono state selezionate coerentemente a quelli che sono gli obiettivi strategici dell'azienda, in primis, espandere la rete vendita tramite rivenditori autorizzati strutturandosi sempre più in una propria rete commerciale B2B.

Sono stati coinvolti nel progetto:

- 7 addetti suddivisi tra impiegati commerciali/vendite ed amministrativi.

3.3 Considerazione riepilogative

Al termine degli interventi formativi i dipendenti destinatari, come auspicato in fase di progettazione del piano, hanno acquisito le conoscenze tecniche e le competenze strumentali e di processo funzionali a sviluppare un progetto di crescita aziendale mediante:

- nuove competenze tecnico-normative per lo sviluppo del business internazionale
- nuove tecniche organizzative/commerciali per potenziare il brand Isolgomma sui mercati extraeuropei
- nuove dinamiche relazionali per costruire tema di vendita motivati e vincenti

I risultati ottenuti, ex post-formazione, sono in linea con i fabbisogni espressi dall'azienda e dai suoi dipendenti che hanno "restituito" feedback positivi sulle attività svolte. Fondamentale in tal senso è stato il ruolo delle parti sociali che hanno supervisionato sullo svolgimento delle attività del piano e sulla loro rispondenza a quanto pianificato e dichiarato dai referenti aziendali di Isolgomma in fase di chiusura delle attività.

L'azienda ritiene imprescindibile per il suo sviluppo di avere un impegno costante in attività formative e si prospetta per il futuro di implementare internamente un sistema di monitoraggio della formazione interna dell'azienda come anche criteri di valutazione, andare quindi a cogliere quali interventi necessari da fare nel futuro per ridurre lo skill gap del proprio personale.

Isolgomma predispone riunioni periodiche con RLS proponendo ulteriori sviluppi e sollecitazioni interne per argomenti e focus formativi futuri oltre che per aggiornamenti sulle attività svolte.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La valutazione delle conoscenze e competenze in esito, e dunque dell'efficacia della formazione sul business, è stata effettuata mediante la predisposizione di test in ingresso e in uscita, che hanno consentito di valutare l'adeguamento delle competenze aziendali all'incremento delle conoscenze tecnologiche e digitali richieste dalle nuove esigenze di sviluppo organizzativo.

In particolare, i **risultati attesi, in termini di business**, dichiarati in fase di rilevazione dei fabbisogni dai Referenti Aziendali, sono stati i seguenti:

- a) di consolidarsi sul mercato, grazie ad un processo di consolidamento della base clienti locali e rilancio su export
- b) di ridefinire il setting commerciale in funzione di un approccio operativo al mercato extraeuropeo coerente con le specificità del territorio presidiato
- c) di acquisire nuovi clienti, fidelizzando i “vecchi”, grazie alla riorganizzazione del modello organizzativo aziendale sulla scorta della Customer Satisfaction del proprio target di riferimento.

In prospettiva di breve-medio periodo, i **risultati conseguiti**, rilevato nella fase ex-post-formazione, dai Referenti Aziendali è confluito, in primis, nella realizzazione di un approccio consapevole al miglioramento continuo delle performance aziendali, integrando conoscenze tecnico-normative e competenze organizzative e tecniche. Sul piano esecutivo, per i dipendenti aziendali, coinvolti sul piano formativo, afferenti all’ area commerciale, il nuovo perimetro dell’azione commerciale ha compreso:

- la predisposizione di un impianto normativo, tecnico-finanziario per penetrare su nuovi mercati extraeuropei e porsi come maggiore player del settore dell’isolamento acustico;
- l’utilizzo di strumenti e tecniche di analisi commerciali e marketing territoriale per costruire una rete vendita capillare ed efficace in termini di fatturato di vendita e portafoglio ordini

In particolare, attraverso i percorsi formativi, i dipendenti coinvolti in formazione sono in grado di:

- a) eseguire analisi commerciali dei potenziali mercati esteri, comprenderne le specificità per tracciare una corretta strategia di internazionalizzazione
- b) presidiare il mercato con la realizzazione di un Ufficio commerciale estero in grado di coordinare la rete commerciale sul territorio di riferimento
- c) costruire una politica commerciale di respiro internazionale in linea con i protocolli operativi delle normative alla base del business internazionale

In tale frame innovativo, l’azienda Isolgomma ha l’opportunità di strutturare una nuova Strategia Commerciale per l’Internazionalizzazione che, grazie ai nuovi strumenti di marketing, e di sviluppo economico, le consente di potenziare la sua capacità di presidiare le quote di mercato acquisite e le potenzialità di sviluppo europeo.

4.2 Considerazioni riepilogative

L’impatto della formazione in azienda è stato positivo, lavoratori e lavoratrici abituati ad essere costantemente sollecitati da diversi percorsi formativi pregressi hanno infatti risposto con grande professionalità ai vari temi trattati.

Per Isolgomma la strada maestra è quella di continuare a perseguire un approccio consapevole al miglioramento continuo delle performance aziendali, integrando conoscenze tecnico-normative e competenze organizzative e tecniche dei propri addetti.

Le aree tematiche di intervento che hanno intercettato i fabbisogni di competenze aziendali nell’azienda comprendono l’internazionalizzazione e l’innovazione organizzativa. Per tali obiettivi specifici di processo, la formazione in Isolgomma è entrata in gioco come volano di crescita competitiva.

Il perimetro di azione dei percorsi formativi progettati ad hoc sui fabbisogni aziendali è stato sviluppato su tre focus:

- migliorare l'attività di penetrazione del brand Isolgomma sui mercati extraeuropei ottemperando ai protocolli operativi delle normative internazionali riferite ai prodotti, ai processi di produzione, agli ambiti di applicazione;
- utilizzare strumenti digitali per mappare, in tempo reale, le potenzialità di sviluppo dei nuovi mercati
- costruire una rete vendita efficace e coerente con le specificità del nuovo target clienti
- L'internazionalizzazione è il principale elemento di connotazione dell'intero progetto/intervento di Isolgomma, integrato alla riconfigurazione del setting organizzativo per:
 - programmare e monitorare la rete vendita in relazione ai clienti e fornitori esteri,
 - gestire contrattazioni commerciali con clienti e fornitori esteri, dei mercati, sviluppare pratiche commerciali tese alla fidelizzazione del cliente.

Un risultato che va oltre le attività formative svolte è sicuramente quello di aver predisposto e prodotto degli strumenti reali, consultabili quotidianamente dagli addetti che trovino applicazione dall'ambito della produzione a quello del controllo per misurare costantemente le attività aziendali con lo scopo di migliorarne costantemente i risultati.

5. Conclusioni

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

Il lavoro di analisi ha messo in evidenza che i principali elementi che hanno influito positivamente sull'attività formativa e riportati nella seguente analisi SWOT sono: la modalità con cui è stata realizzata l'analisi del fabbisogno e la continua propensione dell'azienda ad attivare percorsi formativi.

Punti di forza • Modalità con la quale è stata realizzata l'analisi del fabbisogno • Lavoratori preparati e aggiornati da molti programmi formativi passati • Formazione "pragmatica"	Punti di debolezza • Mancato coinvolgimento dell'area produttiva
Opportunità • Consolidazione mercato per spinta su mercati esteri	Rischi • L'aumento del livello di conoscenza richieste per continuare a perseguire gli obiettivi aziendali

Figura.1: analisi SWOT percorso formativo

L'analisi del fabbisogno ripresa dall'azienda ha tracciato un percorso approfondito dei processi per arrivare ad una mappatura completa della supply chain con l'obiettivo di sviluppare nuovi processi, nuove competenze, a padroneggiare meglio tutte le fasi produttive e la transizione digitale.

Importanza fondamentale nel raggiungimento dei risultati appena descritti è assunta dalle metodologie didattiche utilizzate, in generale sul Piano Formativo CIA.

Per facilitare il trasferimento immediato e più duraturo delle competenze tecniche (anche gestionali e strategiche) sono state utilizzate principalmente metodologie attive tipiche della formazione "pragmatica".

Tali metodologie sono state così suddivise:

- fino a maggio 2020 è stata sperimentata la formazione a distanza, grazie all'utilizzo di diverse piattaforme digitali offerti dalla rete internet: sono state erogate 701,5 ore pari al 31,63% delle ore di progetto (2224)
- successivamente è stata concessa la possibilità di riprendere dal 8 giugno 2020 l'erogazione della attività formative in presenza nel rispetto delle norme Covid19.

Per le aree tematiche individuate la formazione è stata finalizzata a fornire a lavoratori con responsabilità, lavoratori esperti e lavoratori che sono figure chiave all'interno dell'impresa, nella realizzazione di strategie di crescita, competenze tecnico-specialistiche fondamentali per poter realizzare i risultati di business delineati..

Per poter trasferire queste competenze è stato necessario che i lavoratori, all'interno del proprio contesto di lavoro (piuttosto che in contesti di simulazione) abbiano saputo confrontarsi su problemi reali che si riscontrano nell'ambiente lavorativo, in modo che l'apprendimento sia stata orientata allo sviluppo professionale del singolo e del gruppo in vista dell'acquisizione di una maggiore efficacia nell'attività lavorativa quotidiana ed allo scopo di realizzare progetti/interventi aziendali ben definiti.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Le interviste effettuate hanno permesso di individuare per l'attività formativa alcune buone prassi caratterizzate da qualità strategica, qualità attuativa, riproducibilità e trasferibilità.

Una prima buona prassi è riconducibile alle modalità con cui è stata effettuata l'analisi del fabbisogno formativo, in quanto essendo partiti dai processi aziendali, delle tecnologie e, più in generale del modello organizzativo, produttivo e di mercato adottato che, articolato in stretto riferimento alle tre macro aree tematiche del Piano Formativo (Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'organizzazione, Internazionalizzazione), ha fatto emergere chiaramente gli obiettivi strategici, le competenze dovute per raggiungerli e le aree di miglioramento legate alla realtà dell'impresa.

La seconda buona prassi può essere riassunta nell'attenzione dell'azienda costante verso la predisposizione di programmi formativi, che hanno permesso anche in quest'ultimo e oggetto studio di questo monitoraggio, una propensione maggiore al raggiungimento di ottimi livelli di apprendimento, grazie all'attitudine sviluppata dal personale a vivere e lavorare in una situazione che potremmo riassumere di "Life Long Learning".

La pratica può essere riprodotta in molteplici realtà aziendali in quanto l'utilizzo della formazione continua porta all'incremento e rigenerazione delle skill e soft skill del capitale umano, fondamentale per rimanere sempre competitivi sul mercato sia da parte dell'azienda ma anche nell'ottica di una maggior occupabilità futura dei collaboratori.

5.3 Conclusioni

Gli esiti delle attività formative come si può evincere sono stati molto positivi, il percorso formativo ha determinato un miglioramento delle attività e dei processi aziendali in quanto i continui obiettivi posti dal management vengono ora raggiunti attraverso una maggior condivisione con le varie parti produttive diminuendo errori e ritardi nell'evasione degli ordini.

Il percorso formativo, infatti, è riuscito a produrre degli strumenti reali, utilizzabili quotidianamente, predisponendo documenti di istruzioni e moduli che hanno trovato applicazione nell'ambito della produzione e del controllo del prodotto in ingresso e in uscita, migliorandone sensibilmente le attività.

Riprendendo il tema del Life Long Learning possiamo confermare, anche dall'intervista effettuata con uno degli addetti di Isolgomma, che per essi risulta importante la possibilità di partecipare ad attività formative, ricercate dalla proprietà e predisposte dagli enti e ovviamente sperano che questa attitudine non venga abbandonata dall'azienda ma che si continui in questa direzione.

La formazione continua non risulta fondamentale solo per i lavoratori ma in egual lo è per una azienda come Isolgomma, rivolta a conseguire sempre migliori risultati delle performance, non solo in termini di bilancio ma anche verso il costante impegno nel ruolo di azienda green.

L'azienda è riuscita ad ottenere la certificazione CAM (Criteri Ambientali Minimi) da ReMade in Italy (associazione per le aziende della Circular economy), alla fine dell'anno 2021 ed anche questo importante obiettivo è riconducibile al percorso formativo intrapreso, non solamente quest'ultimo ma della totalità dei piani effettuati dall'azienda collegati tra loro dalla visione imprenditoriale di Isolgomma che ne ha dettato tempi e modalità.

Ad oggi l'azienda ha la completa tracciabilità di tutte le materie prime in ingresso e del prodotto finito in uscita, permettendole quindi di fare un bilanciamento delle masse e verificandone con certezza le quantità di materiale di riciclo presente in ogni prodotto alla fine del processo produttivo.

Questi importanti risultati ci possono orientare verso delle buone prassi da replicare in altri contesti e realtà aziendali, in quanto abbiamo visto e riconosciuto che un buon management unito a una strutturazione corretta dei piani formativi in linea con la mission aziendale possa portare dei grandi risultati.