



**AT VENETO**

**FERROLI S.p.a.**

**Ambito Tematico Strategico  
INNOVAZIONE DIGITALE**

**QUANDO LA FORMAZIONE  
AVVIENE SU LARGA SCALA**

**Storia di formazione realizzata da: FRANCESCO PERON**

**Codice del piano formativo: 292308**

**TITOLO: PROGETTO NUOVE COMPETENZE**

## **SOMMARIO**

1 - INTRODUZIONE	4
2 - STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4. Considerazioni riepilogative	8
3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	9
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3. Considerazioni conclusive	11
4 - L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
4.1. L'impatto della formazione	12
4.2. Considerazioni conclusive	13
5 - CONCLUSIONI	14
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2. Le buone prassi formative aziendali	15
5.3. Conclusioni	15
6 - BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	15

## 1. INTRODUZIONE

A volte l'innovazione traina il cambiamento, a volte l'innovazione serve per adeguarsi al cambiamento.

Le imprese, per loro natura, sono esposte al rischio.

E l'innovazione, se è vantaggio per uno può essere rischio per l'altro.

E allora l'innovazione di un prodotto / processo diventa necessità di cambiamento per i suoi competitor.

Il primo che innova, in un qualunque settore, si sobbarca l'onere del cambiamento: da un lato genera un vantaggio competitivo di arrivare per primo in un nuovo settore / mercato, dall'altro, rischia che l'idea innovativa (o il nuovo mercato di riferimento) non ripaghi l'investimento di tempo, di capitale, di rischio, necessario al cambiamento.

D'altronde, se l'innovazione di prodotto / processo può trasformarti in leader di mercato, il vantaggio competitivo che ne consegue, costringe i competitor a muoversi nella stessa direzione, con lo svantaggio di essere arrivati dopo (e quindi essere visti dagli acquirenti come una copia e con meno know how a disposizione).

Questo caso aziendale nasce da un momento di crisi di una azienda con una lunga storia di specializzazione produttiva nel comparto delle caldaie.

L'azienda registra un apice di sviluppo attorno ai primi anni 2000 con una serie di acquisizioni anche di rilevanza internazionale. Nello stesso periodo l'azienda apre una filiale anche in territorio cinese.

Ma dopo questo periodo di espansione nel 2015 l'azienda entra in una situazione di difficoltà generalizzata che la porta a dover proporre un cospicuo piano di licenziamenti.

Viene però presentato fin da subito un accordo di ristrutturazione che le permette di limitare il numero di esuberanti ed iniziare un piano di ristrutturazione aziendale (e di prodotto) che ne permette il rilancio.

Il risanamento è stato affidato ad un nuovo CEO insediatosi nel 2019.

Ed è proprio a partire dal 2019 che Ferrolì è immersa in un mondo produttivo in grande agitazione: da un lato le tecnologie nell'ambito di applicazione dei prodotti di questa azienda (sistemi di riscaldamento, tipicamente caldaie a gas) stanno rapidamente cambiando in ottica Green, dall'altro l'applicazione del Super Bonus che prima spinge ad una grande corsa tutta la filiera dell'edilizia e del comparto di efficientamento energetico (in primis proprio i sistemi di riscaldamento), per poi segnare una brusca frenata nell'erogazione delle risorse e un ristagno generalizzato del mercato.

A questo si aggiunge il Covid, la difficoltà a produrre, il rallentamento delle filiere di approvvigionamento delle materie prime e, come se non bastasse, un incremento del costo delle materie energetiche (gas) alla base del funzionamento del core business dell'azienda.

Ma come si affronta uno scenario di così grande incertezza sotto così tanti punti di vista?

Non si tratta più di risolvere un singolo fattore di rischio, si tratta di imparare a gestire genericamente le situazioni di difficoltà esterne.

Si decide di affidarsi a un Piano di Formazione di larga scala: non solo nei numeri del personale coinvolto, non solo nelle ore di formazione erogate, non solo nel numero di edizioni di corsi proposti.

Il Piano di Ferrolì "Progetto Nuove Competenze" è più della somma dei singoli numeri proposti – grandi numeri come vedremo nei prossimi capitoli del report) – ma è un piano che intende cambiare l'approccio delle proprie risorse umane al mondo del lavoro.

Non si tratta più solo di modificare il prodotto o la produzione (cuore, comunque, della formazione proposta) ma si tratta invece di modificare l'approccio dei lavoratori ai problemi che si palesano in azienda, offrendo loro gli strumenti necessari per gestire e superare i problemi che di volta in volta si presentano.

Viene quindi immaginato, scritto e realizzato un piano formativo che alla fine conterà 14 azioni formative, lungo 72 edizioni per un totale di 520 ore e 482 lavoratori coinvolti (su circa 660 dipendenti al tempo dell'azione formativa, pari quindi ad oltre il 70% dei dipendenti in formazione.).

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Nel 1953, a pochi mesi dalla fondazione dell'Ente Nazionale Idrocarburi, i figli di Sante Ferroli iniziano un'attività legata alla lavorazione di ferro e rame.

Non appena la metanizzazione arriva a S Bonifacio Dante Ferroli, si mette a disposizione per la manutenzione della rete gas del paese e converte la prima caldaia a legna in caldaia a gas, segnando un punto di svolta per il suo territorio e non solo.

Inizia così la produzione a livello industriale di caldaie a gas. Uno dei primi lavori di produzione in serie è legato alla fornitura di caldaie per 500 alloggi popolari a Verona.

Nel 1961, in pieno boom economico inizia l'era industriale di Ferroli. Sono dello stesso anno, infatti, l'attivazione dell'impianto di fonderia e l'internazionalizzazione della neonata azienda grazie alla partnership con AGPO, società olandese che diventerà uno dei principali partner commerciali stranieri. Nel 1965 Ferroli decide di entrare anche nel mercato spagnolo, inaugurando a Burgos uno stabilimento per la produzione di caldaie e corpi radianti: la Ferroli Spagna diviene nei successivi decenni uno dei punti di riferimento dell'universo industriale del Gruppo.

Gli anni '70 sono gli anni della crisi energetica. Per Ferroli è un decennio importante che si apre con la prima pagina pubblicitaria, la trasformazione della società in S.p.A., l'apertura di uno stabilimento in Francia, l'inaugurazione dello stabilimento di Alano, il raggiungimento di ben 500 dipendenti e il raddoppio della capacità produttiva.

Negli anni '80 l'industria mondiale vede l'introduzione dell'automazione, dalle macchine ai microchip e prosegue con i primi robot inseriti in catena di montaggio.

L'evoluzione permea anche la produzione Ferroli che vede l'introduzione di un'elettronica avanzata nelle caldaie murali. L'azienda, visto anche un generale periodo di crisi del settore del riscaldamento, procede poi con una razionalizzazione delle unità produttive e di tutta la rete commerciale. Per primi in Italia, i progettisti Ferroli mettono a punto una caldaia murale a gas con scambiatore in rame. L'azienda ricomincia così una forte ripresa che, complici investimenti mirati, pone le basi per uno sviluppo importante verso l'Europa dell'Est.

Gli anni '90 si aprono con l'apertura di un insediamento Ferroli nell'ex Germania dell'Est. Con l'acquisizione di un'azienda di impiantistica per il riscaldamento nasce a Dresda la Ferroli Industry.

Nello stesso periodo il Gruppo industriale si espande anche in Turchia, Romania e Polonia. Nel 1995 si apre la divisione dedicata a riscaldamento e condizionamento industriale. Nel 1998 il Gruppo approfondisce l'opportunità di internet e della domotica domestica.

Arriviamo al nuovo millennio: Ferroli continua il suo target di espansione di visione di azienda internazionale grazie anche ad alcune acquisizioni, fra le quali l'olandese AGPO e il Gruppo Lamborghini fino ad aprirsi al mercato cinese.

A quel punto la produzione spazia dalle caldaie murali ai generatori di vapore per uso industriale; dai bruciatori a gas e a gasolio ai corpi radianti; dai climatizzatori domestici ai grossi refrigeratori per comunità, costruiti in 11 stabilimenti di produzione in Italia, Germania, Spagna e Cina. 22 società distribuite in 9 stati, 2.200 dipendenti, un fatturato stimato nel 2005 sui 550 milioni di euro.

Ma dopo questo periodo di espansione nel 2015 l'azienda entra in una situazione di difficoltà generalizzata che la porta a dover proporre un cospicuo piano di licenziamenti.

Viene però presentato fin da subito un accordo di ristrutturazione che le permette di limitare il numero di esuberanti ed iniziare un piano di ristrutturazione aziendale. Nel 2016 viene realizzata un'operazione straordinaria con l'ingresso nel Capitale Sociale del Fondo Trinity Investment Limited, con il supporto di OXY Capital Italia Srl.

Questa operazione ha consentito un rafforzamento patrimoniale del Gruppo Ferroli e ha portato le basi per il rilancio del Gruppo. Nel 2019 viene nominato un nuovo CEO che sta portando avanti un nuovo momento delicato per l'azienda in un triennio fortemente condizionato da eventi esterni quali: costo delle materie prime, mercato edile in ribasso post bonus 110%, accelerazione della concorrenza in termini di nuovi prodotti e costo.

## 2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

I fattori esterni sono spesso fonte di necessità di rinnovamento. In un mercato sempre più globale i concorrenti sono legati non solo dal prodotto ma anche dalle condizioni di mercato nel quale si opera.

La spinta Europea verso il rinnovamento del parco edilizio entro il 2033 e il necessario salto di classe energetica richiesto ha portato l'intera filiera dell'edilizia a cercare soluzioni, non solo sempre più green, ma anche sempre più integrate nella domotica di casa.

Oggi non si parla di riscaldamento di casa, ma di comfort abitativo. Traguardi che possono essere raggiunti con una innovazione costante in settori che avevano raggiunto un grado di maturità tecnologica ed efficienza energetica già molto elevato negli anni passati.

Per certi versi così elevato che il passo successivo è stato quello della sostituzione tecnologica con un passaggio generazionale nel mondo del riscaldamento/raffrescamento che è passato dalla classica caldaia a gas, alle pompe di calore all'uso di carburanti alternativi.

L'introduzione poi delle possibilità aggiuntive della domotica nelle Smart Home ha poi richiesto l'integrazione di questi sistemi in ottica intelligente e di comunicazione con il resto dei sistemi integrati della casa.

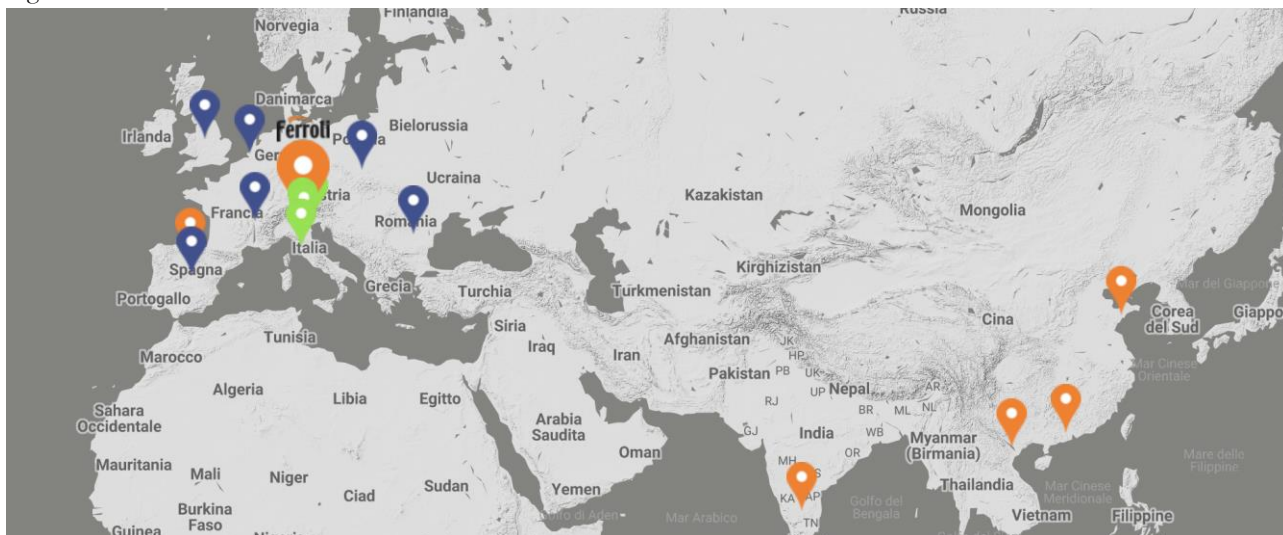
Il tutto in un mercato che, come detto all'inizio di questo report ha prima accelerato pesantemente grazie all'introduzione del Super Bonus per poi trovarsi stagnante e troppo dipendente dall'erogazione di questo bonus, in un mercato condizionato da una inflazione in forte ascesa, un costo delle materie energetiche in forte rialzo e una filiera di approvvigionamento delle materie prime quanto mai incerta.

Se quindi fino agli anni 2000 Ferroli aveva intrapreso con successo la strada dell'internazionalizzazione, oggi la sfida è legata al prodotto.

Non solo al miglioramento di prodotto grazie agli aggiornamenti elettronici e/o di efficientamento ma, in certi casi, legato all'introduzione di vere e proprie nuove linee di produzione (Pompe di calore/Sistemi ibridi).

Si vuole comunque mantenere la dimensione internazionale come ben disegna questa cartina estratta dal loro sito aziendale e che mostra i loro stabilimenti in giro per il mondo.

Figura 1: Dislocazione delle Sedi aziendali di Ferroli nel mondo



FONTE: Sito Internet Aziendale.

Ad oggi Ferroli è presente in 12 Paesi nel mondo per un totale di 2.200 dipendenti. La sua dimensione la porta ad un approccio di prodotto e di relazione con il cliente di stampo internazionale e, di conseguenza, anche la formazione delle sue risorse umane deve avere una indicazione specifica.

## 2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

### Il Piano Formativo

Così riporta il Piano Formativo di Ferroli Progetto Nuove Competenze: “A seguito della pandemia è stato necessario un **ripensamento di tutti i procedimenti interni ed esterni** che ha richiesto un’accelerazione dei **processi digitali** dell’azienda. Contemporaneamente è diventato fondamentale nutrire il rapporto con i clienti e sviluppare prodotti che possano essere sostenibili e al contempo di qualità. A fronte delle innovazioni organizzative e delle tecnologiche introdotte in risposta alle mutate esigenze è risultata evidente la necessità di adeguare le competenze delle risorse interne attuando piani formativi in grado di **sviluppare competenze tecnologiche, organizzative e comunicative** che possano **sfociare, poi, nella creazione di un prodotto migliore e di un processo di produzione** innovativo e più efficiente.

Ferroli, pertanto intende sostenere la professionalizzazione di tali risorse ed investire nel rafforzamento delle loro abilità per renderle in grado di poter svolgere con maggior sicurezza ed efficienza le proprie mansioni e di incrementare il loro benessere lavorativo.

Il Piano formativo intende proporre una **soluzione innovativa e integrata** in grado di rispondere efficacemente al fabbisogno formativo di Ferroli, ossia di sviluppare specifiche competenze in ambito Digital e di incrementare le conoscenze/competenze dei dipendenti sull'utilizzo di nuovi prodotti. Nello specifico quindi, il progetto vuole inserirsi nelle iniziative che l'azienda promuove per favorire processi di innovazione, che si traducono in:

- Sostegno alla riconversione del lavoratore e delle sue competenze;
- Miglioramento dei servizi;
- Rafforzamento della produttività;
- Introduzione di nuove soluzioni in risposta a problemi del contesto.

### Obbiettivi generali del piano

L'analisi attenta della descrizione del piano ci permette di mettere in evidenza quelli che emergono chiari essere gli obbiettivi di fondo del Piano che, ricordiamolo, ha avuto la caratteristica di essere di grandi dimensioni, sia nel numero di lavoratori coinvolti, che nel numero di azioni e ore erogate.

Si parte sottolineando come un fattore esterno abbia influenzato l'efficienza aziendale, diventando elemento di rischio “...*A seguito della pandemia è stato necessario un ripensamento...*”.

Per sopperire al fattore di rischio (Covid) si è dovuto provvedere ad una accelerazione nel rinnovamento dei prodotti e dei processi produttivi in particolare tramite innovazione digitale “*ripensamento di tutti i procedimenti interni ed esterni che ha richiesto un’accelerazione dei processi digitali dell’azienda*”.

Allo stesso tempo si è verificato una maggiore attenzione da parte del cliente finale e del mercato all'attenzione GREEN del prodotto, così come si è ritenuto importante curare al meglio la comunicazione di questi valori “*è diventato fondamentale nutrire il rapporto con i clienti e sviluppare prodotti che possano essere sostenibili e al contempo di qualità*”.

Per far fronte a questi nuovi bisogni dichiarati si è deciso di rispondere con una forte azione formativa: “*A fronte delle innovazioni organizzative e delle tecnologiche introdotte in risposta alle mutate esigenze è risultata evidente la necessità di adeguare le competenze delle risorse interne attuando piani formativi*”.

Ma si legge bene anche come si fosse consci che questi piani formativi dovevano avere una rilevanza straordinaria nel processo aziendale. Non ci si poteva limitare a singole azioni legate ad un singolo settore produttivo. Serviva una formazione diffusa: “*è risultata evidente la necessità di adeguare le competenze delle risorse interne attuando piani formativi in grado di sviluppare competenze tecnologiche, organizzative e comunicative*”.

Il tutto nell'ottica di un obbiettivo comune: “*sviluppare competenze tecnologiche, organizzative e comunicative che possano sfociare, poi, nella creazione di un prodotto migliore e di un processo di produzione innovativo e più efficiente*”.

Migliorare, approfondire, aggiornare le competenze di quanti più lavoratori possibile per cambiare l'approccio al lavoro e l'approccio tra colleghi.

## Il ruolo delle Parti Sociali

L'accordo è stato stipulato tra la parte datoriale e le RSU sindacali. In particolare, si sottolinea come l'elevato numero di personale previsto dalla formazione in differenti ambiti aziendali abbia fatto sì che fossero implicati differenti RSU aziendali (8 nel caso specifico).

La parte datoriale riferisce grande collaborazione con le parti sindacali che hanno condiviso l'obiettivo generale del processo formativo.

## 2.4. Considerazioni riepilogative

Lo scopo principale di questa azione formativa non era semplicemente migliorare le prestazioni aziendali, ma era fortemente legato anche al tema della necessità di cambiare per adattarsi al mercato di riferimento.

Non è più importante quale competenza si stia formando in un piano di queste dimensioni. C'è una profonda componente di trasversalità e un vero e proprio cambio di paradigma-

La formazione qui non insegna – solamente - ad usare un nuovo macchinario, la formazione serve a cambiare approccio al problema.

In un mercato così complesso come quello in cui si sta muovendo Ferroli serve una forma mentis lavorativa differente.

Serve un approccio al problem solving (che infatti è stato inserito tra gli elementi del corso) più che una singola nozione da ripetere.

In questo senso il flusso di formazione così abbondante e diffuso è necessario per un nuovo approccio al mondo del lavoro.

Non solo, serve che questa nuova attitudine al sistema lavoro sia condivisa tra il maggior numero di persone.

Ecco quindi che, da queste premesse nasce un piano formativo così corposo, fatto da argomenti così differenti e che vanno ad interessare reparti differenti della produzione con una ulteriore voluta caratteristica: alcuni corsi di formazione possono essere frequentati indipendentemente dalla posizione lavorativa perché legati alla crescita personale, in questo modo è possibile creare classi "miste" di persone provenienti da settori produttivi diversi.

Anche questa è formazione: conoscersi, conoscere le esigenze lavorative dell'altro è un momento di crescita importante per una azienda formata da tanti rami lavorativi differenti.

Dall'imparare per apprendere all'imparare per risolvere.



### 3. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano Formativo oggetto di esame è molto corposo. Basti pensare che delle 43 pagine del Piano Formativo, 33 sono dedicate alle specifiche delle singole azioni formative previste.

Per questo, a seguire, è stato ricostruito un prospetto che rappresenta schematicamente gli aspetti principali del piano.

Figura 2 – Principali elementi del piano formativo di Ferroli Spa

Azioni formative	Edizioni	Lavoratori	Ore corso (per edizione)	Totale ore	Modalità	Certificato competenze	Finalità	Settore di intervento	Tematiche formative
Nuovi materiali e nuove tecnologie	2	12	16	32	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Trasformazione digitale WC	12	19	12	144	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Smart Working	12	19	2	24	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Problem Solving & Customer Care	3	23	16	48	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Abilità personali
Problem Solving & Customer Care Inglese	1	23	16	16	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Abilità personali
Project Management / Assertività	3	19	16	48	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Abilità personali
Project Management / Comunicazione inglese	1	15	16	16	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Abilità personali
Nuove tecnologie e Nuovi Prodotti	2	19	16	32	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Trasformazione digitale BC	10	25	8	80	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Corso IOT WC	7	37	2	14	Training on the Job	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Corso IOT BC	12	19	2	24	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Modalità saldatura controllo non distruttivo	1	50	6	6	Training on the Job	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Sistemi ibridi	1	82	6	6	Training on the Job	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Tecniche di produzione
Pre Sales: famiglie prodotti, etc...	5	25	6	30	Autoapprendimento con formazione a distanza	Attestato competenze	Riconversione	Meccanica Metallurgia	Marketing Vendite

Se analizziamo alcuni dei numeri contenuti in questa tabella noteremo che sono state previste 14 tipologie di azioni formative per un totale di 72 edizioni e 520 ore di formazione erogate per 482 lavoratori coinvolti.

Numeri importanti a cui, grazie allo schema riassuntivo è possibile aggiungere qualche altro dettaglio.

Per quanto riguarda l'erogazione di questo pacchetto di formazione sono state previste sostanzialmente due modalità: autoapprendimento con formazione a distanza (in parte anche a causa restrizioni Covid) e Training on the Job (prevalentemente per le tecniche di produzione).

Tutte le azioni hanno previsto un attestato di competenze.

Infine, una precisazione importante anche in relazione a quanto detto nel capitolo precedente: le tematiche trattate dai corsi facevano riferimento a 3 macro livelli formativi:

- Tecniche di produzione;
- Abilità personali;
- Marketing e vendite.

Se è vero che la prima e l'ultima erano legate a rami aziendali specifici (produzione e vendite) è anche vero che 8 edizioni formative avevano una tematica legata alla crescita personale e trasversali ai rami aziendali.

### 3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come si fa l'analisi di un fabbisogno formativo aziendale se non è definibile un fabbisogno specifico?

Lo abbiamo visto nel capitolo precedente: l'azienda non partiva da uno specifico problema o da un bisogno di innovazione di prodotto / processo.

Il bisogno dell'azienda era piuttosto quello di essere in grado di rispondere agli eventi di criticità che a mano a mano insorgevano e saper gestire con flessibilità le problematiche.

Questa volta l'analisi doveva partire, prima che dai fattori interni, dall'analisi dei fattori congiunturali sfavorevoli all'impresa e alla capacità di far lavorare in maniera differente i lavoratori.

Si era consapevoli, nella costruzione di questo progetto, che la formazione doveva diventare un mezzo per rendere partecipe e coesa la popolazione aziendale e non - solo - il fine ultimo da raggiungere.

*“IL VERO PUNTO FORMATIVO ERA RIUSCIRE A TRAFORMARE I SINGOLI MODULI FORMATIVI DA RUOLI A OBBIETTIVI. VOLEVAMO INSERIRE UNA MENTALITÀ. E PER FARLO DOVEVAMO LAVORARE CON TANTE PERSONE IN MANIERA TRAVERSALE”.*

Definito questo macro-obiettivo, un primo passo operativo nella costruzione della formazione è stato quello di identificare con precisione la popolazione aziendale blue collars e white collars.

In questo modo è stato possibile calibrare ad hoc sia il numero di ore che la numerosità delle classi.

Paradossalmente la divisione delle tipologie di lavoro è servito sia a dividere che a unire: da un lato è stato possibile creare le classi “tecniche” dove venivano predisposti i corsi tecnici e quindi mirati alla parte di lavoratori che poi avrebbe dovuto implementare quelle specifiche competenze, dall'altra parte è stato possibile mischiare i partecipanti alla formazione in classi miste in quei corsi dove l'argomento era trasversale e legato alla crescita personale (obbiettivo non secondario della formazione era questa contaminazione tra le figure aziendali di differenti reparti).

Partendo dagli schemi formativi che approfondiscono la tematica relazionale collega / cliente si è cercato di importare le stesse tecniche anche nel rapporto collega / collega nell'ottica di implementare al meglio la gestione delle situazioni di difficoltà che potrebbero venire a crearsi in situazioni di criticità o pressioni in ambito lavorativo. Ovviamente poi si è proceduto anche alla costruzione dei corsi più specifici mirati e costruiti ad hoc per la parte produttiva e la parte sales.

Non solo formazione specializzata ma anche calibrata ad hoc in base alla numerosità della classe, delle ore di formazione e delle persone che la componevano.

Ulteriore dettaglio di distinzione nella customizzazione della formazione, nelle classi con materie tecniche / produttive si cercava di dare omogeneità al gruppo creando gruppi con lo stesso livello di preparazione.

### 3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Va detto che la valutazione è un punto fondamentale del processo di formazione. Senza una valutazione non è possibile verificare se il percorso abbia funzionato (o quanto abbia funzionato).

In questo caso erano stati predisposti per tutti i corsi, dei test di ingresso e dei test di uscita in modo da poter valutare il differente grado di preparazione pre e post lezioni.

Oltretutto, come visto in figura 2, per tutti i corsi è stato previsto il rilascio di un attestato di competenze, anche in questo caso rilasciabile solo se le competenze vengono certificate.

Il tutto è stato poi raccolto in un report finale contenente il livello di gradimento in maniera molto dettagliata.

Ma, in questo specifico caso aziendale, visti gli obiettivi di fondo del piano formativo, come visti, più ampi del semplice imparare nuove nozioni, che cosa è realmente utile valutare?

Sarà utile limitarsi a valutare il livello di apprendimento di quanto imparato durante le lezioni?

Sarà utile valutare come si è modificato il comportamento dei dipendenti in ambito lavorativo dopo aver messo in campo quanto imparato?

Forse la risposta è una combinazione dei due fattori e, più in generale, quello che interessa l'azienda sarà fare una valutazione dei risultati raggiunti in ambito di produttività e gestione delle situazioni di crisi lavorative.

Se sarà possibile valutare miglioramenti in questa direzione la formazione potrà realmente dire di aver raggiunto il suo scopo.

Ma si sa, la formazione mostra i suoi risultati nel medio/lungo termine e, soprattutto quando applicata a soft skills non può essere misurata direttamente e velocemente.

Su questo sono gli stessi collaboratori esterni per la formazione in Ferroli che sottolineano l'importanza che questa erogazione di formazione così massiva non rimanga un esempio one shot, ma diventi una attività non solo diffusa come visto nei numeri, ma anche strutturata nel tempo.

### 3.3. Considerazioni conclusive

Se la formazione erogata in Ferroli raggiungerà il risultato, come detto, lo vedremo nel tempo, ma soprattutto lo scopriremo quando ci saranno i momenti di difficoltà.

La progettazione così trasversale e così vasta di un piano formativo come quello di Ferroli serve proprio ad imparare ad avere le spalle larghe nei momenti di complessità.

Questa formazione è scaturita da un mercato turbolento che ha messo in luce le debolezze strutturali dell'azienda. Sarà utile nei futuri momenti di difficoltà dell'azienda, quando la formazione delle risorse umane farà la differenza. Il coinvolgimento del 70% dei dipendenti aziendali nella formazione è un grande indicatore della volontà di far funzionare questo intervento formativo.

Una analisi di mercato dei prodotti su cui investire, una analisi di processo dei miglioramenti da fare per essere più efficienti, una analisi dei processi di magazzino o del reparto vendite in ottica di mercati internazionali; Ferroli avrebbe potuto concentrarsi sulla formazione di un solo di questi ambiti aziendali per cercare di migliorarsi su quel singolo aspetto.

Invece no, l'azienda ha deciso di formarsi e formare il più possibile partendo dall'analisi del contesto e dei rischi a lei esterni perché in questo caso era più utile conoscere ciò che ci circonda, che conoscere le necessità interne.

Passaggio chiave del piano formativo rimane comunque la definizione dell'obiettivo di fondo: cambiare il modo di lavorare delle persone a tutti i livelli e in tutti i reparti per cercare di ragionare per obiettivi piuttosto che per settore ed essere in grado di affrontare i problemi che quotidianamente emergono nella vita lavorativa.

## 4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

### 4.1. L'impatto della formazione

In questo capitolo si cercherà di analizzare l'impatto che la formazione ha avuto sull'azienda, ma c'è una premessa importante che deve essere fatta: abbiamo visto e lo abbiamo ripetuto che in questo Piano Aziendale la formazione è stata concepita su due livelli differenti: da un lato una formazione tangibile, quella legata all'innovazione di prodotto e di processo, solitamente legata all'uso di strumenti o servizi.

Dall'altro la formazione intesa come punto di svolta al modo di relazionarsi con il proprio lavoro. Lo abbiamo visto; dal concentrarsi sul metodo al ragionare per obiettivo.

In relazione alla prima tipologia di formazione possiamo misurare risultati in maniera concreta e diretta andando ad analizzare i nuovi processi produttivi e/o il generale incremento di produttività.

Quello che è risultato interessante dall'intervista con i lavoratori è stato anche la valorizzazione di un aspetto a volte poco enfatizzato quando ci si concentra sul tema dell'innovazione delle grandi trasformazioni digitali: a volta la formazione si fa anche approfondendo l'uso di strumenti di base che già si conoscono (o si pensa di conoscere). Non bisogna mai dimenticare che la maggior parte delle attività lavorative avviene in continuità con le prassi del passato.

E, se è vero che in questo caso studiamo casi di formazione di eccellenza, è pur vero che nel tessuto industriale Veneto, fatto di micro impresa e artigianalità, a volte alcune competenze di base si imparano sul campo da autodidatti.

E anche in questo caso il Piano Formativo di Ferroli mette in luce una attenzione a questi dettagli.

Colpisce infatti come la figura dipendente intervistata abbia particolarmente apprezzato i corsi legati alla digitalizzazione sul ramo amministrativo.

Un corso, in questo caso, sull'applicativo Office. Strumenti che i dipendenti usano quotidianamente da sempre ma che, grazie a questo approfondimento, hanno scoperto poter automatizzare e velocizzare determinati processi lavorativi.

Un altro esempio di formazione digitale che si collega alla gestione del tempo: l'uso di TEAMS, applicativo Microsoft per video call e in generale messaggistica e gestione degli impegni tramite calendario. Uno strumento che veniva usato inizialmente solo per fare call durante il Covid e che, una volta approfondito, è diventato strumento tramite il quale gestire meglio il tempo e collegare unità produttive distanti.

A volte non ci si accorge delle potenzialità di strumenti che usi quotidianamente finché qualcuno non ti mostra le sue reali potenzialità.

Se è vero che formazione è prima di tutto miglioramento, a volta basta anche re-imparare ad usare strumenti di tutti i giorni.

*“Quando si svolge il proprio lavoro si pensa sempre di essere già in possesso di tutte le competenze che ti servono, soprattutto quando lo si svolge da tanto tempo. Con la formazione ti rendi conto che puoi migliorare tantissimo”.*

Passando invece alla formazione intesa come strumento per un cambio di mentalità ovviamente qui l'impatto è meno tangibile, soprattutto nel breve periodo.

Secondo i piani aziendali nel prossimo futuro l'azienda dovrà relazionarsi in maniera sempre più stretta con player internazionali. Questo comporterà un cambio di mentalità, di relazione con i colleghi e clienti e un approccio al problem solving che dovrà cambiare e strutturarsi nella cultura aziendale, ad oggi ancora carente.

Importante anche l'impatto sui dipendenti segnalato dal responsabile della formazione: non si può che evidenziare come la formazione relativa alla persona e alla gestione dei problemi abbia avuto un ruolo importante sulla capacità di fare squadra tra colleghi rafforzando un sentimento di appartenenza di gruppo e dando grande soddisfazione ai lavoratori quando trovano da soli la soluzione al problema.

In questo senso, formazione significa anche aumentare il senso di appartenenza dei lavoratori al gruppo aziendale.

Infine, lo abbiamo già intravisto nei capitoli precedenti, il ruolo della formazione era anche quello di abbattere le barriere tra settori produttivi, creando classi eterogenee di lavoratori da comparti differenti nel caso di corsi legati alla crescita di competenze trasversali.

Anche in questo caso i risultati sono difficilmente misurabili in termini quantitativi ma, di nuovo, ci aiuta l'intervista ad una dipendente in formazione. L'esperienza di condividere momenti di formazione con colleghi al di fuori del

proprio cerchio ristretto di lavoro è stato fondamentale per il gruppo e per capire meglio le dinamiche aziendali (tempi, problemi, necessità), oltre che avere un confronto con quelle che sono le problematiche quotidiane dei vari reparti.

*“Non mi ero mai davvero resa conto del lavoro degli altri. Dei problemi e dei tempi di cui necessitano i colleghi. Parlare e confrontarmi con persone di reparti con cui difficilmente ti relazioni, mi ha fatto capire quanto sia lunga la nostra filiera produttiva e mi sono accorta di come un problema che nasce in un punto della catena di produzione poi, abbia ripercussioni su tutta l'azienda.”*

Questo ultimo aspetto, nell'ottica di migliorare le capacità di problem solving dei propri dipendenti è un passaggio fondamentale.

Riprendendo infine la figura 2 di questo elaborato si sottolinea come sia possibile individuare le seguenti macro tematiche formative per i dipendenti:

- Tecnico produttive
- Trasformazione Digitale
- Gestione del tempo
- Gestione del Problem Solving
- Crescita personale
- Aggiornamento di competenze lavorative di base
- Aggiornamento di competenze lavorative di alto livello.

## 4.2. Considerazioni conclusive

Quindi che problemi aziendali ha risolto nell'immediato il nostro piano di analisi?

Esclusa quella relativa ai processi aziendali – che ha una ricaduta maggiormente a breve termine – quello che è emerso da questa analisi è che la formazione di oggi servirà a risolvere i problemi di domani.

Non ci si è formati (esclusivamente) per risolvere/migliorare una contingenza emersa. Ci si è allenati per imparare ad analizzare e superare insieme come gruppo le problematiche che emergeranno in futuro (di qualunque natura esse siano).

Una formazione così diffusa a livello di numeri non può che avere delle ricadute importanti su una dimensione produttiva. E se a questo si aggiunge l'elemento di trasversalità della formazione si capisce come la crescita possa dare un ulteriore valore aggiunto ai dipendenti.

## 5. CONCLUSIONI

Figura 3 – SWOT Analysis

<b>Punti di forza</b>	<b>Debolezze</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizzo della formazione su larga scala per innovarsi nella produzione per stare al passo con le trasformazioni GREEN e DIGITAL richieste dal settore in cui l'azienda opera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si tratta di una impresa di grandi dimensioni e con molte sedi. La necessità di un nuovo approccio al mercato e al prodotto necessita di un piano formativo fortemente diffuso, sia tra i dipendenti che nelle materie erogate, complesso da progettare e da realizzare.</li></ul>
<b>Opportunità</b>	<b>Rischi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transizione green del mercato di riferimento può diventare occasione di ricambio dei prodotti e dei processi esistenti tramite l'utilizzo della formazione.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficoltà nell'implementare la formazione in maniera omogenea in tutte le sedi.</li><li>• La trasversalità della formazione erogata rischia di non tenere conto delle specificità dei singoli impianti produttivi e delle singole tipologie di produzione, diventando una formazione generica che non entra nei meriti dei bisogni/necessità del singolo.</li></ul>

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

Maturare un obiettivo chiaro, aumentare l'ingaggio dei lavoratori e creare nuova motivazione in un momento drammatico per l'azienda per dare una visione futura di quello che stava succedendo.

Non era facile il compito della formazione in Ferroli ma dalla sua parte una serie di elementi di forza che sono emersi con chiarezza durante la disamina di questo progetto formativo.

La progettazione e realizzazione di una formazione che abbia un reale impatto sulla vita dell'azienda è un complesso e sapiente mix di fattori che si mescolano nelle giuste quantità in base alle necessità dell'impresa.

In questo caso possiamo riassumere il successo dei processi formativi di Ferroli nei seguenti punti:

#### SPECIFICITÀ

- Attento mix tra corsi specifici e corsi generici.
- Customizzazione dei corsi legati alla produzione.
- Attenzione alla formazione anche per elementi di formazione di base.

#### TEMPI

- Tempi di realizzazione brevi per essere reattivi all'impatto del Covid.

#### ORGANIZZAZIONE

- Organizzazione nelle tipologie di corsi, erogazione, partecipanti.

#### LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI

- Creazione di gruppi di formazione misti.
- Reattività e partecipazione positiva dei partecipanti.
- Trasversalità dei corsi tra le differenti aree produttive.

## 5.2. Le buone prassi formative aziendali

Partecipazione: è questa la buona prassi che Ferroli ha messo in campo nella sua azione formativa. Una partecipazione diffusa tra i settori e dai grandi numeri.

Abbiamo visto precedentemente il perché di questa scelta, ne sottolineiamo ancora una volta la forza di volontà di portarla avanti.

È stata anche una pratica formativa legata all'approccio del problema invece che alla risoluzione di una specifica difficoltà. Una formazione quindi applicata su larga scala e su una vasta spazialità di temi, da quelli specifici legati alla produzione, alle conoscenze di base.

Realizzata in tempi, ma anche in momenti, in cui il Covid era ancora molto presente e organizzare momenti formativi era tutt'altro che facile, è stata comunque portata a termine con successo.

Uno degli elementi di riflessione portati avanti dal responsabile del Piano Formativo è stato proprio quello di immaginare un piano che fosse replicabile nel tempo per non far restare questa esperienza uno "one shot formativo" senza seguito.

Superato lo sforzo iniziale di rendere operativo un piano formativo di queste dimensioni ora la sua replicabilità è auspicabile per non dire necessaria.

## 5.3. Conclusioni

Prestiamo attenzione a quanto gli intervistati ci hanno raccontato in questo studio di caso non abbiamo parlato di singoli problemi aziendali (di produzione, di processo, di competenze), abbiamo invece più volte analizzato i problemi del contesto di riferimento nel quale l'azienda opera, sottolineando le turbolenze del loro mercato di riferimento in questi ultimi 5 anni (dal Covid, ad un mercato fortemente oscillante causa erogazione del Bonus 110, alla trasformazione digitale e contestualmente green richiesta dal consumatore finale a cui si è aggiunta un forte incremento del costo del gas, materia prima per il prodotto Ferroli).

E di conseguenza non abbiamo parlato di formazione che risolve un singolo problema, ma abbiamo visto come la formazione può essere utilizzata per imparare a risolvere i problemi che a mano a mano si presentano nella vita lavorativa.

Sarebbe allora sbagliato dire che Ferroli per il suo piano formativo ha puntato sulla quantità?

No, sarebbe però limitante o fuorviante se lo si intendesse in senso negativo.

Puntare sulla quantità (abbiamo visto in precedenza il numero di ore, il numero di dipendenti coinvolti e il rapporto percentuale sul totale dei lavoratori, il numero di corsi ed edizioni ed il monte ore ottenuto) è stato necessario per ottenere il risultato principale che l'azienda voleva ottenere: un cambio di mentalità nell'approccio dei propri collaboratori al lavoro.

Tanta formazione, tanta trasversalità e tanti soggetti coinvolti per imparare a gestire il futuro. Anche questa è innovazione.

Non innovazione digitale, non innovazione di processo, non innovazione di prodotto; questa è innovazione della gestione del cambiamento

## **6. Bibliografia e sitografia**

Sito Internet Aziendale [www. Ferrol.com](http://www.Ferrol.com)

Formulario di presentazione del Piano formativo di Ferrol