

2022

LA FORMAZIONE CONTINUA
FINANZIATA DA FONDIMPRESA
IN PIEMONTE

RAPPORTO TERRITORIALE

La Formazione Continua Finanziata da Fondimpresa in Piemonte 2022

Rapporto sulle Attività di
Monitoraggio Valutativo
Realizzate in Piemonte Nel
2022

**OBR PIEMONTE
RETE FONDIMPRESA**

Il presente rapporto è stato realizzato nell'ambito della convenzione tra Fondimpresa e O.B.R. Piemonte per la collaborazione istituzionale alle attività di Monitoraggio Valutativo del Fondo per l'anno 2022 in Piemonte.

© OBR Piemonte e Fondimpresa, 2022

Indirizzo:

Via Vincenzo Vela, 23

10127 Torino

Telefono +39 011 454 63 14

E-mail obrpiedmonte@legalmail.it

Sito internet:

<https://www.obrpiedmonte.it/>

Tutti i diritti riservati. È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte.

Per citare questo rapporto:

OBR Piemonte, Fondimpresa (2022), La Formazione Continua Finanziata da Fondimpresa in Piemonte 2022. Rapporto sulle Attività di Monitoraggio Valutativo Realizzate in Piemonte nel 2022. OBR Piemonte. Torino.

Responsabile delle attività di monitoraggio valutativo per il Piemonte è Isabella Antonetto, Presidente di OBR Piemonte.

Credits: immagine di copertina creata da rawpixel.com - www.freepik.com

Dare a tuo figlio una competenza è meglio che dargli mille monete d'oro.
Proverbio cinese

Presentazione

Gli ultimi quindici anni sono stati segnati da eventi e crisi che hanno determinato congiunture economiche, trasformato il tessuto produttivo e plasmato percorsi di sviluppo. Alla “Grande recessione” causata dalla crisi finanziaria del 2007-2008 è seguita, incalzante, nel 2010-2011, la crisi del “Debito sovrano”. Le due grandi recessioni non sembravano ancora superate ed il PIL non aveva ripreso a crescere quanto quello degli altri Paesi dell’area euro, quando, a marzo del 2020, la pandemia provocata da Covid-19 si abbatté sulle economie europee, aggravando, in particolare, le situazioni di maggior fragilità quale quella italiana. Durante il tempo pandemico, molte produzioni rallentano e, in alcuni settori, addirittura si fermano. A segnalarlo sono, tra gli altri indicatori, i consumi energetici delle imprese. Se, alla fine del 2021, le previsioni di ripresa, proiettate anche grazie al riaccendersi dei consumi energetici, facevano ben sperare per una nuova ripartenza, a febbraio del 2022 le aggravate crisi politiche sui confini orientali dell’Europa si trasformano in un conflitto che coinvolge tutti i paesi NATO e dalle potenziali conseguenze mondiali. L’impatto sull’economia europea è significativo, nessun Paese può dirsene escluso, e gli esperti ci avvertono che non sia ancora possibile prevederne esiti e decorso.

In questo orizzonte precario, i lavoratori e le imprese del nostro territorio, si sono trovate a dover fronteggiare innumerevoli sfide. Le loro capacità competitive, ma anche quelle di mera sopravvivenza, sono state ripetutamente, e duramente, messe alla prova. All’interno di questo disagiato quadro, le competenze rappresentano un elemento chiave, che vede lavoratori e imprese costruire insieme percorsi di competitività, innovazione e sviluppo, proprio attraverso lo strumento comune della formazione.

Quella dello sviluppo delle competenze, è una sfida globale, collettiva e imprescindibile. Globale, perché nessun Paese ne è escluso, ciascuno teso ad elaborare policy sempre più rispondenti ai bisogni emergenti. Collettiva, perché tutti gli stakeholders ne sono interessati, e solo uno sforzo congiunto e coordinato può essere efficace. Imprescindibile perché l’aggiornamento e la crescita della competenze sono un fattore determinante per lo sviluppo economico dei nostri territori ed il benessere di persone e imprese.

L’Organismo Bilaterale Regionale del Piemonte (O.B.R. Piemonte) è l’articolazione territoriale regionale di Fondimpresa. Viene fondato nel novembre 2006 con l’obiettivo di sostenere e promuovere processi di formazione capaci di innovare e rendere competitive le 15 mila imprese e gli oltre 470 mila lavoratori aderenti.

Le “Storie di Formazione” ci offrono ogni anno il privilegio di approfondire il rapporto che le “nostre” imprese vivono con la formazione continua. Una ricchezza che siamo felici di poter mettere a disposizione della comunità di addetti ai lavori e non solo. I mesi di lavoro e di ricerca, resi possibili anche grazie alle imprese selezionate per eccellenza ed efficacia nell’uso dei piani formativi, danno vita ai dodici Rapporti Aziendali, che sono resi disponibili sul sito di Fondimpresa, e al presente Rapporto Territoriale, nel quale, accanto alle buone prassi rilevate, ci piace portare al lettore dati di contesto e di studio da parte della comunità scientifica. Ci auguriamo che questo breve saggio possa contribuire a comprendere l’evoluzione della formazione continua e supportarne lo sviluppo.

*Vicepresidente O.B.R. Piemonte
Bruna Maria Tomasi Cont*

*Presidente O.B.R. Piemonte
Isabella Antonetto*

Ringraziamenti

Si ringraziano tutte le Aziende aderenti a Fondimpresa beneficiarie della formazione che hanno partecipato alle attività di monitoraggio valutativo 2022:

ARIONE SPA
BERTOLOTTO SPA
BIEMMEDUE SPA
DIASORIN SPA
ENOCONTROL SCARL
EPTA SPA
FILATURA CERVINIA SPA
GRANDA CLIMA SRL
LANZI SRL
MOLLIFICIO VALLI SRL
MSA DAMPER SRL
WITT ITALIA SPA

Si ringraziano in particolare tutti i referenti aziendali ed i lavoratori che hanno partecipato alle interviste.

Si ringrazia Fondimpresa per la collaborazione e le attività di raccordo. Si ringrazia Nausica Iencenelli dell'Ufficio Monitoraggi e Valutazioni attività finanziate di Fondimpresa per il supporto e la disponibilità.

Contenuti

<i>Presentazione</i>	5
<i>Ringraziamenti</i>	6
<i>Contenuti</i>	7
<i>Introduzione</i>	8
<i>La formazione su fondi Fondimpresa in Piemonte</i>	10
Analisi del dataset 2022	10
Struttura e composizione dei piani formativi	13
<i>Le azioni formative sugli Ambiti Tematici Strategici</i>	18
L'importanza degli Ambiti Tematici Strategici	18
Gli Ambiti Tematici Strategici 2022	18
Analisi delle azioni formative realizzate sugli ATS 2022	21
<i>Le buone prassi. Dalla rilevazione al trasferimento.</i>	25
Definizione ed elementi delle buone prassi	25
I criteri generali delle buone prassi	27
Le buone prassi per i Monitoraggi Valutativi.....	30
Il trasferimento delle buone prassi.....	32
<i>Best practices 2022: Storie di Formazione eccellenti in Piemonte</i>	35
ARIONE SPA - Industria 4.0	36
BERTOLOTTO SPA - Industria 4.0	38
BIEMMEDUE SPA - Competenze digitali	40
DIASORIN SPA - Competenze di base	42
ENOCNTRIL SCARL - Competenze di base	45
EPTA SPA - Competenze digitali.....	47
FILATURA CERVINIA SPA - Competenze digitali	50
GRANDA CLIMA SRL - Economia verde	52
LANZI SRL - Industria 4.0.....	54
MOLLIFICIO VALLI SRL - Industria 4.0.....	56
MSA DAMPER SRL - Politiche attive	58
WITT ITALIA SPA - Industria 4.0.....	61
<i>Conclusioni</i>	64

Introduzione

Abbiamo scelto di aprire il rapporto di quest'anno con la citazione del proverbio cinese "Dare a tuo figlio una competenza è meglio che dargli mille monete d'oro". Questa frase della saggezza popolare cinese ci ha ricordato quanto sia importante, soprattutto in tempi di difficoltà, saper scegliere bene i tipi di sostegno per persone e imprese. La storia, antica e recente, è ricca di esempi in proposito. Insegnare (e dunque imparare) a produrre un manufatto ha un valore molto maggiore del valore del manufatto che si può produrre con quelle nozioni. Questo perché con quel know how è possibile produrre centinaia, migliaia o forse milioni di manufatti. Le mille monete d'oro del nostro proverbio possono permettere al figlio di comprare un certo quantitativo di beni (immaginiamo ad esempio cereali, mobili, vestiti, o altro). Se le stesse mille monete d'oro vengono, invece, impiegate per pagare corsi e istruzione, il figlio imparerà a fare l'agricoltore, l'artigiano o il sarto e con quelle stesse monete d'oro potrà guadagnarsi tutti i redditi futuri per sé e per la sua famiglia, generando ricchezza anche per tutta la sua comunità. Le mille monete spese per comprare beni di consumo esauriscono la loro utilità al consumarsi del bene. Le mille monete impiegate in formazione sono un investimento, perché la loro utilità continuerà a produrre externalità positive per il figlio e per la collettività per molti anni futuri. Per questo, per calcolare il valore delle azioni di formazione dovremmo ricorrere al calcolo del valore attuale netto, comparandolo con quello di altri acquisti che si sarebbero potuti fare con le stesse somme di denaro. Se calcolassimo il VAN di ciascun corso di formazione professionale - ovvero il valore attualizzato di tutti i flussi di cassa futuri generati grazie a quel primo investimento iniziale - ci convinceremmo che si tratta di uno degli investimenti migliori e più idonei a sostenere lo sviluppo economico di un territorio.

Tuttavia, sebbene non ci siano dubbi che investire in formazione sia vantaggioso per tutti - lavoratori, imprese e comunità in senso esteso - occorre specificare che non tutta la formazione ha le stesse potenzialità in termini di impatto. Ci sono attività e corsi che funzionano meglio di altri perché hanno migliori capacità in termini di efficacia, efficienza e sostenibilità (ne parleremo nel capitolo secondo). Il Rapporto territoriale di quest'anno si pone, quindi, l'obiettivo di contribuire a disseminare le buone prassi rilevate durante le attività di Monitoraggio Valutativo con l'ambizione di ispirare nuove azioni formative sempre più eccellenti ed efficaci. Le sfide economiche e occupazionali dei prossimi anni vedranno in misura crescente lavoratori e imprese progettare insieme percorsi di formazione continua sempre più incisiva e capace di sviluppare resilienza e di fungere da volano per lo sviluppo professionale, personale e competitivo delle persone e delle imprese del nostro territorio.

Il Rapporto 2022 è articolato in quattro capitoli.

Nel capitolo primo abbiamo analizzato il dataset 2022 e descritto la formazione sui fondi Fondimpresa in termini di adesione ai piani, di azioni formative, di tematiche e di beneficiari. Sono state anche approfondite, in linea con quanto realizzato nel 2021, le frequenze d'uso dei fondi Fondimpresa nelle diverse province.

Nel secondo capitolo sono state analizzate le tendenze per Ambiti Tematici Strategici. Importante innovazione del dataset di quest'anno, la presenza dei dati degli Ambiti Tematici Strategici (ATS) delle azioni formative dei piani, ha consentito non solo di ottimizzare i processi di selezione, ma anche di comprendere ancora meglio le dinamiche dei piani formativi piemontesi. Non potevamo, pertanto, non includere un focus analitico sugli ATS, che abbiamo fatto precedere da una breve trattazione teorica di inquadramento.

Nel terzo capitolo abbiamo voluto offrire al lettore una illustrazione tassonomica delle buone prassi, una chiave di lettura per poter meglio approfondire le buone prassi che sono illustrate nel quarto capitolo. Abbiamo, pertanto, illustrato teoricamente teoria e metodi delle buone prassi, dandone una definizione per la formazione continua, descrivendone il metodo con cui vengono individuate e formalizzate ai fini del loro trasferimento. Le buone prassi, che vengono rilevate ogni anno, hanno l'ambizione di diffondere tecniche e arricchire la conoscenza delle pratiche e dei comportamenti virtuosi messi in atto dalle imprese per la formazione continua.

Il quarto capitolo raccoglie le buone prassi emerse grazie alle interviste realizzate per i Monitoraggi Valutativi 2022. Abbiamo estratto dai rapporti aziendali delle dodici imprese intervistate gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sui piani formativi analizzati e le buone prassi che sono emerse dallo studio della progettazione e dell'impatto che la formazione erogata ha esercitato sui beneficiari (i report completi saranno pubblicati da Fondimpresa nella sezione Monitoraggi del sito). Siamo convinti che il lettore troverà nelle esperienze delle imprese ampi spunti di riflessione.

Lasciamo il lettore al testo, augurandoci di essere riusciti a cogliere e trasferire le peculiarità eccellenti delle aziende intervistate per i Monitoraggi Valutativi 2022 che siamo certi possano essere di ispirazione per nuove azioni formative presso altre aziende in Piemonte ed in altre regioni italiane.

CAPITOLO 1

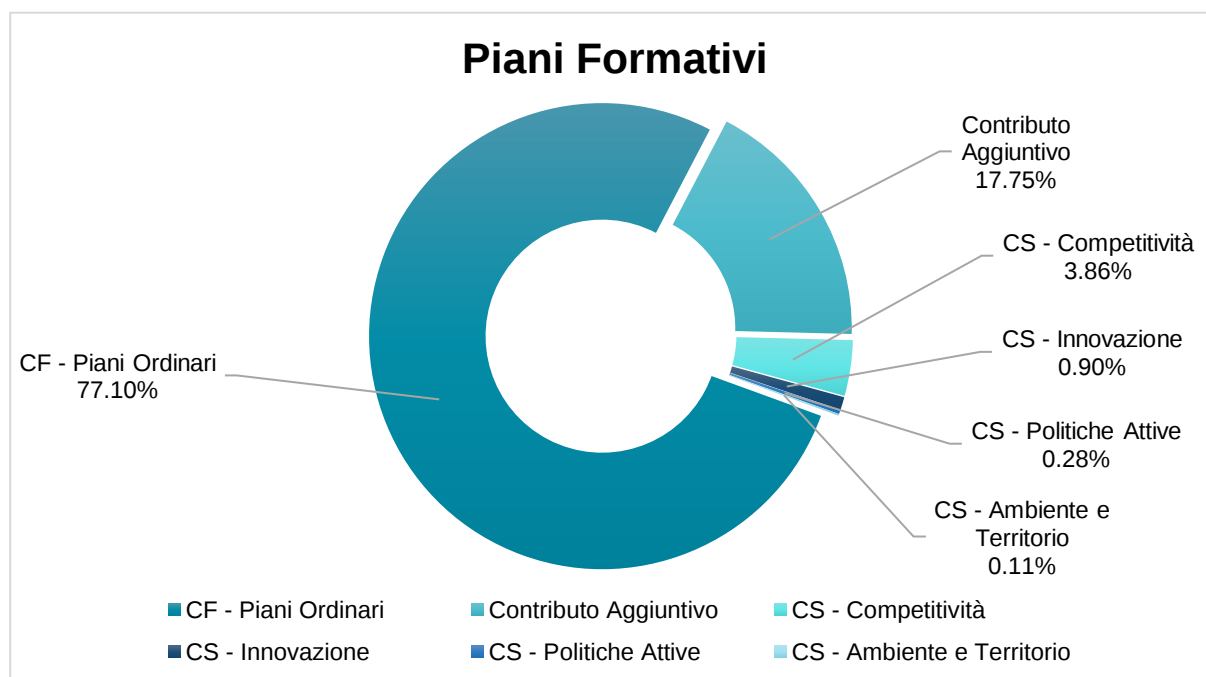
La formazione su fondi Fondimpresa in Piemonte

Analisi del dataset 2022

Il dataset del 2022 comprende 1.786 piani formativi, per un totale di 2.408 imprese, 61.911 beneficiari, 9.571 azioni formative e 180.352 ore di formazione.

I 1.786 piani formativi del dataset - erano 1.509 lo scorso anno - sono stati erogati per la maggior parte sui fondi Conto Formazione (77,1%) e sul Contributo Aggiuntivo (17,75%). Il restante 5,15 per cento è stato finanziato con gli Avvisi Conto di Sistema attraverso Avvisi Competitività (3,86%), Avviso Innovazione (0,9%), Politiche Attive (0,28%) e Avviso Ambiente e Territorio (0,11%). Rileviamo il nuovo ingresso di piani su Politiche Attive, non presenti ancora nello scorso anno di Monitoraggio. Rispetto all'anno precedente sono cresciuti, passando dall'8,88 per cento al 17,75 per cento - gli Avvisi Contributo Aggiuntivo, la misura che permette anche ad imprese di piccole dimensioni di poter usare i fondi accantonati. Sono cresciuti anche i Piani sugli Avvisi Competitività (passati dall'1,59 per cento al 3,86 per cento). Ancora bassa, seppure in crescita l'adesione agli Avvisi Innovazione (0,33 per cento nel 2021, 0,99 per cento quest'anno). Diminuiti invece gli Avvisi Ambiente e Territorio che sono passati dallo 0,27 per cento allo 0,11 per cento.

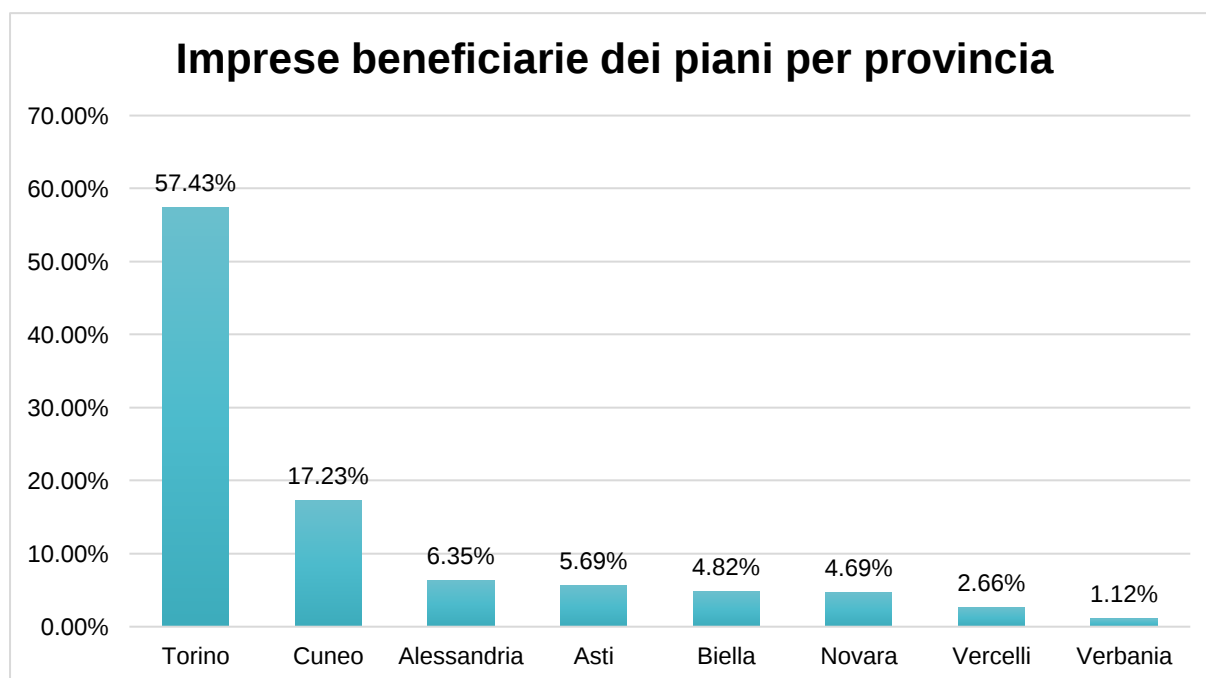
Figura 1.1 – Distribuzione dei piani per tipologia di avviso



N = 1.786 piani formativi

Le aziende aderenti sono 2.408 in totale, e, anche quest'anno, la loro distribuzione territoriale è organica rispetto alla composizione geodemografica piemontese (figura 1.2). Infatti, la provincia di Torino ha visto l'adesione del 57,43 per cento delle imprese del dataset (era il 51,48 per cento nel 2021), seguita con un deciso distacco da Cuneo (17,23%, 20,63% nel 2021). Insieme, queste due province contano per il 74,67 per cento, vale a dire che, anche quest'anno, tre aziende su quattro nel dataset sono basate nel torinese o nel cuneese. Le altre province del Piemonte rappresentano il restante 25,3 per cento. Nell'alessandrino risiede il 6,35 per cento delle imprese, a seguire la provincia di Asti (5,69%), Biella (4,82%), Novara (4,69%), Vercelli (2,66%) e il Verbano-Cusio-Ossola (1,12%).

Figura 1.2 – Imprese beneficiarie dei piani per provincia

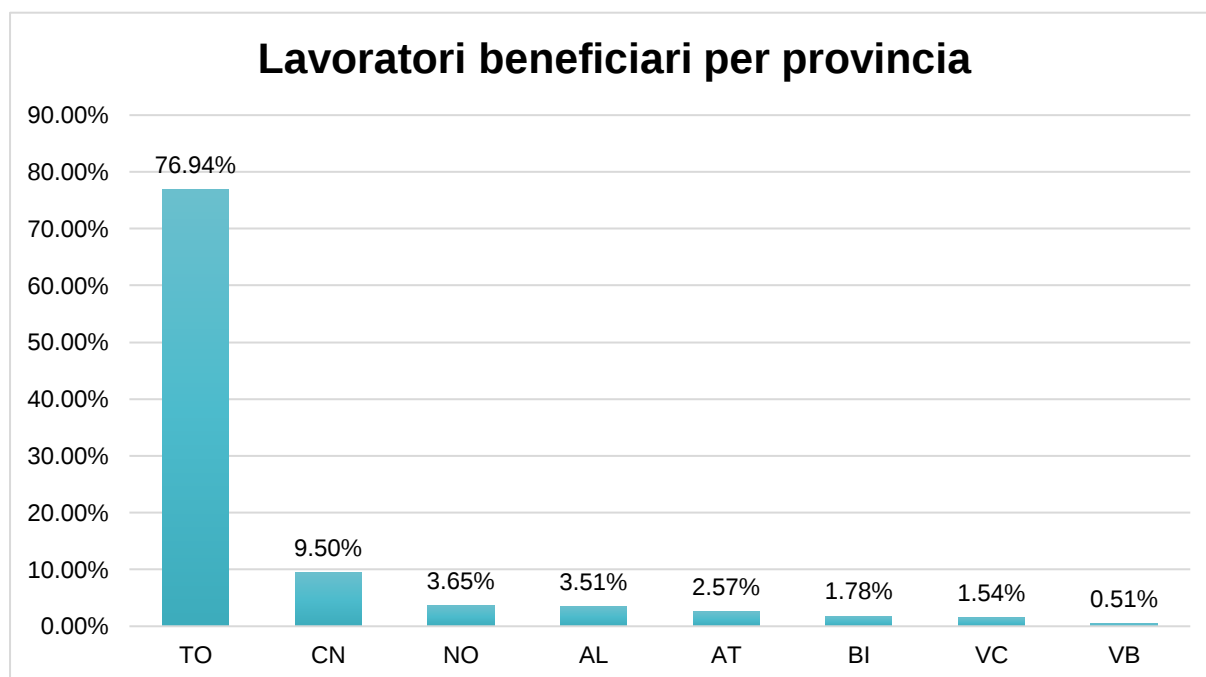


N = 2.408 imprese

Per quanto riguarda i lavoratori delle azioni formative, sono cresciuti del +5,8 per cento, passando da 58.490 a 61.911 (figura 1.3). Il 76,94 per cento lavora in imprese in provincia di Torino. Nelle altre sette province del Piemonte lavora il restante 23,6 per cento dei beneficiari della formazione: il 9,5 per cento a Cuneo, il 3,65 per cento a Novara, quindi Alessandria (3,51%), Asti (2,57%), Biella (1,78%), Vercelli (1,54%) e il Verbano-Cusio-Ossola (0,51%).

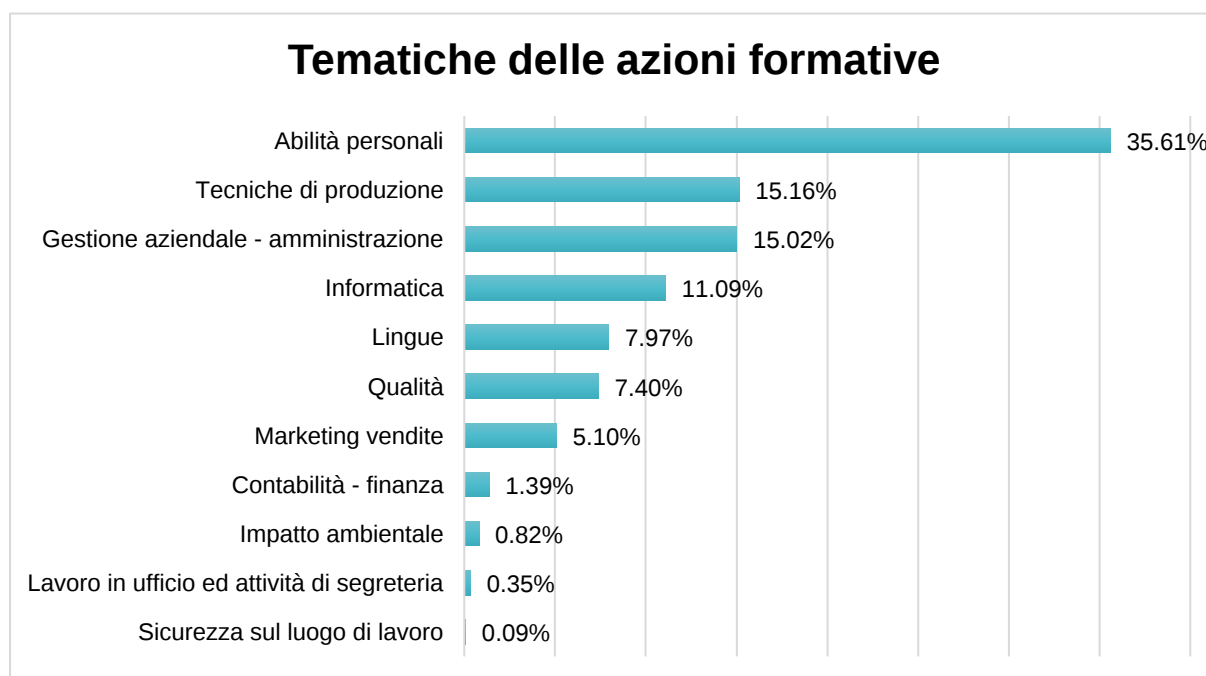
La figura 1.4 descrive la distribuzione relativa alle tematiche delle azioni informative. Delle 9.571 azioni formative censite, circa un'azione formativa su tre presente nel dataset (35,61%) riguarda le Abilità personali. A differenza del 2021, la seconda tematica formativa più usata (15,16%) nel nostro dataset del 2022 è rappresentata da Tecniche di produzione. Nel 2021 era Marketing e vendite che adesso invece scivola in quintultima posizione, contando il 5,10 per cento dei corsi attivati. Questo è un dato importante perché tra le azioni formative relative alle Tecniche di produzione, la maggior parte riguarda interventi di formazione legati a trasformazioni digitali e ad innovazioni in termini di industria 4.0. Gestione aziendale e amministrazione segue, quasi a pari merito, con il 15,01 per cento, mentre Informatica interessa l'11,09 per cento delle azioni. Conquistano un buon numero di preferenze anche Lingue (7,97%) e Qualità (7,40%). Seguono, dopo Marketing e vendite, Contabilità e finanza (1,39%), Impatto ambientale (0,82%), Lavoro in ufficio e attività di segreteria (0,35%) e Sicurezza sul luogo di lavoro (0,09%).

Figura 1.3 – Lavoratori beneficiari per provincia



N = 61.911 beneficiari

Figura 1.4 – Tematiche delle azioni formative

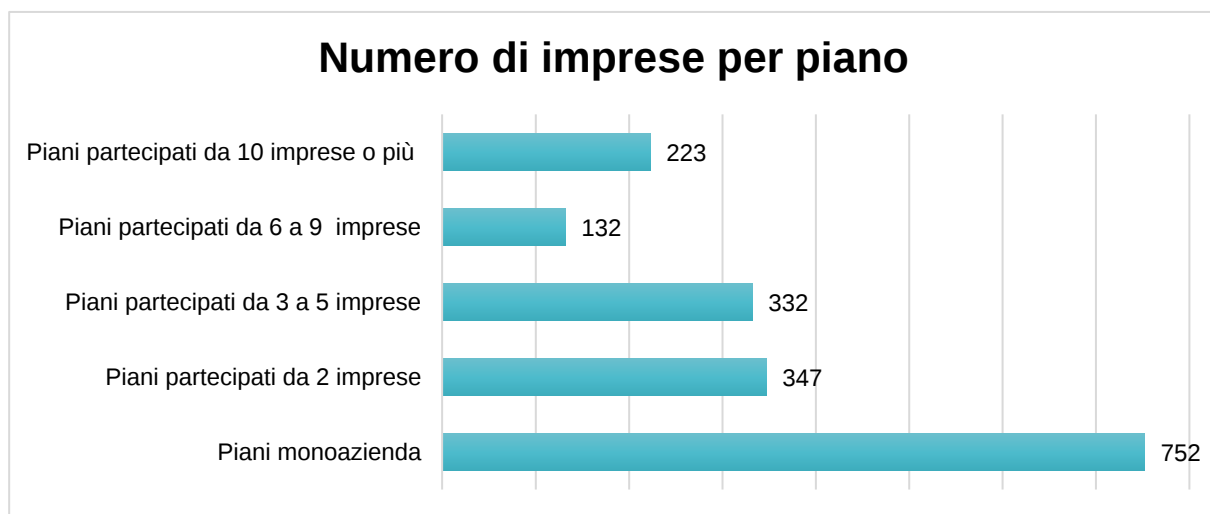


N = 9.571 azioni formative

Struttura e composizione dei piani formativi

I 1.786 piani formativi sono stati erogati verso 2.408 imprese. Come per il precedente Rapporto Territoriale, anche quest'anno si è voluto analizzare quale fosse la consistenza dei piani in termini di imprese aderenti per piano. Tolti i 752 piani mono-azienda, che rappresentano il 42,10 per cento dei piani nel dataset, sono 1.034 quelli partecipati da due o più imprese, ovvero il 57,89 per cento. Questo in controtendenza rispetto a quanto rilevato nel 2021, in cui oltre l'80 per cento era invece costituito da piani mono-azienda.

Figura 1.5 - Numero di imprese per piano



N = 2.408 imprese e 1.786 piani

Il grafico rappresenta come siano distribuiti i piani per numero di imprese beneficiarie. I piani partecipati da due imprese sono 347, il 19,42 per cento, sensibilmente cresciuti rispetto allo scorso anno (erano il 5,8% nel 2021), e rappresentano il gruppo multi-azienda più rappresentato. I piani partecipati da 3 a 5 imprese sono il 18,58 per cento (332), seguiti da quelli partecipati da 10 o più imprese (223, pari al 12,48%). Infine, i piani partecipati da 6 a 9 imprese sono 132 pari al 7,39 per cento.

Tabella 1.1 - Piani per tipologia e provincia

Tipologia di Piano	Provincia								Totale
	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	
Conto Formazione	5,47%	1,90%	2,44%	8,39%	3,47%	49,56%	0,76%	1,45%	73,43%
Contributo Aggiuntivo	0,38%	0,37%	0,74%	1,25%	0,19%	3,44%	0,06%	0,32%	6,75%
Piani Ordinari	5,09%	1,52%	1,70%	7,14%	3,28%	46,12%	0,70%	1,13%	66,68%
Conto Sistema	1,38%	1,84%	0,88%	4,06%	1,23%	16,58%	0,13%	0,46%	26,57%
Ambiente e Territorio					0,02%	0,06%		0,03%	0,11%
Innovazione tecnologica		0,16%	0,05%	0,18%	0,25%	1,70%			2,34%
Competitività	1,38%	1,64%	0,80%	3,88%	0,97%	14,81%	0,13%	0,43%	24,04%
Politiche Attive		0,04%	0,03%			0,01%			0,08%
Totale	6,85%	3,74%	3,31%	12,45%	4,70%	66,14%	0,89%	1,91%	100,00%

N = 11.288 piani (i piani formativi partecipati da più di un'impresa in province diverse sono conteggiati più volte)

Come per il 2021, è il Conto Formazione con i Piani Ordinari a rappresentare il fondo più usato in Piemonte (tabella 1.1). Le imprese in provincia di Torino rappresentate nel dataset hanno attivato Piani Ordinari pari al 46,12 per cento del totale. A seguire la provincia di Cuneo (7,14%), quindi Alessandria (5,09%) e Novara (3,28%).

La seconda tipologia di avviso più usato è, anche nel 2022, Competitività, sul quale è stato attivato il 14,81 per cento dei piani nel torinese, il 3,88 per cento nel cuneese, l'1,64 per cento nell'astigiano e l'1,38 per cento nell'alessandrino. Il Contributo Aggiuntivo, misura attivata sul Conto Formazione, ha consentito l'attivazione del 3,44 per cento dei piani in provincia di Torino e dell'1,25 per cento a Cuneo. Gli Avvisi meno sfruttati nel 2022 sono stati quelli su Politiche Attive, che rappresentano lo 0,08 per cento del totale e sono stati usati ad Asti, Biella e Torino; e quelli su Ambiente e Territorio, lo 0,11 per cento distribuito su Torino, Vercelli e Novara.

In tabella 1.2 è rappresentato il dettaglio dei piani attivati e dei lavoratori beneficiari per ciascun Avviso per i fondi Conto di Sistema. Sul totale di questo sottogruppo, l'84,06 per cento dei piani è stato attivato su Avviso 3/2018 Competitività prima scadenza. Il secondo Avviso più usato è stato l'Avviso 4/2018 Innovazione tecnologica (4,50%), seguito da Avviso 1/2019 sempre Innovazione tecnologica (4,30%).

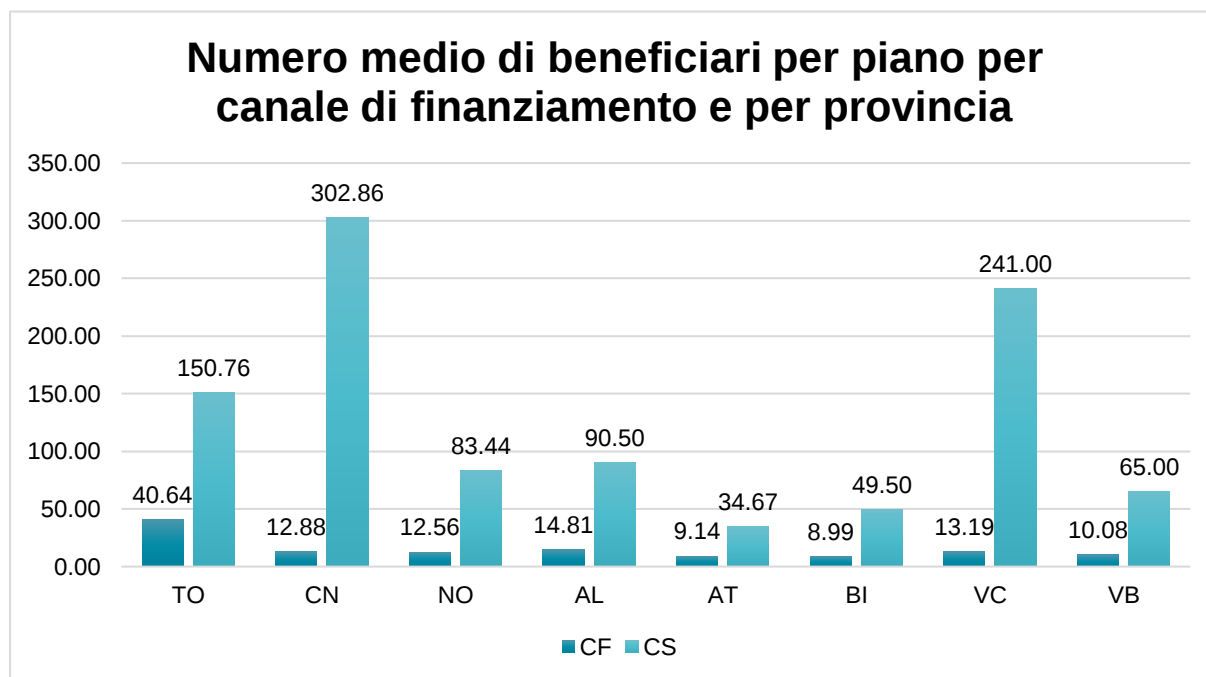
Tabella 1.2 - Piani e beneficiari CS per Avviso

Avviso	Piani	Beneficiari
Ambiente e Territorio	0,40%	0,44%
Avviso 1/2018 - Ambiente e Territorio	0,40%	0,44%
Innovazione tecnologica	8,80%	7,49%
Avviso 1/2019 - Innovazione tecnologica	4,30%	4,27%
Avviso 4/2018 - Innovazione tecnologica	4,50%	3,22%
Competitività	90,50%	91,51%
Avviso 3/2018 - Competitività -1a Scadenza	84,06%	84,87%
Avviso 3/2018 - Competitività -2a Scadenza	0,07%	0,06%
Avviso 4/2017 - Competitività -1a Scadenza	3,67%	3,48%
Avviso 4/2017 - Competitività -2a Scadenza	2,70%	3,09%
Politiche Attive	0,30%	0,56%
Avviso 3/2019 - Politiche Attive Intervento A	0,20%	0,39%
Avviso 3/2019 - Politiche Attive Intervento B	0,10%	0,17%
Totale	100,00%	100,00%

N = 92 piani e 13.998 beneficiari

L'analisi sui partecipanti per Avviso (seconda colonna di tabella 1.2), mostra una tendenza coerente con quella pocanzi osservata per i piani. La maggior parte dei lavoratori del sottogruppo del dataset (l'84,87%) è concentrata sull'Avviso 3/2018 prima scadenza Competitività.

Figura 1.6 – Numero medio di beneficiari per piano per canale di finanziamento e per provincia



N = 61.911 beneficiari

La figura 1.6 rappresenta graficamente l'analisi che riguarda il numero medio dei lavoratori beneficiari per piano e tipologie di avviso nelle 8 province del Piemonte. La provincia del capoluogo di regione presenta il maggior numero medio di lavoratori per i Piani Ordinari di Conto Formazione (media di 40,64), ed è seguita con sensibile distacco dalla provincia di Alessandria (14,81), da quella di Vercelli (13,19) e Cuneo (12,88). L'analisi rivela, inoltre, che è Cuneo la provincia ad aver attivato i piani Conto Sistema con il maggior numero medio di beneficiari per piano (302,86). Seguita da Vercelli (241) e, al terzo posto, Torino (150,76). Quindi, Alessandria (90,5), Novara (83,44), Verbano-Cusio-Ossola (65), Biella (49,5) e Asti (34,67).

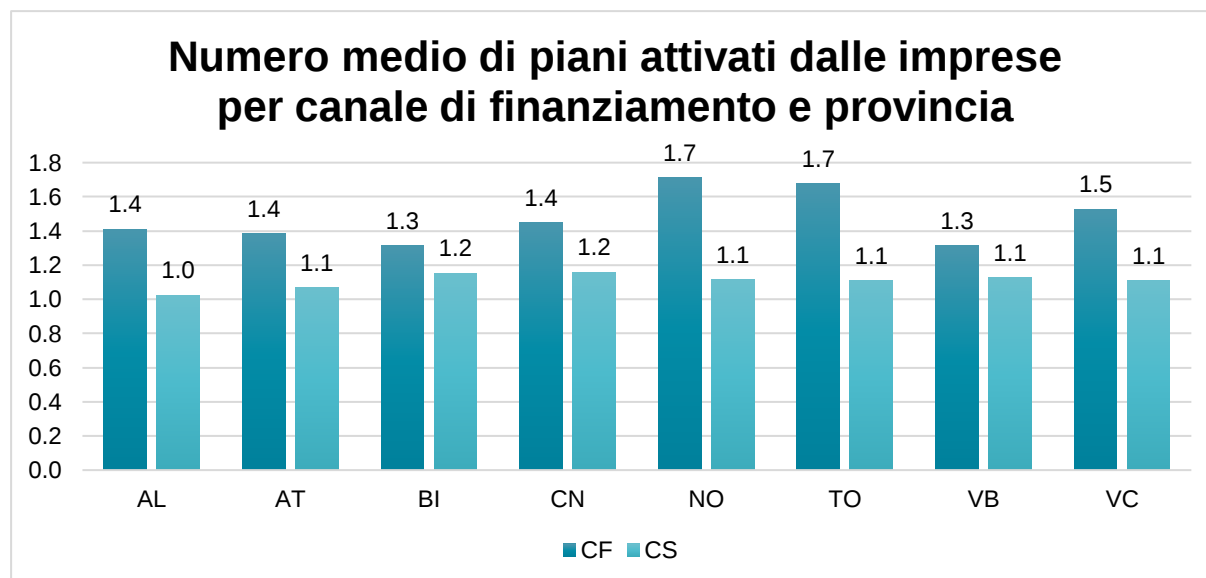
Per quanto riguarda la frequenza d'uso dei fondi Fondimpresa tra le imprese che popolano il dataset del 2021, è stato confrontato il numero medio dei piani ordinari e dei piani sugli Avvisi Conto di Sistema attivati da ciascuna azienda.

I dati (figura 1.7) rilevano come le imprese del dataset 2022 abbiano manifestato tendenze omogenee e poco polarizzate. Il range delle osservazioni per il Conto Formazione si trova compreso tra i valori di 1,7 e 1,3, significativamente vicini. Le province di Novara e Torino sono quelle che attivano il maggior numero medio pro-capite di piani Conto Formazione (1,7). Quindi Vercelli (1,5), Alessandria, Asti e Cuneo (1,4) Biella e Verbania (1,3).

Molto simile la tendenza dei piani pro-capite per gli Avvisi Conto di Sistema. Anche qui i dati sono omogenei e spaziano nel range compreso tra 1 e 1,2. Sono Biella e Cuneo le province con il maggior numero medio pro-capite di piani Conto di Sistema (1,2). Seguono Asti, Novara, Torino, Verbania e Vercelli (1,1), infine Alessandria (1).

L'82 per cento imprese del dataset ha attivato un solo piano nell'arco temporale considerato. Del restante 18 per cento delle imprese, l'11 ha attivato due piani. Le imprese che hanno attivato 3 o più piani rappresentano il 7 per cento del totale. Tra queste è interessante notare la presenza di un outlier che ha attivato 46 piani ed un altro che ne attivati 35.

Figura 1.7 - Numero medio di piani attivati dalle imprese per canale di finanziamento e provincia.



N = 2.408 imprese e 3.203 (i piani formativi partecipati da più di un'impresa e in province diverse sono conteggiati più volte)

Passando invece alla classe dimensionale delle imprese del dataset, nella tabella 1.3 è riepilogata la consistenza nel dataset delle imprese per numero di addetti. Si osserva che ben 64 per cento delle imprese che hanno attivato formazione sui fondi e che sono presenti nel dataset 2022 è una piccola o microimpresa con meno di cento dipendenti. Sono le imprese con un numero di lavoratori compreso tra i 10 e i 49 a rappresentare il cluster più popolato del dataset. Mentre le imprese più piccole sono anche quelle che meno presenti. Si osserva come nel dataset del 2022 non siano presenti imprese nella classe dimensionale "d" con un numero di dipendenti tra i 100 e i 249.

Tabella 1.3 – Classe dimensionale delle imprese nel dataset (numero di addetti)

Classe dimensionale delle imprese	
a ≤ 9	1,66%
b 10 - 49	43,68%
c 50 - 99	18,52%
e 250 - 499	27,86%
f ≥ 500	8,04%
#N/D	0,24%
Totale complessivo	2408

N = 2.408 imprese

Per quanto riguarda la distribuzione per settori di attività economica (tabella 1.4) le imprese di attività di servizi professionali e consulenze così come quelle per la produzione di metalli sono i due settori più rappresentati nel dataset 2022 (14,87%). Il commercio conta per il 12,67 per cento e la produzione di macchinari è l'11,5 per cento. Si noti come questi primi quattro settori, insieme, rappresentino da soli oltre il cinquanta per cento del dataset (53,9%). Il restante 46,1 per cento è polverizzato con piccole percentuali su tutti gli altri 23 settori (più i non classificati). Tra i settori principali dell'economia piemontese, osserviamo come il 5,32 per cento delle imprese del dataset 2022 sia costituito da imprese

del settore della produzione enogastronomica, mentre il tessile il 3,03 per cento. In generale sono numerosi i settori che nel dataset 2022 hanno usato i fondi in misura minore rispetto ai primi quattro. Ad esempio, notiamo che data la significativa rivoluzione di IoT e blockchain nel settore agricolo, riteniamo ancora basso l'uso della formazione continua in questo settore (0,91%), seppure qui si stiano osservando solo le dinamiche legate all'uso dei fondi Fondimpresa e non si tenga conto della formazione erogata tramite gli altri fondi interprofessionali e altri strumenti per la formazione continua.

Tabella 1.4 - Settori di attività economica delle imprese nel dataset

Settori di attività economica delle imprese	
<i>Attività relative ai beni immobili, affitti, intermediazioni e consulenze</i>	14,87%
<i>Produzione di metalli e di prodotti metallici</i>	14,87%
<i>Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di veicoli, motocicli e beni personali/della casa</i>	12,67%
<i>Produzione di macchinari e di attrezzature</i>	11,50%
<i>Costruzioni</i>	6,64%
<i>Produzione di cibo, bevande e tabacco</i>	5,32%
<i>Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni</i>	3,53%
<i>Produzione di attrezzature per i trasporti</i>	3,45%
<i>Altre attività sociali, personali e di comunità</i>	3,24%
<i>Produzione della gomma e dei prodotti plastici</i>	3,11%
<i>Produzione di materiali tessili e prodotti tessili</i>	3,03%
<i>Produzione di attrezzature elettriche ed ottiche</i>	2,53%
<i>Produzione di prodotti chimici e di fibre artificiali</i>	2,45%
<i>Produzione della carta e dei prodotti della carta</i>	2,24%
<i>Sanità e servizi sociali</i>	2,24%
<i>Hotel, ristoranti e bar</i>	1,50%
<i>Produzione di altri prodotti non classificati (n.e.c.)</i>	1,37%
<i>Educazione</i>	1,08%
<i>Produzione del legno e dei prodotti del legno</i>	0,96%
<i>Agricoltura, allevamento bestiame, caccia e silvicoltura</i>	0,91%
<i>Produzione di prodotti minerali non metallici</i>	0,71%
<i>Intermediazione finanziaria</i>	0,66%
<i>Approvvigionamento di elettricità, gas ed acqua</i>	0,37%
<i>Produzione del cuoio e dei prodotti di cuoio</i>	0,29%
<i>Estrazione di minerali non energetici</i>	0,21%
<i>Produzione di coke, dei prodotti della raffinazione del petrolio e del carburante nucleare</i>	0,12%
<i>nd</i>	0,08%
<i>Estrazione di minerali energetici</i>	0,04%
Totale complessivo	100,00%

Dopo questa prima analisi generale, lasciamo il lettore all'analisi degli Ambiti Tematici Strategici, che completa questa prima parte di analisi, e che viene introdotta da una disamina degli ATS prioritari per i Monitoraggi Valutativi 2022.

CAPITOLO 2

Le azioni formative sugli Ambiti Tematici Strategici

L'importanza degli Ambiti Tematici Strategici

Ogni anno il Comitato di Indirizzo Strategico di Fondimpresa individua gli Ambiti Tematici Strategici (ATS) prioritari e di continuità. Le rilevazioni hanno dunque l'obiettivo di selezionare dodici piani formativi eccellenti che abbiano riguardato le tematiche individuate come prioritarie e/o quelle che rappresentino continuità e raccordo con ATS di bienni precedenti e piani ancora in corso. Gli ATS rappresentano per le Articolazioni Territoriali e per i ricercatori un compasso strategico che consente di individuare i piani formativi in linea con le direttrici d'indagine nazionali utili per disseminare buone prassi e per realizzare considerazioni di policy per le programmazioni future del Fondo.

Gli ATS sono generalmente individuati dal Comitato d'Indirizzo per la loro centralità nello sviluppo delle competenze in relazione alla capacità delle imprese di poter realizzare trasformazioni ritenute strategiche. Progressivamente, gli ATS vengono aggiornati in base alle agende del sistema Paese, alle misure di sostegno del capitale umano - si pensi ad esempio a Politiche Attive del Lavoro - ma anche rispetto agli ritenuti strategici per lo sviluppo delle imprese e del sistema produttivo.

Gli Ambiti Tematici Strategici 2022

Gli Ambiti Tematici Strategici prioritari per il 2022 sono quattro: innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto, transizione verde ed economia circolare, competenze di base e digitali, politiche attive del lavoro. A questi quattro ATS principali si aggiungono ulteriori quattro Ambiti Strategici di continuità. Vediamoli tutti nel dettaglio.

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Si tratta di progetti o interventi formativi che hanno riguardato lo sviluppo e la produzione di due fondamentali tipi di innovazioni per l'impresa. Da un lato nuovi prodotti o servizi. In questo caso si tratta di piani che sono andati a supporto di attività di ricerca e sviluppo per il product development, così come di soluzioni che ne consentano l'industrializzazione o, comunque, la messa in produzione, ivi anche di processo. Per altro verso si tratta di innovazioni di processo finalizzate alla trasformazione di ingegnerie di processo in chiave di Industria 4.0. Il passaggio da sistemi tradizionali a sistemi innovativi comprende sia l'introduzione di nuovi processi, sia il miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Il Comitato di Indirizzo Strategico di Fondimpresa richiama, a questo proposito, la definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014: sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

Fanno parte di questo Ambito Tematico Strategico anche i progetti che hanno riguardato l'innovazione digitale applicata ai flussi produttivi, organizzativi, commerciali e logistici, sia intesa come introduzione di nuovi sistemi, sia in quanto aggiornamento o potenziamento di quelli attualmente già in uso nelle realtà aziendali.

Transizione verde ed Economia circolare

La transizione verde e l'economia circolare rappresentano importanti goal sulle agende internazionali. Rientrano tra gli SDG di Agenda 2030 e costituiscono traguardi importanti sia per quanto riguarda le policy europee e nazionali a livello governativo, sia per quel che concerne le imprese e le singole organizzazioni. Per quanto riguarda la formazione sui fondi Fondimpresa il Comitato di Indirizzo

Strategico ha organizzato questo ambito strategico in due filoni, transizione verde ed economia circolare, i quali a loro volta sono strutturati in aree in cui categorizzare i progetti e gli interventi formativi.

Transizione verde

La transizione verde è il processo attraverso il quale le imprese e le organizzazioni trasformano le proprie attività convertendole in modo tale da ridurre gli impatti sull'ambiente e sugli ecosistemi. Per giungere a questo le imprese hanno a disposizione un ampio ventaglio di opzioni tra cui:

- Tutela della biodiversità e dei servizi eco-sistemici, anche attraverso l'implementazione di soluzioni che mirino a ridurre gli impatti della attività esistenti grazie ad innovazioni di processo (conversione di processi vetusti ed inquinanti con alternative green), di prodotto (dismissione della produzione di prodotti inquinanti e introduzioni di nuovi prodotti sostituiti a minor impatto ambientale diretto e indiretto).
- Perseguimento della decarbonizzazione, anche attraverso attività compensative.
- Riduzione dell'inquinamento, attraverso l'implementazione di soluzioni innovativo oppure a conversione parziale di impianti vetusti.
- Digitalizzazione green. adozione di sistemi di monitoraggio dell'inquinamento atmosferico e idrico, adozione di soluzioni connesse alle tecnologie IoT per la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi gestionali.

Economia circolare

L'economia circolare rappresenta un'opportunità per il benessere nostro e del pianeta, ma anche un mercato del valore stimato di 312 miliardi di euro pari a 19,5 punti percentuali di PIL nazionale¹. L'economia circolare in Italia impiega 1,9 milioni di persone, vale a dire l'8,2 per cento degli occupati. Si tratta di un settore in fortissima espansione, le cui potenzialità sono oggi appena percettibili, mentre gli esperti ci dicono che la portata delle innovazioni dovute all'economia circolare nei prossimi anni cambieranno significativamente il nostro modo di produrre, organizzare, muovere merci e consumare. Le aree principali di economia circolare considerate strategiche per i piani formativi sono sette:

1. Approvvigionamento di materie prime
2. Progettazione. Sviluppo di soluzioni di eco-design, sviluppo di soluzioni basate su un approccio di dematerializzazione.
3. Produzione. Interventi per la riduzione del consumo di risorse nel processo produttivo, oppure per la sostituzione delle risorse inquinanti con alternative a minor impatto ambientale.
4. Distribuzione/logistica. Soluzioni di logistica e distribuzione che incrementino la durata nel flusso utile di prodotti e semilavorati.
5. Consumo/vendita. Soluzioni che incentivino la durata di vita dei prodotti, anche attraverso politiche di riuso, recycling e upcycling ed il mercato delle materie prime secondarie.
6. Raccolta. Si tratta di interventi per il miglioramento delle operazioni di raccolta e deposito dei rifiuti aziendali.
7. Recupero/riciclo. Sviluppo di progetti e soluzioni mirate a recuperare e riutilizzare prodotti e semilavorati, anche attraverso lo sviluppo di innovazioni per

Competenze di base e digitali

Le competenze di base e digitali rivestono, oggi, un'importanza strategica per la forza lavoro e per la capacità competitiva delle imprese. La formazione erogata in questo ambito rientra tra le attività di upskilling e reskilling più strategiche poiché hanno l'obiettivo centrale di far evolvere le competenze tradizionale e spesso desuete verso un set di know-how via via più aggiornato e al passo con i tempi.

¹ <https://circularconomy.network.it/rapporto-2020/>

Le attività formative su competenze base e digitali hanno l'obiettivo di colmare gap indispensabili per poter, successivamente, realizzare innovazioni più complesse di processo e di prodotto. Rappresentano dunque un focus formativo tutt'altro che secondario.

Rientrano in questo ambito strategico le azioni formative che hanno riguardato le seguenti otto aree tematiche:

1. competenze alfabetico funzionali
2. competenze matematiche e competenze in scienze, tecnologie e ingegneria
3. competenze personali, sociali e capacità di imparare ad imparare
4. competenze in materia di cittadinanza
5. competenze in materia di consapevolezza ed espressione culturali
6. competenze multilinguistiche
7. competenze digitali
8. competenze imprenditoriali

L'Elenco delle Competenze è coerente con la suddivisione definita dalla Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (2018/C 189/01).

Politiche attive del lavoro

Le politiche attive del lavoro sono tra le azioni formative con le maggiori potenzialità, soprattutto in contesti come quello che stiamo vivendo. Le politiche attive del lavoro riguardano tutte le iniziative per promuovere l'occupazione e l'inserimento al lavoro, promosse da istituzioni nazionali, regionali e locali. Nel ventaglio di iniziative per le politiche attive del lavoro si annoverano molteplici servizi, che spaziano dalla profilazione quantitativo e qualitativo dei beneficiari, alle attività di orientamento professionale e formativo, all'accompagnamento al lavoro, sino alla promozione del tirocinio.

Di recente introduzione tra gli Avvisi Fondimpresa, le azioni formative in ambito politiche attive del lavoro sono rivolte a neoassunti, disoccupati, inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione. Si tratta, come si noterà, di un ambito tematico diverso rispetto agli altri, poiché trasversale, che non si occupa di tipologie specifiche di competenze ma che è orientato a perseguire obiettivi di sostegno all'occupazione.

Per i Monitoraggi Valutativi 2022 sono stati ricompresi nel dataset gli Avvisi 3/2019 Intervento A e Intervento B. L'intervento A ha riguardato sia la formazione orientativa sia quella volta alla qualificazione o riqualificazione dei lavoratori, così come l'aggiornamento delle competenze. La finalità della formazione erogata attraverso questo intervento è stata il reimpiego o un più proficuo impiego dei lavoratori - anche in cassa integrazione straordinaria - di imprese che presentino tensioni occupazionali o criticità accertate relativamente ai volumi di produzione, tali da compromettere la tenuta occupazionale dell'impresa. L'intervento B è stato mirato ad erogare formazione finalizzata alla qualificazione, alla riqualificazione e all'aggiornamento delle competenze, beneficiata da aziende che, in risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, hanno formato disoccupati o inoccupati ai fini di una successiva assunzione.

I progetti sono stati rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati o, ancora, di fruitori di CIG da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo oppure da ricollocare.

Gli ATS di continuità

Per garantire continuità con le progettualità biennali di Fondimpresa, alcuni ambiti tematici strategici dei periodi precedenti rimangono interessanti e prioritari. Questo è principalmente dovuto al fatto che i Piani e gli Avvisi che vengono selezionati per i Monitoraggi Valutativi devono essere conclusi e

amministrativamente chiusi. Pertanto, alcuni Avvisi e Piani Formativi di bienni precedenti, relativi ad ambiti tematici strategici non più ritenuti prioritari, saranno chiusi e quindi disponibili per i Monitoraggi Valutativi con un lieve scarto. Per il 2022 le rilevazioni possono, dunque, riguardare anche Piani Formativi rientranti nei seguenti ambiti tematici strategici: sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle nuove tecnologie di produzione; la digitalizzazione dei processi; il commercio elettronico e l'internazionalizzazione.

Analisi delle azioni formative realizzate sugli ATS 2022

Il dataset 2022 è stato arricchito della rilevazione degli Ambiti Tematici Strategici delle azioni formative. Grazie a questa innovazione sono state possibili le analisi che presentiamo nelle pagine seguenti.

Delle 9.571 azioni formative presenti nel dataset, 356 sono state esplicitamente incentrate sugli Ambiti Tematici Strategici 2022, pari al 3,7 per cento. Di queste, 228 sono state mirate a colmare gap su competenze base, 74 hanno riguardato industria 4.0, innovazioni digitali e tecnologiche, di prodotto e processo, 9 Politiche Attive del lavoro per le quali è stato predisposto l'apposito Avviso 3/2019; infine, 4 hanno riguardato i temi dell'economia verde, transizione verde ed economia circolare.

Tabella 2.1 - Azioni formative realizzate su tematiche degli Ambiti Tematici Strategici

Industria 4.0	74
<i>Politiche Attive (Avviso 3/2019)</i>	9
<i>Competenze digitali</i>	41
<i>Competenze base</i>	228
<i>Economia verde</i>	4
Totale	356

La distribuzione per provincia delle azioni formative che hanno riguardato gli Ambiti Tematici Strategici prioritari per il 2022 è riportata nella tabella 2.2. Torino rappresenta il maggior bacino per tutti gli ATS, ad eccezione di Politiche Attive, che invece sono il secondo maggior ATS di Asti. A Torino sono state attivate azioni formative principalmente per competenze base (141), industria 4.0 (47) e competenze digitali (22). Anche in provincia di Cuneo e Asti competenze base è un ATS maggioritario, con rispettivamente 28 e 15 azioni formative.

Le competenze digitali sono importanti, oltre che a Torino, anche a Cuneo e Alessandria, mentre sono state poco impiegate a Vercelli, Biella e Asti.

Politiche Attive, un Avviso relativamente recente, come già constatato nel capitolo precedente, è ancora poco usato, conta un numero limitato di azioni formative ad Asti, Biella e Torino.

Tabella 2.2 - Distribuzione ATS per provincia

ATS	Province								Totale
	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	
Industria 4.0		4	1	16	4	47		2	74
<i>Politiche Attive</i>		5	3			1			9
<i>Competenze digitali</i>	4	1	3	9		22		2	41
<i>Competenze base</i>	7	15	8	28	15	141	6	8	228
<i>Economia verde</i>				2		2			4

Economia verde è, anch'esso, un ATS su cui si sono erogate solo 4 azioni formative, delle quali 2 a Torino e altrettante a Cuneo. Se pensiamo alle priorità di Agenda 2030, agli SDG e alla grande quantità di risorse messe a disposizione per incentivare la transizione verde e l'economia circolare, stupisce questo dato, il quale certamente meriterebbe un approfondimento ulteriore.

Accanto a queste analisi abbiamo anche voluto capire meglio come gli Ambiti Tematici Strategici, anche chiamati aree tematiche sui formulari, siano distribuiti tra le tematiche formative. La tabella 2.3 offre una panoramica di questa analisi.

Come si può osservare, la maggior parte di tutte le azioni formative negli ambiti tematici strategici prioritari ha riguardato l'informatica (99 piani), di questi, 52 sono serviti per sviluppare competenze di base; 27 per industria 4.0; 15 per competenze digitali e 5 su politiche attive del lavoro.

Le abilità personali sono la seconda tematica più ricorrente tra azioni formativi ATS (78), 69 sono stati impiegati per lo sviluppo di competenze di base.

Le azioni formative ATS su tecniche di produzione sono state 65, 29 per industria 4.0, 28 per competenze di base, oltre le residuali su competenze digitali e politiche attive.

Anche gestione aziendale e amministrazione è stata una delle tematiche più usufruite nelle azioni formative ATS (59), prevalentemente usate per competenze base.

Tabella 2.3 - ATS e tematiche formative

Tematica formativa	Area Tematica (ATS)				
	Industria 4.0	Politiche Attive	Competenze digitali	Competenze base	Economia verde
Abilità personali	7	1	1	69	
Contabilità - finanza				1	
Gestione aziendale - amministrazione	5	1	11	42	1
Impatto ambientale	6		1	1	1
Informatica	27	5	15	52	
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria					
Lingue				23	
Marketing vendite			6	1	
Qualità		1		9	
Sicurezza sul luogo di lavoro				2	
Tecniche di produzione	29	1	7	28	2
Totale complessivo	74	9	41	228	4

Abbiamo voluto anche approfondire l'uso delle azioni ATS in base al settore di attività economica. Il settore metallurgico rappresenta il più attivo su azioni formative negli Ambiti Tematici Strategici (57), quindi il commercio (38) e le attività immobiliari (37). Le competenze di base sono l'ATS più usato da parte dei servizi pubblici, sociali e personali non diversamente classificati (37), dalla metallurgia (32) e dal settore che si occupa di fabbricare apparecchiature meccaniche.

Tabella 2.4 - ATS per settori di attività economica delle imprese beneficiarie

Settori di attività	ATS				
	Industria 4.0	Politiche Attive	Comp. digitali	Comp. base	Econ. verde
Agricoltura, caccia e silvicoltura					1
Alberghi e ristoranti			2		
Altre industrie manifatturiere			1	3	
Altri servizi pubblici, sociali e personali	5			37	
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	9		7	21	
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	11	3	2	20	2
Costruzioni			1	3	
Estrazione di minerali				1	
Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria			2	2	
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	5			10	
Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	8		2	26	
Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche			2	3	
Fabbricazione di mezzi di trasporto	9	6	1	14	
Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali			1	7	
Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	1			2	
Industria del legno e dei prodotti in legno	2		1	8	
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	1		2	9	1
Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari					
Industrie tessili e dell'abbigliamento			5	4	
Istruzione				1	
Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	16		9	32	
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua				3	
Sanità e assistenza sociale			1	3	
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	6		1	19	
#N/d	1		1		
Totale complessivo	74	9	41	228	4

Per quanto riguarda politiche attive del lavoro, gli unici settori che ne hanno fatto uso in questa tornata di Monitoraggi Valutativi sono stati quelli dell'automotive e del commercio. Rileviamo lo scarso uso di azioni formative in ATS da parte di settori quali istruzione, costruzioni ed il comparto della ricettività e ristorazione. Dati che certamente meriterebbero un approfondimento analitico, per il quale è necessaria una raccolta di dati ad hoc, che trascende gli obiettivi di questa analisi.

Nella tabella 2.5 sono state analizzate le frequenze d'uso degli ambiti tematici strategici in termini di ore di formazione erogate complessivamente e numero di beneficiari. Si vuole far notare come competenze di base rappresenti in assoluto l'ATS più adoperato non solo in termini di azioni, ma anche di beneficiari e ore erogate. Infatti, il 64 per cento delle azioni ATS su competenze di base (228) ha raggiunto il 63 per cento dei beneficiari (1.276), erogando il 51 per cento delle ore formative (4.513).

Il secondo ATS più frequentato è industria 4.0 (16% dei beneficiari e 22% delle ore di formazione), seguito da competenze digitali (15% beneficiari, 17% ore formazione). Quindi politiche attive (4% beneficiari e 8% ore formazione) e, infine, economia verde (2% beneficiari e ore formazione).

Tabella 2.5 - Numero di ore di formazione, beneficiari e piani per ATS

ATS	Ore di formazione	Numero di beneficiari	Numero di azioni
<i>Industria 4.0</i>	22%	16%	21%
<i>Politiche Attive (Avviso 3/2019)</i>	8%	4%	3%
<i>Competenze digitali</i>	17%	15%	12%
<i>Competenze base</i>	51%	64%	64%
<i>Economia verde</i>	2%	2%	1%
N	8784	2004	356

Tuttavia, si porta all'attenzione del lettore che il 3 per cento delle azioni su politiche attive hanno erogato l'8 per cento delle ore di formazione, una tendenza inversa rispetto a quanto registrato per altri ATS, ad indicare progettualità di corsi più estesi e duraturi.

Dopo questa analisi di contesto, lasciamo il lettore all'inquadramento teorico sulle buone prassi, vero e proprio oggetto dell'indagine e obiettivo del lavoro di ricerca dei Monitoraggi Valutativi.

CAPITOLO 3

Le buone prassi. Dalla rilevazione al trasferimento.

L'obiettivo del lavoro di ricerca svolto per i Monitoraggi Valutativi è quello di far emergere le buone prassi della formazione realizzata grazie ai fondi Fondimpresa, in particolare rispetto ai piani che vengono selezionati per le Storie di Formazione. Ogni anno, presentando alle imprese scopi e metodo dei Monitoraggi Valutativi, le buone prassi vengono citate nella comunicazione ufficiale e durante le interviste, poiché sono il principale obiettivo della ricerca. Ma, ci chiedono spesso gli intervistati, cosa intende Fondimpresa esattamente per buona prassi? Si tratta, in effetti, di un concetto ampio con tratti comuni e trasversali ma anche elementi tecnico-specifici che devono essere declinati di volta in volta in base al settore cui vengono applicate. Ad esempio, le buone prassi per la gestione dei servizi sanitari sono diverse rispetto a quelle per la gestione della sicurezza sul lavoro, quelle per favorire la parità di genere, oppure quelle per erogare una buona istruzione nel ciclo primario o secondario e, ancora, sono differenti da quelle che servono per progettare ed erogare la formazione continua, come il nostro caso. Fondimpresa ha messo a disposizione dei ricercatori le linee guida e la roadmap a supporto delle attività di rilevazione. Quest'anno, anche visto l'interesse crescente da parte degli stakeholders - in primis le imprese intervistate - abbiamo deciso di dedicare un capitolo del Rapporto alle buone prassi, di modo che il lettore possa disporre di un "compasso" grazie al quale orientarsi nell'estratto delle dodici Storie di Formazione che seguono.

Definizione ed elementi delle buone prassi

Definizione

Le buone prassi sono specifiche pratiche, attività o procedure sistematicamente organizzate per lo svolgimento di un progetto o di una qualsiasi attività finalizzata al conseguimento di un obiettivo o di un risultato finale misurabile, che hanno permesso di ottenere outcomes o outputs misurabili eccellenti, o comunque migliori e più significativi.

Il termine *best practice* è stato originariamente adottato in ambito manageriale per indicare l'insieme di comportamenti e tecniche che venivano osservati nella pratica aziendale e che, quando adottati, consentivano di ottenere risultati migliori. L'obiettivo dell'implementazione dello studio delle *best practice* ha da subito avuto valenza di trasferibilità e di misurabilità. Infatti, l'osservazione delle migliori pratiche è finalizzata alla loro riproducibilità con l'obiettivo di migliorare le performance aziendali e organizzative in una maniera che sia misurabile attraverso indicatori di risultato *ex post*, confrontabili con quelli *ex ante* ed in itinere.

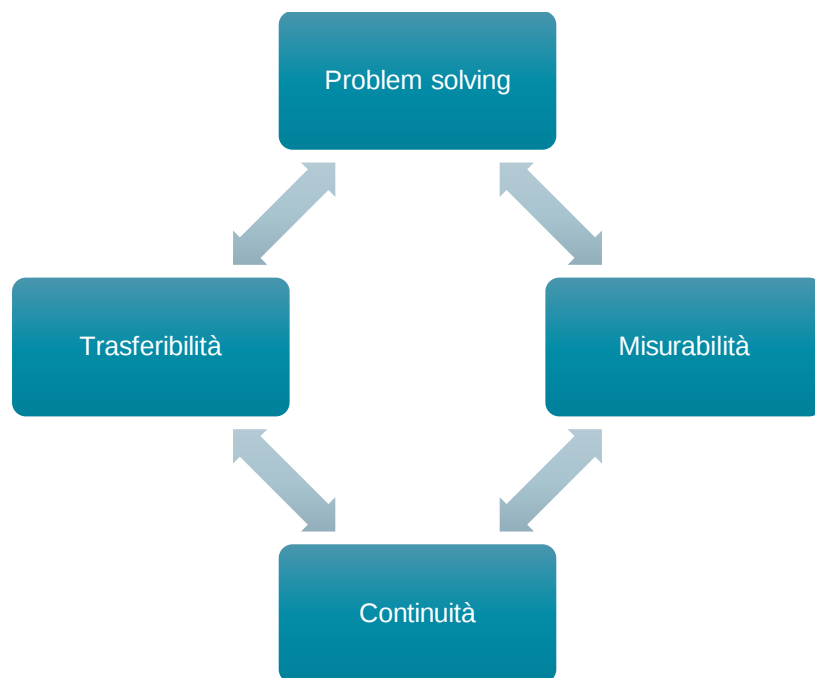
Oggi le buone pratiche sono ampiamente usate in ambito governativo, nei campi che spaziano dalla sanità all'istruzione, in medicina, in ambito formativo e, ovviamente, nelle aree aziendali, dalla governance alla qualità e alla sicurezza.

La definizione delle buone prassi varia in funzione dell'ambito cui ci si riferisca. Vediamo di seguito quanto si riferisce alla formazione continua.

Elementi delle buone prassi

Gli aspetti imprescindibili che definiscono una buona prassi sono la capacità di rispondere ai bisogni, la misurabilità, la continuità, le potenzialità di trasferibilità.

Figura 3.1 - Gli elementi delle buone prassi per la formazione continua



Problem solving

L'elemento più importante di qualsiasi buona prassi è la sua capacità di dare una risposta ad un bisogno di risultato esplicito ovvero implicito. L'insieme dei comportamenti, delle pratiche e delle procedure sono quindi il risultato di una progettualità che non solo è finalizzata a risolvere un problema, ma che riesce anche a perseguire il suo scopo con caratteristiche precise, delle quali parleremo di seguito. È certamente essenziale che le buone pratiche siano mirate a dare risposta ad un bisogno esplicito, ma è altrettanto pregevole la buona pratica che è capace di dare risposta a bisogni che non erano stati esplicitati o non erano noti prima della loro implementazione. Si tratta in questo caso di side effect che rappresentano comunque un valore di problem solving da rilevare, analizzare e trasferire.

Misurabilità

Affinché una buona prassi possa essere definita come tale è fondamentale che i suoi effetti possano essere misurati attraverso un insieme di indicatori quantitativi e qualitativi. Gli indicatori sono misure di riferimento rilevabili in qualsiasi momento del processo, che riguardano differenti aspetti legati ai fattori chiave dei comportamenti, delle attività e delle procedure. Gli indicatori devono sempre permettere il confronto interno ed esterno dei valori rilevati. Infatti, i valori che assume lo stesso indicatore nel tempo devono poter essere confrontati tra di loro per valutarne l'andamento in termini di miglioramento o peggioramento; gli stessi valori devono anche poter rendere confrontabili tra loro gli indicatori rilevati in più contesti o in diverse procedure analoghe.

Continuità

Le buone prassi non sono mai fortuite attività o procedure sporadicamente adottate, esse sono piuttosto pratiche e comportamenti che nascono da una progettualità e che vengono selezionate e implementate in modo sistematico ogni qualvolta sia necessario ottenere questo o quell'output. Il valore della continuità è fondamentale per una buona pratica, poiché è proprio nell'applicazione continua e sistematica che i comportamenti, le attività e le procedure possono essere meglio studiate e quindi

perfezionate. La continuità rappresenta dunque sia uno strumento utile per la messa a punto delle buone pratiche in sé, sia un elemento necessario per dare risposta ai problemi e ai fabbisogni che emergono. Come spesso accade, infatti, è solo grazie all'uso iterato e organizzato di tecniche e procedure che è possibile dare risposta concreta alle necessità che via via emergono nei contesti aziendali e organizzativi.

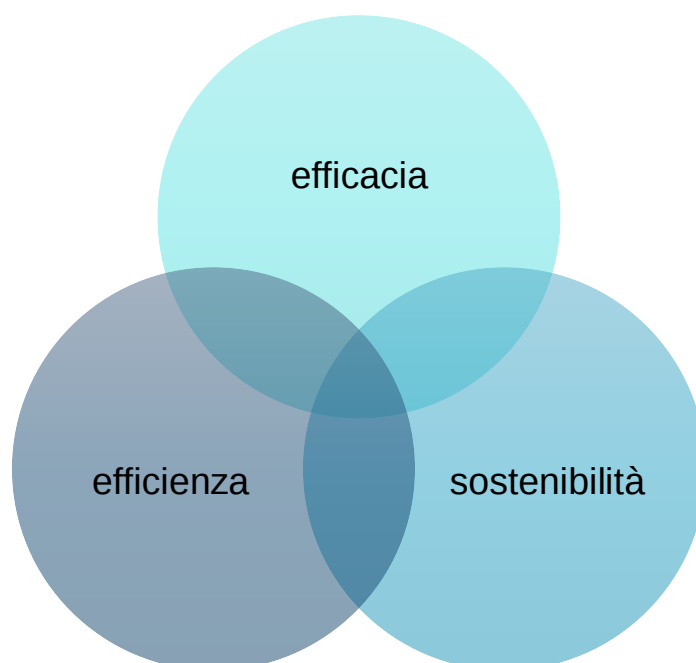
Trasferibilità

Il fine ultimo dell'osservazione delle buone pratiche è quello di poterle classificare e usare in altri contesti ed ambiti. In effetti lo studio delle buone pratiche deve poter consentire di poter individuare tutti i casi in cui sia possibile usare quella specifica buona prassi per ottenere quel dato risultato sia all'interno della stessa azienda, sia in aziende diverse all'interno dello stesso settore produttivo, ma anche in settori e ambiti molto diversi da quelli nei quali la buona pratica è stata per la prima volta osservata. La possibilità di riprodurre la stessa buona pratica e ciò che le rende valore di scientificità - ricordiamo qui che si definisce oggetto di studio scientifico ogni fenomeno che può essere riprodotto artificialmente, è che a parità di condizioni produce sempre lo stesso risultato - ed è anche ciò che rende le buone pratiche interessanti ed utili.

I criteri generali delle buone prassi

Nel processo di studio delle buone prassi ha un valore essenziale la capacità di osservazione delle procedure e di individuazione degli elementi e dei fattori che rendono una specifica tecnica e attività una buona prassi. Nelle fasi di analisi delle attività che hanno composto la progettazione e l'erogazione delle azioni formative è importante a valersi di principi e criteri grazie ai quali poter stabilire se una specifica attività abbia rappresentato una buona prassi oppure no.

Figura 3.2 - Criteri generali delle buone prassi



I criteri minimi o generali per individuare le buone prassi sono 3: efficacia, efficienza e sostenibilità. vediamoli in dettaglio di seguito.

Efficacia

L'efficacia di una prassi formativa è la capacità di una pratica adoperata per la progettazione e l'erogazione di un corso o di un'azione formativa di generare risultati adeguati con riferimento agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi. La valutazione che viene fatta riguarda la relazione tra gli obiettivi era necessario raggiungere in termini di nuove competenze apprese, e quanto effettivamente il gap sia stato colmato grazie alle metodologie e alle tipologie di attività adoperate per individuare i fabbisogni formativi, per realizzare la macro e la micro-progettazione dei contenuti, le metodologie didattiche e quelle di selezione dei docenti, le tecniche di monitoraggio dei corsi in itinere sino alle metodologie di valutazione delle azioni formative ex-post.

Dal momento che le attività formative non sono mai isolate, è spesso difficile isolare l'efficacia di una specifica buona pratica rispetto a quella delle altre usate per erogare altri corsi nello stesso contesto. Inoltre, è sempre complesso isolare l'efficacia di una buona pratica rispetto agli impatti delle altre pratiche adoperate per la progettazione ed erogazione della stessa attività formativa. Non solo, dal momento che numerosi piani formativi sono progettati ed erogati di concerto tra l'azienda e altri soggetti come ad esempio le agenzie formative, le buone pratiche messe in atto sono spesso il risultato di anni di esperienza specifica nel settore formativo e beneficiano, pertanto, di un percorso di affinamento ed evoluzione complesso, grazie al quale ogni buona prassi viene perfezionata anche alla luce della verifica delle opzioni alternative e delle opportunità in contesti differenti. Anche questo tipo di cross-effect è importante e rende difficile isolare dal proprio contesto l'efficacia delle singole buone pratiche.

L'efficacia di una buona prassi emerge in fase di indagine attraverso la valutazione ex post del rapporto tra effettivi ottenuti, obiettivi formativi e impatti ricercati. L'analisi dell'efficacia di una prassi formativa viene approfondita attraverso la ricerca della relazione causale tra l'impatto dell'azione formativa e le buone prassi messe in atto. Lo studio di questa relazione consente di evidenziare come la buona prassi sia stata efficace rispetto a sette specifici ambiti d'impatto:

- Efficacia come effetto esercitato direttamente sui beneficiari della formazione. La buona pratica ha avuto un impatto nel colmare i gap di competenze e soddisfare i fabbisogni formativi.
- Efficacia intesa come impatto indiretto. Grazie agli impatti diretti la buona pratica è stata capace di esercitare un impatto indiretto sull'azienda. Tra questi certamente un miglioramento delle performance e un conseguente impatto sulla capacità competitiva e sul rendimento economico.
- Efficacia come impatto collaterale (side-effects). Quando la buona pratica consente di ottenere risultati che non erano in agenda tra gli obiettivi principali. Si tratta spesso di effetti inattesi e non ricercati nel momento in cui si è progettata la formazione. Spesso sono effetti che non rientrano tra i fabbisogni rilevati e possono essere sia positivi sia negativi. Rientrano tra i tipici side effects più ricorrenti il rinforzo motivazionale positivo verso la formazione continua e l'arricchimento della rete relazione professionale dei partecipanti.
- Effetti intermedi. Si verificano nel corso della progettazione ed erogazione della formazione. Normalmente portano a perfezionamenti della buona pratica stessa o a modifiche progettuali in corso d'opera.
- Effetti immediati. Si tratta degli effetti che, grazie alle opportune buone pratiche, l'attività formativa riesce a generare già durante o immediatamente alla fine del corso. Sono impatti molto ricercati e preziosi, in particolare per i beneficiari, poiché consentono di implementare da subito le nuove competenze apprese. Si verificano quando vengono usate buone prassi formative orientate all'impatto pratico e all'uso delle nuove competenze già durante i corsi. Le buone pratiche che sono in grado di avere impatto immediato sono spesso collegate a fabbisogni formativi circoscritti e precisamente delineati, e nascono da specifici momenti progettuali aziendali.
- Effetti finali di breve periodo. Si tratta di effetti spesso importanti ma effimeri, destinati a svanire rapidamente. In questi casi la formazione ha raggiunto i propri obiettivi - impatto positivo - ma

che, per imprimere valore trasformativo alle attività formative, richiede ulteriori azioni a rinforzo successive.

- Effetti finali di lungo periodo. Sono gli impatti più virtuosi e ricercati con le buone pratiche delle azioni formative. Si verificano quando una buona pratica ha consentito ad un'azione formativa di generare una conquista di competenze duratura e beneficio di un cambiamento aziendale. Molto spesso sono collegate a specifici progetti aziendali e a trasformazioni di prodotto e di processo.

Efficienza

L'efficienza è il rapporto interno tra i risultati formativi conseguiti e tutte le risorse impiegate a tal fine. L'efficienza è sempre misurabile attraverso indicatori di performance quantitativi e qualitativi, e per questo è sempre individuabile grazie al raffronto con buone pratiche mirate a raggiungere i medesimi obiettivi e ad azioni analoghe che hanno usato buone pratiche differenti. Le buone pratiche esercitano un profondo impatto sull'efficienza delle azioni formative in quanto è proprio grazie alle tecniche e a procedure usate che è possibile raggiungere risultati con ottimizzazione di risorse economiche e non solo. Nel corso delle analisi dei piani formativi, le buone pratiche possono esprimere efficienza in tre ambiti specifici:

- Efficienza economica. Si tratta della più facilmente osservabile, in quanto le tecniche e le pratiche messe in campo, in particolare durante la progettazione, consentono di massimizzare i risultati a parità di budget investito. Le buone pratiche in grado di conseguire efficienza economica sono particolarmente importanti poiché consentono di ottimizzare i budget messi a disposizione e di calibrare le risorse per ciascuna attività formativa, e quindi di realizzare di più con meno. Occorre specificare che con efficienza economica non si intende l'uso di buone pratiche atte a individuare soluzioni al minimo costo, bensì si richiamano le teorie microeconomiche che concernono la capacità strategiche di ottimizzare e massimizzare le risorse attraverso decisioni ponderate, basate su dati, esperienza ed evidenze empiriche.
- Efficienza di tempo. Il tempo è sempre una risorsa strategica, quantificabile per sé e monetizzabile. Tuttavia, sebbene possa rientrare a pieno titolo nell'efficienza economica, si tende spesso a distinguere per gli impatti trasversali e non solo meramente economici che la componente tempo riveste nel campo della formazione. Le buone pratiche che consentono di realizzare efficienze di tempo sono quelle che permettono di progettare GANTT efficaci e di ottimizzare i tempi di progettazione ed erogazione delle singole attività formative e di più attività formative tra loro. Non solo. Si parla di efficienza di tempo anche nella relazione che esiste tra il tempo dedicato alla formazione e quello necessariamente destinato all'operatività aziendale. La capacità di una buona pratica di organizzare i tempi formativi in modo che siano coerenti con quelli operativi è anche chiamato "disturbo della formazione" e riguarda l'impatto che i tempi della formazione hanno sui flussi operativi aziendali.
- Efficienza di soluzione. Si tratta della capacità di una buona pratica di rispondere interamente al fabbisogno formativo obiettivo senza dover ricorrere ad ulteriori attività formative. Naturalmente il raffronto è tra gli obiettivi e i risultati conseguiti. Una buona pratica ha efficienza risolutiva quando consente di raggiungere tutti gli obiettivi prefissati con minor impiego di risorse rispetto ad altre pratiche formative.

Sostenibilità

Infine, ma non meno importante, il terzo criterio generale di una buona pratica è la sua sostenibilità intesa in senso ampio, sia per l'impresa, sia per i lavoratori sia per l'intera comunità di stakeholders. Seguendo le teorie e le tassonomie più recenti possiamo distinguere tre tipi di sostenibilità di una buona pratica:

- Sostenibilità economica. La buona prassi deve consentire di progettare ed erogare azioni ed attività formative che siano compatibili con le risorse esistenti e coerenti con le risorse messe a

disposizione per tutte le altre azioni formative. La sostenibilità economica è forse una degli indicatori più facili da rilevare positivamente in azienda, poiché difficilmente una qualunque spesa o investimento - non solo per la formazione - sarà approvata in azienda se non rispetta i requisiti di sostenibilità economica. Più complesse e impalpabili, perciò più aleatorie, sono le sostenibilità sociale e ambientale.

- **Sostenibilità sociale.** Le azioni formative sono mirate a colmare gap di competenze di singoli individui. L'upskilling del singolo è sempre mirato a migliorare il proprio bagaglio di know-how per la propria capacità competitiva e produttiva sul mercato del lavoro, ma anche per quella della stessa impresa. Le buone pratiche hanno, quindi, valore di sostenibilità sociale quando sono capaci di supportare, progettare ed erogare azioni formative tese a generare una rete di fall out ed esternalità complesse ed interconnesse a beneficio dell'individuo e dell'organizzazione imprenditoriale.
- **Sostenibilità ambientale.** Le buone pratiche della formazione continua sono anche mirate a conseguire risultati per l'ambiente in cui il singolo e l'impresa sono inseriti, inteso come l'insieme di stakeholders e il territorio in cui le relazioni degli attori si esplicano. Una buona pratica formativa consente, dunque, a tutto il sistema di evolvere in modo coeso e competitivo. I gap di competenze colmate dagli individui di una comunità durante le propria attività lavorative consentono ad interi territori di svilupparsi, a distretti produttivi di rimanere competitivi, a filiere e comparti di crescere ed evolvere. Questo aspetto è tanto più importante alla luce delle più recenti ricerche, le quali dimostrano come la vita media delle competenze si sia drasticamente accorciata e pertanto come la formazione scolastica non sia più sufficiente, da sola, a garantire il set di competenze idonee per le attività lavorative e produttive necessarie per poter produrre quanto richiesto dal mercato (non quello del lavoro ma quello dei beni finali, che è il vero motore dell'economia e dei fabbisogni formativi). La formazione continua è quindi l'unico alleato possibile per mantenere le competenze aggiornate e consentire un pieno sviluppo territoriale, il quale passa sempre attraverso la capacità di generare valore aggiunto da parte delle persone.

Le buone prassi per i Monitoraggi Valutativi

I criteri generali, visti nel paragrafo precedente, rappresentano una griglia utile per implementare le analisi delle buone prassi attraverso lo studio dei progetti e la rilevazione degli impatti attraverso le indagini di profondità realizzate grazie alle interviste presso le imprese. Attraverso questo lavoro di ricerca è possibile prima individuare le buone prassi e, in un secondo momento, classificarle in categorie sulla base dei criteri e delle peculiarità. Nella pratica dello studio delle buone prassi si possono individuare quattro categorie in cui queste ricadono: qualità strategica, qualità attuativa, riproducibilità e trasferibilità. Vediamole in dettaglio qui di seguito.

Qualità strategica

La qualità strategica riguarda la capacità di problem solving dell'azione formativa. Quando un'azione formativa ha qualità strategica significa che la pratica attuata è stata capace di rispondere ai bisogni formativi emersi sia durante l'analisi dei fabbisogni finalizzata alla progettazione del piano formativo oggetto del monitoraggio sia, anche, in qualsiasi altro momento di vita aziendale precedente o successivo. La qualità strategica riguarda la capacità di una pratica adottata durante il processo formativo di rispondere a un bisogno di integrazione di competenze. La qualità strategica è, quindi, il valore che assume una buona pratica efficace poiché capace di raggiungere gli obiettivi prefissati rispondendo ai bisogni individuati. La capacità di rispondere alle necessità di formazione e di colmare gap di competenze è considerata fondamentale e, quindi, strategica per le buone pratiche. Nel processo di rilevazione, la qualità strategica assume un valore imprescindibile, senza la quale una pratica, per quanto dotata di altre caratteristiche ritenute importanti, non può essere considerata pienamente una buona pratica. Occorre sempre considerare, infatti, che anche quando una pratica consente di ottenere altri impatti come quelli indiretti e collaterali, se non è stata in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati,

dovrà essere succeduta da nuove azioni formative, nuovamente orientate a colmare gli stessi gap formativi cui era mirata questa. Vengono, dunque, conseguentemente meno i criteri di efficienza e di sostenibilità che rientrano nella qualità attuativa che vediamo qui di seguito.

Qualità attuativa

Una buona pratica possiede qualità attuativa quando è efficace (soddisfa i bisogni individuati) in modo efficiente e sostenibile. Non tutte le buone pratiche nella formazione possiedono qualità attuative, seppure dotate di qualità strategica. Come anticipato sopra le buone pratiche possono raggiungere gli obiettivi fissati (qualità strategica) ma farlo in modo non efficiente, con un grande dispendio di risorse oppure con uno scarso impatto dal punto di vista territoriale e ambientale. Analizziamo in dettaglio la qualità attuativa nel suo duplice aspetto di efficienza e sostenibilità.

Efficienza

Per efficiente qualità attuativa si intende un elevato rapporto tra obiettivi realizzati e risorse utilizzate. Lo sforzo di una pratica per soddisfare i fabbisogni deve sempre essere coerente e commisurato al suo risultato. Appare chiaro come la qualità strategica costituisca un prerequisito fondamentale e, inoltre, come sia necessario adottare parametri quantitativi e qualitativi sui quali poter effettuare le stime, rapportando i valori degli uni ai valori degli altri. È interessante notare come la stessa pratica possa dare risultati diversi in termini di efficienza in base al tipo di contesto e al tipo di obiettivi formativi. Alcune pratiche sono estremamente in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati ma lo fanno in modo più lento e dispendioso anche in termini di risorse economiche. Portiamo qui, per esemplificare, il caso della differenza tra le attività formative training on the job e le lezioni frontali. Studi ed evidenze empiriche hanno dimostrato come la sola adozione delle lezioni frontali, in alcuni contesti e per alcune tematiche (pensiamo alla formazione per applicativi pratici), anche quando riesca a raggiungere gli obiettivi prefissati, è in grado di farlo con maggiore dispendio di ore di formazione dedicate alle attività in aula e, inoltre, con un maggiore impiego di tempo per le prove pratiche (trial and error) che sono, in casi come questi, lasciate ai singoli individui. Anche la sola formazione training on the job, che ha il grande pregio di impartire immediatamente le conoscenze tecnico-pratiche per usare i medesimi applicativi, se usata da sola, rischia molto spesso di lasciare un vuoto teorico importante per contestualizzare le nozioni tecnico-pratiche e saperle gestire e padroneggiare, ad esempio nelle relazioni di causa ed effetto. Anche in questo caso, la mancanza di un framework teorico induce con frequenza alla necessità di reiterare i corsi per colmare i gap di competenze. Gli studi hanno rilevato come l'uso combinato di entrambe queste metodologie formative, per alcuni specifici ambiti disciplinari ed obiettivi formativi, nella formazione continua rappresenta un plus e una buona pratica sia in termini di qualità strategica, sia per quanto la qualità attuativa.

Sostenibilità

Per qualità attuativa sostenibile si intende, invece, che una buona prassi ha offerto una congrua risposta alle aspettative dei sistemi clienti, agli obiettivi e opzioni tecniche dell'organizzazione o della comunità professionale. La prassi che viene adottata consente, sempre a parità di qualità strategica - ceteris paribus - di perseguire externalità economiche, sociali e ambientali che la rendono più efficace di altre possibili alternative.

Riproducibilità

Una buona pratica è sostenibile quando può essere riprodotta in contesti formativi simili. Questo aspetto è estremamente importante da un punto di vista analitico e sotto il profilo opportunistico. Nel lavoro di ricerca e disamina delle buone prassi l'obiettivo è di individuare quelle che presentano la capacità potenziale di essere riprodotte in altri progetti e in presenza di problemi uguali o simili. È, infatti, obiettivo ultimo e vero valore aggiunto quello di rilevare pratiche e attività che, messe a sistema, possano contribuire al miglioramento continuo delle attività di progettazione ed erogazione formativa.

Trasferibilità

Accanto alla riproducibilità le pratiche formative per essere definite buone devono anche poter essere riprodotte in contesti formativi diversi. Si parla di trasferibilità quando la pratica in oggetto abbia la capacità potenziale di essere vantaggiosamente riprodotta in progetti diversi per risolvere problemi formativi diversi e per seguire anche obiettivi formativi differenti.

Il trasferimento delle buone prassi

Come è stato più volte ricordato, l'obiettivo ultimo del lavoro dei monitoraggi valutativi è quello di conoscere meglio le pratiche e le tecniche impiegate per la realizzazione delle azioni informative, con il fine di poter individuare quelle migliori e renderle disponibili a tutta la comunità di addetti ai lavori, in modo tale che questo patrimonio conoscitivo possa diventare patrimonio collettivo, in un'ottica di miglioramento continuo della formazione interprofessionale. Assume, proprio per questi motivi, un'importanza centrale l'attività di disseminazione delle buone prassi rilevate.

Per il trasferimento di una buona pratica è necessario generalizzarne i contenuti e ottenerne linee guida in grado di sintetizzare il contesto di provenienza e quello di trasferimento. Tale generalizzazione consente di decodificare i linguaggi tra le parti.

Le tipologie di trasferimento

Nella pratica, distinguiamo tre tipologie di trasferimento delle buone prassi: la diffusione delle esperienze eccellenti, la condivisione di esperienze e know-how, lo sviluppo di reti.

Trasferimento come diffusione delle esperienze eccellenti

Rappresenta la prima e più semplice forma di trasferimento di quanto rilevato durante i Monitoraggi Valutativi. Attraverso la pubblicazione dei rapporti che descrivono le iniziative e i piani formativi in cui si inseriscono, le metodologie usate e gli impatti della sua implementazione. Fa parte delle attività di diffusione anche la promozione e la valorizzazione degli stessi rapporti presso addetti ai lavori ed altre imprese.

Trasferimento come condivisione di esperienze e know-how

Il trasferimento come condivisione di esperienze e know-how rappresenta il processo con cui il lavoro di ricerca realizzato attraverso i Monitoraggi Valutativi diviene operativamente efficace nelle progettualità future. La rielaborazione di quanto emerge durante i Monitoraggi Valutativi consente di realizzare un lavoro di studio tassonomico orientato a definire metodologie, strumenti, e tecniche, sia per quanto riguarda le buone prassi, sia per quanto concerne la loro rilevazione. Fa parte di questo lavoro la contestualizzazione del percorso, la scomposizione e ricomposizione del quadro logico di progettazione. Attraverso lo studio delle dinamiche delle realizzazioni delle azioni formative e di quelle che concernono le dinamiche delle loro rilevazioni è possibile apportare miglioramenti alle une e alle altre. L'esito di questa attività è rappresentato dalla condivisione interna e pubblica di quanto appreso, attraverso varie forme di attività, dai workshop ai convegni, ma anche corsi di formazione e diverse forme di collaborazione, assistenza, consulenza e monitoraggio.

Trasferimento come sviluppo di reti

Un obiettivo storicamente importante dei Monitoraggi Valutativi è anche quello di avvalersi di quanto rilevato per un processo di miglioramento interno continuo attraverso l'implementazione di processi che rispondano ad un'esigenza trasversale e comune. I Monitoraggi Valutativi sono pertanto un'opportunità ulteriore per Fondimpresa per capire come impostare nuove modalità di intervento con l'obiettivo della flessibilità.

La roadmap del trasferimento

Il trasferimento e la diffusione delle buone prassi rappresenta uno strumento di innovazione che ha l'obiettivo di disseminare presso la comunità di addetti ai lavori ed esperti le azioni formative più efficaci

così da produrre un cambiamento strutturale e qualitativo a beneficio di tutto il complesso sistema della formazione in azienda.

La diffusione delle buone pratiche e delle azioni formative che sono state eccellenti, avviene attraverso un processo logico e strutturato in quattro fasi: la rilevazione delle esperienze di qualità, la diffusione delle informazioni, la definizione di una strategia e la massimizzazione dei risultati. Vediamoli in dettaglio di seguito.

Figura 3.3 - Roadmap del trasferimento delle buone prassi



Rilevazione delle esperienze di qualità

La rilevazione dell'esperienze di qualità avviene attraverso due metodologie di indagine. La prima è un'attività di desk research durante la quale viene studiato il campione di riferimento, gli ambiti tematici strategici. Vengono quindi selezionati i piani formativi e le imprese, e vengono analizzati i formulari. La seconda metodologia di indagine che viene applicata è quella delle interviste semi strutturate realizzate in azienda che hanno l'obiettivo di raccogliere il punto di vista e le esperienze delle differenti figure coinvolte durante il processo di progettazione ed erogazione dei corsi.

Diffusione delle informazioni

Una volta rilevate le esperienze di qualità devono essere comunicate e diffuse, attraverso opportune attività. La diffusione delle informazioni e dei casi eccellenti rappresenta un momento importante di condivisione rispetto a quanto emerso durante le attività di monitoraggio valutativo, ed è anche spesso un'occasione di confronto e di riflessione insieme agli stakeholders del territorio.

Per il trasferimento delle buone prassi è prerequisito fondamentale che le buone prassi rilevate vengano comunicate anche evidenziandone tre aspetti strategici:

- **Dimostrazione.** La rilevazione ed il processo delle buone prassi è di tipo scientifico. Ogni esperimento può dirsi scientificamente fondato se ogni volta che viene ripetuto, a parità di condizioni, dà origine sempre agli stessi prevedibili risultati. Questo dato fondamentale deve essere chiaramente enunciato in modo che tutti gli stakeholders possano confrontarsi in modo propositivo con le buone pratiche presentate.
- **Coinvolgimento.** La dimostrazione è requisito essenziale per il coinvolgimento. Infatti, sapendo che nei contesti dove sono state rilevate, le buone prassi hanno avuto un esito positivo dai

risvolti concreti, altri soggetti in altri contesti - altre imprese - hanno consapevolezza che sia possibile replicarle con altrettanto vantaggio.

- Novità. Le buone prassi rilevate sono anche spesso innovative per metodo e/o per risultato. Essere a conoscenza del fatto che le buone pratiche presentate abbiano un valore di innovazione risulta strategico. Anche la formazione innovativa rappresenta, per le imprese, un vantaggio competitivo.

Definizione di una strategia

Una volta rese pubbliche e diffuse, le esperienze eccellenti divengono patrimonio collettivo e possono essere oggetto di progettualità nuova ed innovativa. Quello dell'effettivo trasferimento e riproduzione delle buone prassi presso altri contesti aziendali è un fondamentale passaggio della metodologia dei Monitoraggi Valutativi. È grazie ad essa che si può generare il processo virtuoso di evoluzione e miglioramento continuo che rappresenta il fine ultimo di questo lavoro.

Massimizzazione dei risultati conseguiti

La massimizzazione dei risultati è rappresentata dalla capacità delle singole aziende di implementare attività e soluzioni capaci di generare nuovo miglioramento interno - ma talvolta anche esterno - rispetto alle buone prassi e alle azioni formative sperimentate.

Fanno parte di questo processo la valutazione dei risultati, i correttivi in itinere ed ex post, così come anche le attività che mirano a perfezionare gli obiettivi formativi o ad ampliarli in un quadro di formazione continua.

Dopo questa disamina teorica sulle buone prassi, lasciamo il lettore alle buone prassi rilevate presso le dodici imprese piemontesi.

CAPITOLO 4

Best practices 2022: Storie di Formazione eccellenti in Piemonte

Le attività di monitoraggio del 2020 in Piemonte hanno avuto l'obiettivo di analizzare in profondità le esperienze di formazione di dodici imprese piemontesi che, grazie ai Fondi Fondimpresa, hanno saputo creare percorsi formativi di eccellenza. Abbiamo ascoltato i racconti di imprenditori, manager e lavoratori e raccolto buone prassi e dinamiche di formazione di successo, di cui qui riportiamo un estratto. I rapporti integrali saranno resi disponibili da Fondimpresa nell'apposita sezione del sito internet che riguarda i Monitoraggi Valutativi. La tabella 4.1 riporta l'elenco dei piani formativi e delle imprese selezionati, le province in cui hanno la sede prevalente, il titolo dei piani formativi e gli Ambiti Tematici Strategici relativi.

Tabella 4.1 - Le dodici imprese del MV2022, i titoli dei piani formativi e gli ATS

Azienda	PR	Titolo Piano	Ambiti strategici
ARIONE SPA	AT	InnoWine – Innovazione nella filiera vitivinicola	Industria 4.0 (a)
BERTOLOTTO SPA	CN	INDOOR Production – INnovation for DOOR Production	Industria 4.0 (a)
BIEMMEDUE SPA	CN	La formazione 4.0	Competenze Digitali
DIASORIN SPA	VC	FORMAZIONE 2019-2020 IN DIASORIN SPA	Competenze Base
ENOCONTROL SCARL	CN	Formazione 2020: formarsi per crescere	Competenze Base
EPTA SPA	AL	Cyber Security	Competenze Digitali
FILATURA CERVINIA SPA	BI	C.RES.C.I.T.A. - Competitività e RESilienza al Cambiamento e l'Innovazione con Tecnologie Avanzate	Competenze Digitali
GRANDA CLIMA SRL	CN	La riorganizzazione dei processi in GRANDA CLIMA	Economia Verde (b)
LANZI SRL	TO	A/R Automation & Robotics	Industria 4.0 (a)
MOLLIFICIO VALLI SRL	NO	SMI - Spring Manufacturing Industry	Industria 4.0 (a)
MSA DAMPER SRL	AT	RI.ME 2: Riqualificazione nella Meccanica	Politiche Attive
WITT ITALIA SPA	TO	Sistemi WMS per l'Azienda 4.0	Industria 4.0 (a)

L'estratto riporta, per ciascuna impresa, accanto alla ragione sociale, l'ambito tematico strategico; quindi, il titolo dato al rapporto di monitoraggio, una breve presentazione dell'impresa e dei motivi che hanno portato alla selezione del piano formativo; quindi, gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione e, infine le buone prassi rilevate.

Lasciamo il lettore alle buone prassi delle dodici imprese individuate per i Monitoraggi Valutativi 2022, siamo certi che le loro Storie di Formazione saranno d'ispirazione per molti e contribuiranno al miglioramento continuo della formazione interprofessionale.

ARIONE SPA - Industria 4.0

Vino e ricerca scientifica, il trasferimento tecnologico in ambito vitivinicolo

Il piano InnoWine coinvolge Arione Spa e altre quattro PMI del comparto vitivinicolo con sede nelle province di Asti, Cuneo e Alessandria tra le Langhe e il Monferrato. Le cinque aziende appartengono alla stessa filiera produttiva, condividono obiettivi di sviluppo e di crescita, e tutte e cinque hanno l'esigenza e l'obiettivo di ridurre l'impiego dell'anidride solforosa nei processi di vinificazione. Per raggiungere tale obiettivo hanno avviato nell'ultimo periodo progetti di innovazione di processo e di prodotto che comportano l'adozione di nuove soluzioni tecniche da sperimentare nella produzione.

Arione Spa è un'azienda di famiglia con vigneti di proprietà sulle colline tra le Langhe e il Monferrato. Produce i suoi vini in due stabilimenti "gemelli" siti in due località: Castiglione Tinella dove vengono prodotti i vini e Canelli specializzato invece in spumanti, soprattutto l'Asti e bevande. Oggi produce 6 milioni e mezzo di bottiglie l'anno, esporta vini e bevande negli Stati Uniti, Canada, Australia, Nord Europa, Grecia, Spagna e Germania e raggiunge anche mercati come Cina e Giappone. Negli ultimi anni l'azienda ha avviato un percorso di innovazione di processo finalizzato ad incrementare progressivamente il proprio livello di competitività. Sta procedendo anche all'innovazione di alcuni prodotti al fine di rispondere in maniera rapida ed efficace ai mutamenti del mercato, soprattutto in termini di aspettative di qualità e sicurezza alimentare dei consumatori.

I laboratori dell'azienda, infatti, lavorano a prodotti nuovi e innovativi rivolti a una fascia di consumatori sempre più ampia, consumatori sempre più attenti agli standard di qualità dei prodotti, alle loro caratteristiche organolettiche e, in particolare, consumatori attenti e sensibili ai livelli di solfiti contenuti nei vini. Il progetto innovativo è quello di arrivare a realizzare vini con un processo che prevede un minor utilizzo di additivi e coadiuvanti alimentari applicando metodi e sistemi diversi da quelli tradizionali, con l'impiego di competenze sempre aggiornate e conoscenze tecnico scientifiche di alto livello. La realizzazione e commercializzazione di questa nuova linea di prodotti potrebbe, dunque, aprire nuove opportunità di business e dare impulso alla competitività dell'azienda. Il Piano formativo InnoWine oltre che rappresentare un supporto metodologico ai progetti di innovazione tecnologica avviati, accompagna le aziende nella sperimentazione di metodi, tecniche e tecnologie innovative volte a ridurre l'impiego dei solfiti nella produzione vinicola, sviluppando le necessarie competenze e conoscenze degli addetti alle diverse fasi di lavorazione. Estremamente centrale in questo percorso è il ruolo dell'organismo di ricerca che, forte della propria esperienza maturata nell'ambito di progetti di ricerca, innovazione, sperimentazione e informazione nel campo vitivinicolo, ha saputo cogliere bisogni e gap formativi dell'azienda per trasformarli in azioni formative customizzate, calate con precisione sul singolo caso aziendale. Le attività formative realizzate per il percorso di Arione Spa sono state 3 per un totale di 128 ore. La metodologia formativa utilizzata è stata quella dell'affiancamento per il 98 per cento del monte ore. Le figure professionali di Arione Spa coinvolte nella formazione sono state sei tra tecnici di laboratorio, enologi e cantinieri.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Procedendo nell'analisi del piano formativo InnoWine – Innovazione nella filiera vitivinicola sono stati rilevati alcuni fattori che hanno determinato ricadute positive sulle azioni formative realizzate.

In particolare:

- l'individuazione e composizione di un efficiente partenariato di progetto composto, da un lato, da due agenzie formative con pluriennale esperienza nella gestione di piani complessi di formazione aziendale, che da tempo si appoggiano ad una rete consolidata di formatori, esperti e consulenti aziendali e che, in primo luogo, hanno un forte radicamento territoriale e un'ottima conoscenza delle imprese del settore; e dall'altro dall'organismo di ricerca Crea, specializzato in viticoltura ed enologia, che ha operato da cerniera tra lo sviluppo del progetto di innovazione e la definizione e realizzazione delle attività formative necessarie a supportarlo. Il rapporto consolidato tra l'ente formatore e l'organismo di ricerca, ma anche il loro lavoro di progettazione

accurato, hanno determinato lo sviluppo di un percorso formativo personalizzato, e ben calibrato sul progetto di innovazione avviato dall'azienda.

- ricercatori esperti come formatori: i ricercatori dell'ente Crea hanno partecipato sin da subito alla progettazione del percorso formativo lavorando all'analisi del progetto di innovazione aziendale, partecipando al processo di rilevazione dei fabbisogni di competenza, e svolgendo attività di coordinamento didattico-scientifico e metodologico per l'intero progetto. Il loro coinvolgimento si è rivelato pertanto strategico anche nella progettazione delle azioni formative, e nella conduzione delle lezioni in aula e in affiancamento. Questo si è tradotto per i lavoratori in un trasferimento di competenze decisamente naturale e automatico, dalla formazione all'impianto, che ha avuto ricadute positive sull'operatività di cantina e laboratori analisi dell'azienda. Le competenze così acquisite hanno di fatto permesso all'azienda di immaginare l'avvio della produzione di una nuova linea di vini a ridotto contenuto di solfiti rivolti a una fascia di consumatori nuovi e destinati mercati non ancora raggiunti.

Le buone prassi formative aziendali

Il Piano formativo oltre che rappresentare un supporto metodologico ai progetti di innovazione tecnologica avviati, accompagna le aziende nella sperimentazione di metodi, tecniche e tecnologie innovative volte a ridurre l'impiego dei solfiti nella produzione vinicola, sviluppando le necessarie competenze e conoscenze degli addetti alle diverse fasi di lavorazione. L'analisi del piano ha fatto emergere alcune buone prassi potenzialmente replicabili in futuro e fungere da modello per altri contesti aziendali.

Di seguito alcuni esempi chiave:

- Ruolo centrale nella progettazione e realizzazione del piano dell'ente di ricerca specializzato: i ricercatori dell'ente di ricerca, coinvolti anche come formatori, hanno saputo trasferire le proprie conoscenze scientifiche e tecniche direttamente sulle linee di produzione e nei laboratori analisi della Arione Spa, guidando gli addetti coinvolti nella formazione nella sperimentazione di metodi, tecniche e tecnologie innovative finalizzate a ridurre l'impiego dei solfiti nella produzione vinicola e accrescendo quindi le competenze personali, le conoscenze e le abilità professionali di tecnici e operatori di cantina.
- Affiancamento on the job come metodologia didattica: i lavoratori che hanno partecipato al percorso formativo riferiscono come abbiano apprezzato l'alternarsi di sessioni di lezioni d'aula con sessioni formazione on the job svolte anche in gruppi misti. Le sessioni di formazione sono state svolte negli impianti e di lavorazione e nei laboratori analisi degli stabilimenti aziendali, integrando tecniche tradizionali con quelle più innovative oggetto di studio, sotto la guida e l'attenta consulenza dei ricercatori-docenti del Crea. I partecipanti al percorso formativo descrivono come un'opportunità quella di avere appreso lavorando alla propria postazione. L'affiancamento on the job ha effettivamente migliorato i processi di apprendimento dei lavoratori coinvolti, ed è loro opinione che il confronto continuo con i ricercatori docenti abbia mantenuto elevato il loro livello di coinvolgimento nelle diverse fasi di formazione.

BERTOLOTTO SPA - Industria 4.0

L'innovazione di processo che pervade e valorizza il made in Italy

Bertolotto S.p.A. è un'azienda italiana della filiera del legno – arredo fondata nel 1987 che negli anni si è specializzata nella progettazione e produzione di porte e sistemi per interni e porte blindate, diventando leader di mercato. Ha il proprio stabilimento produttivo a Torre San Giorgio (CN). Impiega circa 180 unità, ma l'intero gruppo oggi conta circa 285 dipendenti, e produce in Italia ogni anno, circa 200.000 porte con finiture, colori e lavorazioni differenti, tutte di alta qualità e dal design originale propri del Made in Italy.

La Bertolotto Spa è un'azienda in costante crescita, ha una forte propensione all'innovazione di prodotto e di processo, e ha obiettivi strategici ben chiari per il futuro:

- migliorare il proprio posizionamento sul mercato interno e internazionale,
- accrescere l'efficienza dei sistemi di produzione porte ottimizzando tempi, costi, sfruttando la digitalizzazione dei processi e l'analisi dei dati di produzione per il tracciamento dei prodotti lungo tutto il ciclo di produzione e nel post-vendita.

Ha avviato un complesso progetto di innovazione tecnologica volto a potenziare le proprie produzioni di porte di “primo prezzo”, destinate alla grande distribuzione organizzata (ad esempio Self, Leroy Merlin, Obi) che ha reso necessaria la ridefinizione del layout di parte dello stabilimento produttivo.

Ha creato un'isola ad elevata automatizzazione composta da nuovi macchinari (Centro di lavoro AMS Infermat-S, Fresatrice Masterwood Door Line, Bordatrice SCM Stefani S) interconnessi ad una rete a e un software dedicati, da chip RFID installati su ciascuna porta e da lettori IoT posizionati lungo tutta la linea di produzione. Ha, inoltre, trasformato i processi di logistica e post-vendita progettando e installando un'app per il tracciamento dei prodotti.

Con questo importante progetto di trasformazione digitale in ottica Smart Factory, è riuscita a integrare i sistemi meccanici con quelli virtuali e arrivare a interconnettere le fasi di approvvigionamento, produzione, confezionamento, logistica, spedizioni e post-vendita.

Il piano formativo "INDOOR Production-Innovation for DOOR Production" è nato dall'esigenza di consolidare il progetto di innovazione tecnologica attraverso il trasferimento di conoscenze informatiche e sui temi legati all'introduzione di tecnologie 4.0 sui sistemi di produzione, e in generale di livellare e integrare le competenze digitali del personale che alla Bertolotto Spa è composto da addetti di 4 generazioni diverse, ognuna con un approccio differente all'uso della tecnologia.

Il percorso è stato progettato con azioni formative in modalità aula e affiancamento, per consentire ai formandi di agire, sotto la guida di docenti esperti, direttamente sulle nuove macchine e sui processi digitalizzati affinché quanto appreso potesse avere un effettivo riscontro e un significativo impatto sull'operatività quotidiana del personale.

Per il piano sono state previste e realizzate 16 azioni formative per un totale di 432 ore. I partecipanti sono stati 74 di cui 80 per cento operai e 20 per cento impiegati.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Nella fase di analisi del piano formativo INDOOR Production – INnovation for DOOR Production sono emersi numerosi fattori che hanno determinato ricadute positive sulle azioni formative realizzate.

In particolare, si evidenziano:

- la rilevazione dei fabbisogni formativi ben approfondita e strutturata. La riuscita di un percorso formativo deriva spesso dalla qualità dell'analisi dei fabbisogni rilevati. Azienda, ente di formazione e soggetto di ricerca, in questo caso, hanno lavorato congiuntamente alle due fasi di rilevazione dei fabbisogni, restituendo un quadro preciso che prende avvio dalla domanda dell'azienda e integra lo studio delle soluzioni tecnologiche da inserire nella produzione. Delinea anche un preciso profilo delle figure beneficiarie, le caratteristiche delle competenze che mancano e la metodologia didattica che meglio risponde alle esigenze formative. L'esito della rilevazione ha portato a predisporre, elemento dopo elemento, azioni formative “cucite” sulla

realtà aziendale che sono diventate motore del percorso formativo e hanno generato impatti concreti sulle attività quotidiane trasformate dall'innovazione digitale in azienda.

- docenti esperti. L'ente formativo ha individuato tra gli esperti di settore con i quali collabora da tempo, specialisti competenti in relazione all'argomento trattato e circa il processo di innovazione tecnologica in atto. I docenti sono stati coinvolti nelle riunioni per la condivisione del modello didattico e dell'impianto delle singole azioni formative. Si sono occupati del perfezionamento del percorso formativo attraverso un'attività di orientamento dei partecipanti che ha fatto emergere reali atteggiamenti - comportamenti e eventuali criticità rilevate nelle attività quotidiane durante il lavoro, rispetto al processo di innovazione intrapreso dall'azienda. Questo ha permesso di calibrare meglio gli obiettivi specifici di apprendimento e lavorare a contenuti formativi meglio rispondenti ai bisogni formativi dell'aula.

Le buone prassi formative aziendali

Il piano formativo "INDOOR Production-Innovation for DOOR Production" è nato dall'esigenza di implementare competenze e conoscenze digitali sulle tecnologie 4.0 del personale a sostegno del progetto di innovazione tecnologica avviato sulla nuova linea automatizzata nell'impianto di produzione di porte della linea basic dello stabilimento della Bertolotto Spa e, contemporaneamente, per incrementare la capacità di empowerment nei partecipanti.

L'analisi del piano ha fatto emergere alcune buone prassi potenzialmente replicabili in futuro e fungere da modello per altri contesti aziendali. Di seguito alcuni esempi chiave:

- Il training on the job: attività pratiche, formazione fatta alle macchine e simulazioni di fasi di lavorazione guidate e coordinate da un docente d'esperienza. L'introduzione di nuove tecnologie per l'avvio di un nuovo processo produttivo, come quello per la produzione automatizzata di porte basic avviato in Bertolotto Spa, hanno funzionato come banco di prova per le azioni formative erogate in modalità training on the job. Poter testare le procedure legate ai nuovi processi direttamente alla postazione di lavoro ha facilitato l'apprendimento delle competenze e generato in breve tempo impatto positivo nelle operations e concorrendo a migliorare il lavoro in termini di qualità ed efficienza.
- Follow up continuo: tra una sessione formativa e l'altra possono essere organizzati brevi incontri di follow up per la raccolta di esigenze specifiche o dubbi emersi in coda alla formazione. L'esigenza di alcuni di approfondire la conoscenza di una tematica trattata o la necessità di chiarire concetti espressi in aula sono diventati oggetto di brevi "webinar interattivi" messi a disposizione di tutti. Pochi minuti di approfondimento o confronto (possibilmente fruibile in formato digitale) su elementi non del tutto chiari, o che necessitano di approfondimento, fungono da follow up continuo in grado di integrare la formazione di base e cogliere eventuali aree di miglioramento.
- Condivisione e confronto tra partecipanti: la strategia didattica "lezione euristico socratica" utilizzata per la progettazione delle azioni formative ha favorito il dialogo e il confronto sui temi trattati nel corso della formazione arricchendo così il processo formativo tra pari, e sfruttando lo scambio di conoscenza e confronto sulla conoscenza. Un'opportunità per integrare le competenze acquisite dai contenuti della formazione con conoscenze che derivano dal confronto tra colleghi e docenti. Nel caso della Bertolotto Spa questi momenti di scambio hanno, inoltre, agevolato le relazioni tra lavoratori addetti a mansioni diverse, innescando positive dinamiche di gruppo.

BIEMMEDUE SPA - Competenze digitali

Le competenze per comprendere il cambiamento e condividere gli obiettivi di sviluppo

BIEMMEDUE è un'azienda meccanica leader mondiale nella produzione di generatori d'aria calda e macchine per le pulizie industriali.

I settori ai quali essa si rivolge sono l'industria, l'agricoltura e l'allevamento e l'edilizia, settori nei quali i propri prodotti hanno utilizzi sempre molto specifici e particolari.

BIEMMEDUE è dotata delle attrezzature per l'assemblaggio di componenti standard, e in particolare, di macchinari e competenze per poter costruire integralmente il prodotto, progettandolo e sviluppandolo in considerazione di quello che sarà suo utilizzo o quello che indica una normativa specifica, o adeguandolo a specifiche richieste del cliente.

Le linee di produzione aziendali sono state, nel tempo, potenziate da tecnologia progettuale avanzata e d'avanguardia, grazie ai sistemi CAD-CAM e il laboratorio prove è stato dotato di sofisticate apparecchiature di test e di collaudo.

Vengono svolte internamente tutte le fasi della produzione, dalla progettazione dei macchinari, fino alla consegna al client e ogni fase è sottoposta a rigorose procedure di controllo, di qualità e di rispondenza ai più severi standard internazionali di rendimento e di sicurezza.

Professionalità, innovazione e qualità dei prodotti hanno reso, negli anni, BIEMMEDUE leader mondiale di mercato, che esporta macchinari tecnologicamente avanzati e 100% Made in Italy in Europa, Stati Uniti e Asia.

I macchinari prodotti dall'azienda sono destinati per il 70% al settore del riscaldamento industriale e per il restante 30% al settore delle pulizie industriali.

L'azienda ha una naturale propensione all'innovazione di prodotto, che la identifica, e ha da tempo avviato un importante percorso di transizione digitale dei propri processi, introducendo progressivamente sulle linee produttive tecnologie 4.0 e sensoristica che la stanno trasformando in ottica smart factory.

Il piano oggetto del monitoraggio si intitola La formazione 4.0 ed è stato progetto per un numero elevato di persone con competenze di partenza non omogenee in tema di tecnologie e principi abilitanti l'industria 4.0. Esso aveva l'obiettivo di dotare le persone degli strumenti culturali per comprendere le motivazioni alla base del processo di profonda trasformazione tecnologica e organizzativa che aveva intrapreso l'azienda e prepararli dal punto di vista culturale al cambiamento in atto.

Hanno partecipato alle sessioni formative 65 persone (60 operai e 5 impiegati) provenienti da aree aziendali diverse, per un totale di 520 ore.

La formazione si è svolta in modalità aula con alcune lezioni animate da momenti di gaming che hanno mantenuto elevato il coinvolgimento dei gruppi di partecipanti facilitando l'apprendimento dei temi trattati.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Durante l'analisi del presente piano formativo sono emersi alcuni elementi e fattori che hanno generato impatti positivi sulle azioni formative realizzate. In particolare, riportiamo la forte motivazione dell'azienda nel promuovere e sostenere la realizzazione del percorso.

Proprietà e management della BIEMMEDUE hanno compiuto un enorme sforzo per l'ideazione e la promozione del percorso formativo. La formazione 4.0. Un percorso che ha coinvolto gran parte delle persone in azienda e che ha comportato importanti investimenti in tempo e risorse affinché potesse essere fruito dall'intero gruppo.

L'idea alla base del percorso era quella di poter dotare le persone degli strumenti culturali per comprendere le motivazioni alla base del processo di profonda trasformazione tecnologica e organizzativa che aveva intrapreso e prepararli dal punto di vista culturale al cambiamento in atto. Rendere più omogenee le loro conoscenze su tecnologie e principi che abilitano l'industria 4.0 e consentire così ai lavoratori di essere parte della trasformazione digitale in atto e non venirne travolti e condividere con l'azienda traiettorie di sviluppo e obiettivi a lungo termine.

Le buone prassi formative aziendali

Il piano formativo “La formazione 4.0” ha risposto ad una specifica esigenza formativa che è emersa nel momento in cui nel 2018 l'azienda ha deciso di riunire nei due stabilimenti di Cherasco, le strutture e gli operatori provenienti dalle aziende acquisite nel corso degli anni.

Un percorso progettato per adeguare le competenze digitali di base delle persone, che le ha accompagnate a comprendere appieno il significato dei principi dell'Industria 4.0 applicati di recente in azienda e contestualmente a condividere obiettivi e visione.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare alcune buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali.

- **Gaming.** Il percorso formativo La Formazione 4.0 era rivolto ad un numero elevato di persone con conoscenze e competenze di partenza differenti, divise in gruppi e ha previsto azioni formative erogate in modalità d'aula. In un simile contesto è stato necessario introdurre nella progettazione delle lezioni alcuni strumenti o formule partecipative di conduzione. La soluzione trovata in questo caso sono state lezioni d'aula condotte da formatori esperti che hanno saputo inserire delle fasi di gioco in più momenti della loro conduzione. Il coinvolgimento dei partecipanti in attività interattive che interrompevano la lezione frontale d'aula, ha, effettivamente, contribuito a mantenere elevata l'attenzione favorendo così l'apprendimento di concetti teorici e via via più complessi.
- **Calendarizzazione delle lezioni.** Il percorso ha coinvolto un numero molto elevato di partecipanti provenienti da aree aziendali differenti e anche da strutture diverse confluite negli stabilimenti dell'azienda dopo l'acquisizione. Le lezioni si sono tenute in una struttura esterna all'azienda. È stato fondamentale progettare le sessioni formative con precisione e calendarizzare gli appuntamenti per ciascun gruppo affinché le ore di formazione fossero compatibili con i tempi di lavoro e di produzione in azienda.

DIASORIN SPA - Competenze di base

La cultura per la formazione continua per l'ottimizzazione organizzativa e di processo

DiaSorin è uno dei leader mondiali nel mercato della diagnostica di laboratorio, specializzati nei segmenti dell'immunodiagnostica e della diagnostica molecolare ed operante anche nel settore delle Life Science a seguito dell'acquisizione di Luminex nel 2021.

Oggi il Gruppo DiaSorin opera in tutti e cinque i continenti attraverso 45 società, 4 branch, 10 siti produttivi, 9 centri di Ricerca e Sviluppo, oltre 3.300 dipendenti.

La società ha una presenza diretta in tutta l'Europa continentale, Israele, Stati Uniti, Canada, Messico, Brasile, Cina, India ed Australia. Il resto del mondo viene servito con oltre 200 distributori indipendenti con i quali il Gruppo mantiene un continuo dialogo per servire al meglio il cliente finale.

Le origini di DiaSorin risalgono al 1968, quando Sorin Biomedica, divisione di Sorin nata dalla joint venture tra Fiat e Montecatini, crea un business dedicato alla diagnostica: l'apertura del primo centro in Europa con una forte attenzione al settore dell'immunodiagnostica. Da allora, propensione all'innovazione continua e continua ricerca di qualità di prodotto e di processo hanno permesso a DiaSorin di costruire una storia di crescita e di successo non solo nel panorama italiano ma anche internazionale.

DiaSorin offre oggi 3 soluzioni di business: Immunodiagnostica, Diagnostica Molecolare e Licensed Technologies.

Nel 2021 la pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo sul settore sanitario. In particolare, tre sono gli aspetti interessanti: la consapevolezza dell'importanza della diagnostica nel fornire risposte rapidi a quesiti clinici; l'apprezzamento per la portata innovativa di tecnologie all'avanguardia come la diagnostica molecolare; le risorse economiche messe a disposizione in questi anni per fronteggiare la pandemia hanno dato un impulso innovativo al settore.

Il piano formativo selezionato per il Monitoraggio Valutativo ha avuto la finalità di accrescere le conoscenze e le abilità operative e manageriali dei partecipanti. Le azioni previste dal piano hanno permesso l'accrescimento del know-how dei partecipanti, così come lo sviluppo delle hard e delle soft skills. Sono stati trattati, con diversi gradi di approfondimento in funzione delle esigenze formative e di ruolo, i temi della lean manufacturing, dell'industrial engineering, del time e project management, del people empowerment e della biologia molecolare.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Sono stati numerosi gli elementi che hanno esercitato un impatto positivo sulla formazione erogata grazie ai piani oggetto del presente monitoraggio. Di seguito ne riportiamo tre che la nostra analisi ci indica come i principali. Tuttavia, quando i piani rientrano in una formazione di lungo termine, strutturata grazie a diversi progetti e piattaforme ed articolata in numerose azioni formative, è sempre importante tenere conto che non è utile e nemmeno possibile separare gli impatti di questa o quell'azione dagli altri.

Anche in questo caso le azioni formative progettate ed erogate grazie al piano formativo che abbiamo analizzato, hanno apportato benefici ad un progetto formativo pluriennale molto più ampio, ed hanno a loro volta beneficiato di un percorso formativo già in atto.

I tre elementi e fattori, che portiamo al lettore poiché riteniamo siano stati prioritari nel garantire alle azioni del piano formativo analizzato efficacia e gli obiettivi che l'azienda si era prefissata, vanno dunque letti nel complesso e ricchissimo lavoro che da anni impegna DiaSorin in tal senso.

- **Analisi dei fabbisogni strutturata e articolata.** I fabbisogni formativi di ciascun dipendente vengono analizzati in modo estremamente approfondito sulla base delle priorità aziendali, degli input dei Responsabili di Dipartimento e, ove necessario, tenendo conto degli obiettivi derivanti dal regolare processo di valutazione. DiaSorin ha attivato processi di rilevazione dei fabbisogni formativi strutturati e orientati a comprendere e far emergere pienamente e costruttivamente le necessità di acquisizione di nuove competenze da parte delle singole persone.

- Mappatura delle competenze. Rientra nei metodi di analisi dei fabbisogni la mappatura delle competenze che DiaSorin gestisce grazie ad una piattaforma. Quest'ultima consente all'azienda di automatizzare e omogeneizzare il processo di raccolta dei dati relativi alle attività formative, rendendo più accessibile e strutturata la relativa documentazione di supporto.
- Aule interdipartimentali. Durante i corsi hanno preso persone da dipartimenti diversi, ed è volutamente stato scelto di creare aule miste con lavoratori provenienti da dipartimenti diversi, anche completamente scollegati, in maniera da essere più trasversali e più efficienti possibili. Questo ha permesso di arricchire le lezioni ed i lavori a gruppo con diversi punti di vista, i quali hanno agevolato un migliore comprensione degli argomenti.
- Attenzione ai percorsi formativi individuali. DiaSorin ha strutturato un sistema progettuale ibrido (informatico e tradizionale) e articolato, capace di tenere conto delle peculiarità di ciascuno, e di aiutare a pianificare percorsi di formazione calati sia sulle esigenze dell'azienda sia su quelle dei lavoratori. Le persone in azienda sono, pertanto, coinvolte e motivate ad acquisire nuove competenze, a crescere professionalmente e rimanere aggiornati.

Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Employees Engagement. Quando le azioni formative vengono realizzate per migliorare la gestione dei processi e l'organizzazione del lavoro, di cui fanno parte le innovazioni di processo come, ad esempio, quelle previste dal Lean Manufacturing, emerge come un elemento dalle positive potenzialità il fatto di coinvolgere i lavoratori e i responsabili nelle fasi di analisi dei processi, rilevazione dei fabbisogni e progettazione. L'esperienza che emerge dal piano DiaSorin selezionato evidenzia come il coinvolgimento rappresenti un elemento fondamentale per progettare una formazione dalle elevate potenzialità d'impatto e d'innovazione. L'Academy fondata a Saluggia è stata molto importante per costruire insieme alle singole persone la consapevolezza del lavoro di ciascuno all'interno del flusso procedurale complessivo, e, sulla scorta di questo, ha aperto la fase progettuale per la progettazione del Lean Manufacturing e dei corsi collegati.
- Progettualità continuativa. DiaSorin ha costruito nel corso degli anni un modello di crescita delle competenze efficace e dalle significative potenzialità. Ogni anno vengono pianificate e sviluppate attività di formazione tecnica e interfunzionale a supporto del business in risposta ai macro-temi/focus formativi emergenti. Questo anche grazie ad una strutturata mappatura delle competenze e dei fabbisogni formativi, che, accanto alle riunioni periodiche ed annuali, si avvale di un software disponibile in ogni divisione per tenere traccia dei percorsi formativi e costruire progetti di medio lungo termine finalizzati al consolidamento e all'accrescimento delle competenze.
- Cultura come modello. Ai dipendenti viene data la possibilità di arricchire le proprie competenze agendo sempre secondo i valori guida della cultura d'impresa. I mezzi per ispirare le persone richiedono cooperazione tra team di lavoro eterogenei, innovazione, eccellenza, velocità di esecuzione, diversità e inclusione. Motivare il team di lavoro, stimolare la creatività e la pianificazione aiutano i dipendenti a realizzare progetti e raggiungere obiettivi coerenti con la visione a lungo termine dell'azienda.
- Modello formativo misto interno-esterno. I programmi di formazione sono tenuti da personale qualificato interno o esterno, privilegiando i percorsi formativi interni al fine di accrescere le conoscenze e le competenze dei dipendenti. I percorsi formativi interni sono rivolti al personale tecnico incaricato dell'installazione e della manutenzione delle apparecchiature presso le sedi dei clienti in ciascuna regione in cui è presente DiaSorin. I dipendenti dell'area Service, infatti,

seguono una formazione che è interamente gestita e monitorata dai colleghi che operano nella stessa area a livello Corporate. Al contrario, la formazione esterna copre diverse aree.

- DiaSorin Academy. A Saluggia, dove si trova la sede principale di DiaSorin e lo stabilimento italiano di produzione. Proprio in questa divisione la società ha costituito, nel corso degli anni, una Academy interna. Si tratta di un progetto particolarmente sentito, su cui DiaSorin ha investito molto ed i cui progetti di formazione vengono realizzati anche grazie ai fondi interprofessionali come quelli di Fondimpresa. Il principale obiettivo per cui DiaSorin ha fondato la Accademy è stato quello di poter dotare le Operations Industriali di una struttura interna altamente specializzata nella formazione continua, che sviluppasse progetti formativi estremamente personalizzati e rispondenti alle specifiche esigenze di migliorare le performance del sito produttivo.

ENOCNTRNOL SCARL - Competenze di base

La formazione continua come strumento di change management e capacità competitiva

Enocontrol scarl è un centro d'analisi e ricerca accreditato Accredia che svolge sul territorio un ruolo di primo piano nella diffusione dell'innovazione tecnologica al mondo enologico e agroalimentare. Le attività principali riguardano l'analisi chimico fisica e microbiologica su varie matrici, l'analisi sensoriale, la ricerca e la formazione, l'assistenza tecnica alla produzione enologica e la messa a punto del sistema di autocontrollo e igiene dei processi produttivi alimentari (HACCP). Obiettivo costante della società Enocontrol è quello di essere considerata una società leader nelle analisi di laboratorio, nella ricerca agroalimentare e nell'assistenza tecnica alla produzione agroalimentare.

L'azienda è stata selezionata per il monitoraggio per le seguenti ragioni principali:

- Enocontrol opera in uno dei principali settori economici del Piemonte, quello enologico, che trova proprio nella provincia di Cuneo e nella città di Alba e nella regione delle Langhe, dove la società ha sede, uno dei luoghi di produzione vitivinicola più rinomati al mondo.
- La formazione svolta grazie al piano formativo oggetto del presente monitoraggio ha riguardato competenze base di innovazione digitale, uno degli ambiti strategici individuato da Fondimpresa per i Monitoraggi Valutativi 2022.
- Le azioni del piano formativo in analisi hanno avuto l'obiettivo di digitalizzare flussi operativi strettamente collegati alle capacità competitive dell'azienda.
- Enocontrol è una realtà strettamente connessa alle eccellenze del territorio - aziende vitivinicole ed agroalimentari - e vocata alla conservazione delle eccellenze del territorio di Langhe-Roero e Monferrato, patrimonio mondiale Unesco.
- È un'azienda orientata all'innovazione di prodotto attraverso un laboratorio d'avanguardia che lavora costantemente su qualità e ricerca.

Il titolo del piano formativo oggetto del presente monitoraggio è "Formazione 2020: formarsi per crescere" - ID 263847 - ed è strettamente correlato a due importanti obiettivi strategici dell'azienda: la pianificazione del miglioramento, attraverso la formalizzazione di obiettivi da raggiungere e di interventi da attivare per i principali servizi aziendali; la formazione per la qualità del personale a tutti i livelli aziendali (informazione, coinvolgimento, addestramento).

In particolare, le azioni formative hanno riguardato il branding, la comunicazione aziendale e la suite di Office per la reportistica direzionale.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

L'analisi ha portato ad individuare i seguenti elementi e fattori:

- Cultura della formazione in azienda. L'azienda ha adottato negli anni numerose strategie legate alla formazione con lo scopo di usare questo strumento come volano per favorire e generare processi di innovazione e di sviluppo. Tutti i livelli aziendali e tutte le aree funzionali condividono questa cultura della formazione, considerata strumento di change management strategico per il riallineamento continuo delle capacità competitive ed innovative. Questo approccio culturale alla formazione continua è ciò che spinge Enocontrol ad investire con costanza in attività, corsi e analisi di fabbisogni utili a cogliere nuovi gap e potenzialità formativi. La formazione è vissuta quindi come un elemento corresponsabile strategico. L'incentivazione alla manifestazione di esigenze di crescita delle competenze da parte dei lavoratori è in Enocontrol una prassi consolidata, così come lo è l'abitudine a stimolare top-down azioni formative e nuove opportunità di sviluppo delle competenze. Sia il management sia i lavoratori percepiscono la formazione non solo come elemento necessario delle proprie funzioni ma anche come fattore di crescita personal, entusiasmante e arricchente.

- Conoscenza e collaborazione storica con soggetti proponenti e attuatori. Affinché la formazione possa condurre agli impatti desiderati e agli obiettivi aziendali, la presenza di un rapporto di lunga data e fiduciario con i soggetti proponenti ed i soggetti attuatori rappresenta un elemento importante. La conoscenza del percorso formativo e della storia aziendale, ma anche dell'evoluzione personale delle singole figure professionali coinvolte dalle azioni formative rappresenta un notevole vantaggio. Flessibilità e personalizzazione ottimali della formazione sono originati anche dall'instaurazione di rapporti professionali consolidati nel tempo tra gli enti coinvolti nella progettazione e nell'erogazione dei corsi.
- Outcome concreti oggetto di formazione. Quando il fabbisogno formativo emerge bottom-up durante l'operatività aziendale, la progettazione può essere costruita intorno a casi aziendali concreti e trasformarsi, in fase di erogazione, in training-on-the-job. In questi casi, gli outcomes della formazione coincidono in massima parte con gli outcomes operativi aziendali, anche se parziali, generando risultati tangibili nella modifica dei processi o più semplicemente dell'attività lavorativa quotidiana. L'immediatezza dell'utilità dei corsi è, così, evidente e i lavoratori, comprendendone con concretezza gli obiettivi, sono positivamente motivati a raggiungerli anche attraverso atteggiamenti proattivi.
- Commitment aziendale. Quando l'importanza dell'acquisizione di nuove competenze è percepita da tutti i soggetti coinvolti, accade che si crei un forte commitment aziendale nella costruzione dei processi di formazione. Le fasi di progettazione ed erogazione della formazione vengono gestite da ciascun soggetto in modo proattivo e orientato ai risultati. Certamente, a concorrere al commitment aziendale è anche la già richiamata cultura per la formazione continua, la quale diviene così parte fondante ed integrante per lo sviluppo delle innovazioni aziendali, fattore chiave per lo sviluppo strategico e per la competitività aziendale.

Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Analisi dei fabbisogni strutturata e continuativa. L'adozione di strumenti e metodologie per raccogliere con continuità i fabbisogni formativi che emergono spontaneamente dai lavoratori (bottom-up) è risultata una buona prassi. Il fatto che l'azienda riesca, al suo interno, ad adottare sistemi e metodi atti a rilevare i fabbisogni della formazione, e che per farlo adotti processi di comunicazione sia di tipo top-down che bottom-up, accresce da un lato l'impatto motivazionale dei lavoratori e dall'altro la possibilità che sia la progettazione che la formazione stessa portino risultati in termini di efficacia ed efficienza agli obiettivi aziendali.
- Network formativo. Instaurare rapporti durevoli e fiduciari con i soggetti attuatori e con i docenti costituisce una buona pratica che permette di costruire ed erogare attività formative di qualità ed efficacia con rilevanti impatti sui risultati finali. La collaborazione continuativa con enti formativi e docenti consente alle parti di acquisire conoscenza approfondita dell'azienda e di strutturare percorsi personalizzati sia nei contenuti sia nelle modalità di erogazione, ottimizzando i tempi di progettazione.
- Flessibilità di erogazione e calendarizzazione. L'erogazione del corso con modalità on line ha dato ampia flessibilità nel timing del corso, ed al contempo ha permesso un'ottimizzazione dei tempi dedicati alla formazione riuscendo a dare la possibilità a tutta la platea di trarne beneficio.
- Uso di casi aziendali. La partecipazione attiva alla progettazione a vari livelli sui contenuti orientata a trovare risposta alle necessità specifiche della realtà aziendale ha consentito di mettere a fuoco le metodologie didattiche ottimali per personalizzare la formazione. Proprio questo approccio allo sviluppo dei progetti formativi ha consentito di raccogliere dai beneficiari i casi aziendali utili per realizzare le attività di learning-by-doing e training-on-the-job, che rappresentano metodologie didattiche eccellenti e dalle sensibili ricadute.

EPTA SPA - Competenze digitali

Cyber security: un esempio di formazione inclusiva e proiettata al futuro

EPTA S.P.A. è una multinazionale che lavora nei mercati della refrigerazione B2B, ovvero la vendita dei propri prodotti e servizi è effettuata verso attori della grande distribuzione organizzata, oppure nel mercato dell'Ho.Re.Ca verso i grandi brand del food and beverage. I mercati in cui Epta opera si caratterizzano per via di un canale di distribuzione corto, perlopiù diretto o che prevede al massimo la presenza di un distributore, che implica un'interazione continua tra Epta ed i propri clienti.

Trae la sua forza da cinque brand consolidati nel tempo, ben noti al responsabile di acquisto nel largo consumo: Costan, Bonnet N, BKT, George Barker e Euro'Cryor. È partner qualificato per i retailer sia con realizzazioni chiavi in mano, sia come fornitore di singole unità di refrigerazione per superfici commerciali e di servizi post-vendita. Oggi Epta è una multinazionale leader nella fornitura di attrezzature e servizi di elevata qualità per la refrigerazione commerciale.

L'esigenza di restare al passo con i tempi, per continuare ad essere competitivi, da sempre spinge l'azienda alla ricerca dell'innovazione continua e questo porta ad una grande collaborazione con Università e centri di ricerca (ad oggi sono 10) oltre che ad un continuo potenziamento del proprio Innovation Center. Dal 2019 al 2021 Epta ha investito in innovazione circa 54 milioni di euro ed i dipendenti del Gruppo dedicati alla ricerca e allo sviluppo prodotto sono circa 270.

Negli ultimi anni è stata implementata, ad esempio, l'innovazione di prodotto e di processo, in quanto sempre più robot, connessi in remoto, sono presenti in produzione e questo porta ad una necessaria introduzione di nuove competenze per la progettazione di macchinari. L'azienda ritiene che, per confermare il proprio livello di eccellenza, non sia sufficiente concentrare le risorse nello sviluppo della competitività di prodotto, ma sia necessario investire anche nelle persone, per formare un organico esperto e aggiornato.

Inoltre, la predisposizione dell'azienda all'erogazione di nuovi e innovati servizi ai propri clienti, anche e soprattutto da remoto, ha rappresentato un'altra motivazione importante per l'attivazione di corsi di formazione capaci di aumentare le competenze dei dipendenti, al di là del livello e del ruolo. Da anni EPTA è entrata nell'ottica della cosiddetta "servitisation".

EPTA considera quindi la formazione un asset imprescindibile, una caratteristica fondamentale ed ineliminabile della cultura aziendale e questo ha portato alla necessità di implementare competenze digitali, considerando che una grande percentuale della popolazione interna dell'azienda ha continuamente modo di utilizzare device connessi a internet.

Nel Piano al quale fa riferimento il presente report si è deciso, pertanto, di investire nella crescita delle competenze in tema di cyber security. La pervasività dell'informatica, nonché la progressiva interconnessione di impianti e dispositivi, crea nuove vulnerabilità che nessuna impresa e organizzazione può permettersi. L'Azienda ha deciso quindi di accompagnare i propri dipendenti nella costruzione all'interno dell'organizzazione di una visione moderna al problema della sicurezza, in cui la cyber security si pone al servizio del business e opera in modo sinergico, al fine di minimizzare i rischi per i processi, il personale e i dati aziendali più critici. Il corso, previsto nel Piano, si è rivolto a un'ampia platea di popolazione aziendale, per far sì che le persone assumessero, a diversi livelli, comportamenti di responsabilità nella gestione della sicurezza informatica, e per fornire i contenuti utili per aumentare le competenze nell'ambito del cyber risk management e della protezione dati.

Il corso, erogato attraverso la piattaforma LMS (learning management system) per la quale l'azienda aveva pagato delle licenze e sviluppato secondo una logica di micro-learning, è stato strutturato in lezioni da un'ora e mezza in apprendimento/autoapprendimento individuale, spontaneo, considerando che ogni discente potesse, definita una data specifica, gestire il proprio tempo. Quanto sopra descritto ha reso il corso fruibile dalla totalità della popolazione per il quale era stato pensato e ha consentito, attraverso la formula di test, sempre erogati tramite piattaforma LMS, una valutazione ed un'autovalutazione efficaci. La finalità del piano di formazione è, in sintesi, legata all'aggiornamento delle competenze in ambito digitale, un aggiornamento capace di migliorare sensibilmente alcuni processi interni sensibili.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Lavorare in Epta significa progettare e produrre sistemi refrigeranti completi, occupandosi di tutta quella che sono i processi che vanno dall'ideazione, alla commercializzazione, all'installazione del prodotto, per arrivare fino ai servizi post-vendita. Inoltre, Epta lavora per poter fornire strumenti e supporto ai propri manager e dipendenti perché tutte le attività poste in essere siano svolte in modo efficace ed efficiente, ovunque nel mondo e in tutte le sedi del Gruppo.

In Epta l'ispirazione all'eccellenza deriva non solo dalla tecnologia e dalle hard competencies utilizzate nella produzione di soluzioni innovative nel campo della refrigerazione, ma soprattutto dai comportamenti delle dipendenti e manager ad ogni livello, che popolano il Gruppo. Queste persone sono identificate come le #EptaPeople e sono considerate il vero motore del Gruppo sotto la guida di un modello di Leadership chiaro e condiviso, che costituisce un punto di riferimento unico per tutti i dipendenti.

La cultura di impresa è considerata qui come fondamentale e il valore principale è la sicurezza, che sia trasversale alle differenti situazioni lavorative che caratterizzano un gruppo industriale e multinazionale come quello analizzato nel presente report. Si parla di sicurezza sul lavoro negli stabilimenti produttivi, cantieri, uffici, postazioni di smart working.

Epta è un gruppo multinazionale nato come una realtà italiana, ma che accoglie all'interno della sua identità più di sessanta nazionalità ed è presente nel mondo in circa 100 Paesi. Questo rende il Gruppo bersaglio di numerosi attacchi dal web, di vario tipo e di varia natura e quanto detto ha portato alla naturale esigenza di protezione, che per la realtà organizzata oggetto di analisi del presente report ha coinvolto in primis chiunque avesse a che fare con un device connesso alla rete. Nonostante i cyber attack siano spesso indirizzati ai dirigenti, considerati quali obiettivi più "sensibili", ogni dipendente, al di là del ruolo e del livello, è quotidianamente un possibile bersaglio.

Epta ha così rilevato l'esigenza di formazione comune a tutti e il percorso di selezione della tematica è stato, infatti, molto breve:

- La divisione IT, con il supporto della direzione risorse umane, ha rilevato l'esigenza di creare consapevolezza del grande rischio in cui chi utilizza device connessi al web può incorrere quotidianamente;
- L'esigenza è stata condivisa internamente ed è stata percepita dalle parti sociali come inopinabilmente utile;
- Si è cercato un fornitore non solo tecnicamente preparato, ma anche in grado di capire a pieno l'esigenza aziendale;
- Si è optato per una piattaforma di e-learning LMS, capace di erogare una formazione molto interattiva e allo stesso tempo efficiente in termini di tempo e di investimenti;
- Il percorso formativo è stato utile non solo per acquisire, in ottica inclusiva, la competenza preventivata, ma per chiarire maggiormente le lacune formative a cui dare risposta attraverso fasi successive di formazione e la creazione di una piattaforma LMS in house.

Inoltre, è bene sottolineare come la rilevazione dell'esigenza formativa (avvenuta nel 2019) abbia preceduto un momento storico che ha visto aumentare esponenzialmente i rischi derivanti da cyber attack, vista la crescita repentina non solo dell'innovazione legata ai sistemi di industry 4.0, ma anche dell'utilizzo di strumenti connessi alla rete, unico modo per continuare a lavorare in periodo pandemico. Si aggiunge un punto di forza all'analisi della formazione erogata: l'utilizzo della piattaforma LMS ha consentito un maggiore coinvolgimento dei dipendenti per i quali la formazione era stata pensata e li ha spronati all'interazione continua, aumentando così la capacità di assorbire i contenuti erogati.

Le buone prassi formative aziendali

L'area di intervento che ha destato interesse in Epta è legata alle "Competenze tecnico-professionali". Il corso, erogato attraverso la piattaforma LMS aziendale e sviluppato secondo una logica di micro-learning, è stato strutturato in lezioni fruibili in auto apprendimento ed in pillole; questo ha reso

spontaneo l'apprendimento, attraverso un coinvolgimento del discente che in un'aula tradizionale non sarebbe stato possibile. Gli strumenti utilizzati hanno considerato l'applicazione dello storytelling, di video, di interazioni, di riferimenti a fatti di cronaca, di esempi concreti e pratici consigli operativi. Durante il percorso sono stati trattati i seguenti argomenti: 1. la sicurezza informatica ed il suo scenario attuale; 2. le tipologie di attacchi hacker; 3. il phishing; 4. lo spoofing; 5. i Ransomware; 6. la Social Engineering Strategy; 7. alcuni metodi per difendersi su pc, tablet/smartphone; 8. l'importanza della password e della sua protezione; 9. la conservazione dei propri dati.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

- La formazione efficace è quella che dà risposta ad un bisogno formativo riconosciuto come urgente dalla totalità dei suoi stessi fruitori. La formazione ha sortito gli effetti desiderati perché l'attività di screening dei bisogni formativi è stata portata avanti con cognizione di causa, dopo un lavoro di rilevazione periodica dei desiderata da parte della divisione Risorse Umane.
- La formazione analizzata presenta una seconda buona prassi, ovvero l'estrema fiducia data a chi ha creato e gestito la piattaforma di e-learning. Nel caso specifico, un ex professionista d'azienda già occupato nella divisione IT, ha fondato la società di formazione che si ha formulato la redazione delle attività online.
- La formazione efficace è quella che genera comportamenti virtuosi: i dipendenti che hanno usufruito della formazione hanno acquisito consapevolezza sul rischio di cyber attack, a tal punto da rendere alcuni processi più efficienti e da riconoscere l'output di un danno su rete da uno legato ad un cyber attack.
- Un'ulteriore buona pratica riguarda l'inclusione della formazione. L'azione formativa analizzata riguarda tutti coloro che possono essere vittime di un attacco proveniente dal web. Inoltre, il manuale studiato e dato ai discenti durante il corso è stato pensato per essere divulgato anche alle loro famiglie, perché i rischi di tali attacchi possono presentarsi non solo sul luogo di lavoro, ma anche nella vita privata.
- La formazione è strategica nel momento in cui il dipendente riesce ad ottimizzare i tempi di formazione e di apprendimento. L'utilizzo di una piattaforma LMS aiuta nella riduzione dei costi e dei tempi legati all'elaborazione dei concetti oggetto dell'azione formativa. Inoltre, l'esperienza di e-learning ha fatto sì che il Gruppo adottasse, in un secondo momento, una propria piattaforma LMS, visti i soddisfacenti risultati ottenuti. Inoltre, a riprova della grande impostazione internazionale del Gruppo, l'azione formativa oggetto del presente report è stata proposta anche in altre lingue ed in tutte le sedi presenti nel mondo.
- Infine, la buona formazione è quella che permette all'impresa di pianificare nuovi orizzonti formativi, partendo dai risultati raggiunti tramite l'azione formativa stessa: Epta ha pianificato una fase II della formazione su rischio da cyber attack alla luce dei risultati di apprendimento raggiunti e dell'interesse suscitato tra i dipendenti stessi. Sono state altresì applicate azioni correttive rispetto alla prima fase di progetto di formazione, che hanno permesso di arrivare a migliori risultati.

FILATURA CERVINIA SPA - Competenze digitali

Le sfide del cambiamento e le competenze per affrontarle

Filatura Cervinia Spa è una filatura pettinata a ciclo completo fondata nel 1946 a Tollegno, nel cuore del distretto tessile biellese. È un'azienda a conduzione familiare con una lunga tradizione sul territorio. Azienda del tessile specializzata nella produzione di filati per aguglieria, quindi i filati in gomitoli che si lavorano coi ferri o con l'uncinetto. La Filatura Cervinia produce ogni anno da 1.200.000 a 1.600.000 chili di filati e ha un fatturato di circa 25 milioni di euro.

Il 95 per cento della produzione viene venduto su mercati internazionali, il restante 5 per cento è invece destinato al mercato interno. L'azienda è una realtà con solide radici nel territorio e con un management legato al settore tessile da generazioni. È un'azienda tradizionale dove i processi organizzativi e i flussi di produzione sono impostati e gestiti secondo procedure rodute, consolidate nel corso degli anni.

Gli incentivi fiscali per investimenti tecnologie 4.0 hanno contribuito ad innescare in azienda un forte percorso verso l'innovazione digitale. In azienda è stato installato un nuovo software gestionale ERP, che consente di gestire in maniera efficiente e integrata l'organizzazione delle attività delle aree aziendali e di automatizzare alcuni processi. Il software entrato in funzione negli uffici dell'azienda sta contribuendo, di fatto, a cambiare alcuni processi interni, facendo riscontare una effettiva semplificazione e velocizzazione di alcune attività.

Lavorare con il nuovo software gestionale ERP ha significato per l'azienda mettersi in gioco e coinvolgere le persone impegnate sulle diverse funzioni in un processo di cambiamento professionale e in parte anche personale. Le nuove logiche di automazione di alcune attività e l'integrazione dei sistemi hanno, di fatto, iniziato a trasformare il modo di lavorare e generando di conseguenza una domanda di formazione sempre nuova.

Per rafforzare questo processo di cambiamento e abilitare le persone all'uso quotidiano del nuovo software e di tutte sue funzionalità, l'azienda ha aderito al piano formativo C.RES.C.I.T.A.

Il Piano è stato organizzato in 2240 ore complessive di formazione, rivolte a 41 imprese e ha coinvolto 252 lavoratori. Le aziende coinvolte sono accomunate dall'avvio di percorsi di innovazione tecnologica o organizzativa grazie ai quali poter reagire ad un periodo di crisi e migliorare la competitività. Obiettivo da raggiungere investendo non solo in attrezzature ma anche sulle risorse umane migliorando e aumentando le competenze digitali dei propri lavoratori. Nel caso della Filatura Cervinia il percorso è stato organizzato in due azioni formative condotte on the job per la durata complessiva di 68 ore di formazione e hanno partecipato 5 lavoratori impiegati dell'Area Produttiva, della Ricerca e Sviluppo e dell'Area Qualità.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Durante l'analisi del presente piano formativo sono emersi alcuni elementi e fattori che hanno generato impatti positivi sulle azioni formative realizzate. In particolare, si possono segnalare:

- Approfondita rilevazione dei fabbisogni formativi svolta analizzando il contesto socio-economico piemontese e nazionale nel quale le aziende operano; realizzando un'attenta mappatura delle conoscenze e competenze già possedute dalle aziende coinvolte; uno studio delle soluzioni tecnologiche che le aziende vanno ad introdurre nei sistemi interni e come queste impatteranno sui flussi di lavoro, sull'organizzazione e sulle relazioni interpersonali dei lavoratori interessati e infine l'analisi degli obiettivi aziendali che si intende raggiungere grazie alle innovazioni introdotte. Questo processo ha, in questo caso, reso possibile definire in maniera precisa quali competenze e conoscenze dovevano essere trasferite ai lavoratori per rendere le innovazioni introdotte pienamente integrate nei processi aziendali.
- Formazione on the job operando direttamente sulla nuova soluzione tecnologica in funzione sui sistemi aziendali. Avere la possibilità di apprendere operando sul software gestionale introdotto in azienda ha consentito di realizzare un percorso on the job utile e calibrato sul bisogno formativo dell'azienda. La presenza in azienda delle innovazioni, hardware o software, ha

facilitato il trasferimento delle lezioni teoriche sulla pratica del lavoro quotidiano. Testare direttamente le nuove procedure sul campo, sotto la guida dei docenti, ha consentito di risolvere eventuali dubbi o problemi più rapidamente e direttamente durante lo svolgimento delle azioni formative e ha preparato i lavoratori in maniera completa.

Le buone prassi formative aziendali

L'azienda ha installato un nuovo software gestionale ERP che consente di gestire in maniera efficiente e integrata l'organizzazione delle attività delle aree aziendali e di automatizzare alcuni processi.

Il software entrato in funzione negli uffici amministrativi dell'azienda sta contribuendo, di fatto, a cambiare alcuni processi interni, facendo riscontare una effettiva semplificazione e velocizzazione di alcune attività.

Lavorare con il nuovo software gestionale ERP ha significato per l'azienda mettersi in gioco e coinvolgere le persone impegnate sulle diverse funzioni in un processo di cambiamento professionale e in parte anche personale. Le nuove logiche di automazione di alcune attività e l'integrazione dei sistemi hanno, di fatto, gradualmente pervaso gli uffici amministrativi e hanno iniziato a trasformare il modo di lavorare e generando di conseguenza una domanda di formazione sempre nuova.

Il piano formativo C.RES.C.I.T.A. ha rappresentato pertanto l'avvio di un processo di innovazione tecnologica e digitale che ha interessato molte parti del processo produttivo, e ha avuto l'obiettivo e di trasferire in azienda una nuova capacità digitale che per alcuni degli operatori rappresentava l'acquisizione di competenze del tutto nuove.

Il piano in generale è stato organizzato in 2240 ore complessive di formazione, rivolte a 41 imprese e ha coinvolto 252 lavoratori.

Nel caso della Filatura Cervinia sono state erogate 68 ore di formazione per 5 partecipanti. L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare alcune buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Il principale individuato è il modello formativo utilizzato per la progettazione del percorso è stato studiato e testato dal Consorzio Gamma Servizi che opera da molti anni nel settore della formazione e della consulenza aziendale. Si tratta di un modello formativo complesso che viene sottoposto ad aggiornamenti e revisioni che lo rendono modulabile e flessibile a seconda dei casi in cui viene applicato. Per la progettazione del percorso vengono valutati e considerati elementi chiave come ad esempio: la durata da impostare per il percorso, gli spazi per la formazione, le conoscenze pregresse dei formandi. Questo tipo di metodologia didattica mira a valorizzare le ricadute delle attività formative sulle attività lavorative quotidiane organizzando le azioni formative in modo che ci sia un giusto equilibrio tra la modalità aula e quella di training on the job. L'analisi dei processi di lavoro e delle competenze critiche svolta a monte è riuscita, inoltre, a promuovere un apprendimento attivo e calato sui singoli casi aziendali. Nel caso della Filatura Cervinia l'esito della progettazione è stato un percorso unico e flessibile che ben si è adattato alla situazione aziendale e ha sostenuto l'avvio del cambiamento digitale dei processi aziendali.

GRANDA CLIMA SRL - Economia verde

La leva del knowledge management nella formazione per l'efficientamento dei processi interni

Granda Clima è un'azienda storica cuneese che si occupa di distribuzione di prodotti e sistemi per impianti di riscaldamento, climatizzazione e ventilazione come caldaie, caldaie a vapore, pompe di calore e sistemi di ventilazione meccanica sia per la progettazione e l'assistenza al montaggio degli impianti.

Si tratta di una piccola realtà che esprime un importante vantaggio competitivo per quanto riguarda i prodotti di riscaldamento e ventilazione, dato il forte orientamento all'efficientamento energetico. Le piccole dimensioni garantiscono a questa azienda flessibilità e dinamicità, aspetti che le hanno consentito di diventare una realtà di forte rilevanza. È un'azienda che crede fortemente nella formazione come volano di crescita.

Il piano formativo è nato dall'esigenza di intervenire sulle competenze delle risorse aziendali coinvolte, approfondendo in modo particolare la riorganizzazione dei processi di ufficio e la gestione della catena di distribuzione e rappresentando pertanto l'avvio di un processo focalizzato sulla diffusione in azienda di nuove competenze, conferendo in tal modo all'azienda una rinnovata capacità competitiva.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

I fattori che hanno influito positivamente e che hanno permesso al progetto formativo di raggiungere gli obiettivi prefissati sono:

- Rapporto fiduciario storico con il Soggetto Attuatore. La conoscenza pregressa con il Soggetto Attuatore ha consentito da un lato a quest'ultimo di comprendere meglio e in modo più completo le esigenze aziendali, e dal punto di vista aziendale ha rappresentato un vantaggio il poter contare su un partner che già conosceva caratteristiche e necessità dell'azienda. Questo ha consentito di ottimizzare i tempi di progetto della formazione, di mirare con maggiore puntualità alle esigenze formative specifiche dell'azienda e dei lavoratori beneficiari, e nel suo complesso ha permesso la messa a punto e la delivery di una formazione efficace e motivante.
- Consapevolezza e condivisione dei bisogni formativi: hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un ambiente di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni formative.
- Coinvolgimento aziendale elevato: dato che la formazione viene vista come un effetto domino il cui esito influenza l'intero sistema, l'azienda ritiene importante che tutti i dipendenti abbiano la possibilità di formarsi per migliorare ed arricchire il proprio bagaglio di conoscenze e competenze sia tecniche che teoriche.
- Formazione personalizzata: quando la formazione è su tematiche specialistiche, è importante che si tenga conto dei partecipanti e delle loro caratteristiche individuali che vengono riferite al docente per ottimizzare il processo formativo, così come è molto importante adattare il corso di formazione alla specifica realtà aziendale cui si riferisce.
- L'accurata analisi dei fabbisogni finalizza la formazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, potenziandone gli effetti che si ripercuotono sulle prestazioni lavorative dei dipendenti e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento e sviluppo nel mercato di riferimento.

L'azienda segnala inoltre come sia stato utile il supporto del Centro di Formazione Professionale Cebano Monregalese per comprendere potenzialità, limiti e vincoli dei piani formativi e il supporto nella rendicontazione.

Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Network formativo. Instaurare rapporti durevoli e fiduciari con i soggetti attuatori e con i docenti costituisce una buona pratica che permette di costruire ed erogare attività formative di qualità ed efficacia con rilevanti impatti sui risultati finali. La collaborazione continuativa con enti formativi e docenti consente alle parti di acquisire conoscenza approfondita dell'azienda e di strutturare percorsi personalizzati sia nei contenuti sia nelle modalità di erogazione, ottimizzando i tempi di progettazione.
- Flessibilità di erogazione e calendarizzazione: la flessibilità non solo del soggetto attuatore, bensì anche da parte dell'azienda, rappresenta certamente una buona prassi quando l'azienda è consapevole delle proprie esigenze operative ma anche delle metodologie didattiche e delle necessità che richiede la progettazione formativa scelta. In particolare, l'erogazione del corso con modalità on line da ampia flessibilità nel timing del corso e permette un'ottimizzazione dei tempi dedicati alla formazione.
- La partecipazione attiva alla progettazione a vari livelli sui contenuti orientata a trovare risposta alle necessità specifiche della realtà aziendale permette un'accurata personalizzazione della formazione e quando l'azienda, come in questo caso, viene assistita da un ente con esperienza e professionalità, sono maggiori le probabilità di successo, e soprattutto di soddisfazione delle aspettative interne.
- Mappare le competenze dei dipendenti permette di individuare le abilità da potenziare e, nel caso di un cambio organizzativo, diviene più semplice individuare le skills che devono essere possedute per un determinato ruolo.
- Quando la formazione integra competenze orientate al raggiungimento di obiettivi aziendali, direttamente o indirettamente, rappresenta un fattore capace di motivare l'Azienda a tutti i suoi livelli ed è una buona prassi da continuare a perseguire.

LANZI SRL - Industria 4.0

Smart safety: digitalizzazione e innovazione di prodotto che trasformano la sicurezza sul lavoro

Lanzi è una azienda di grande esperienza, all'avanguardia e molto competitiva e opera in un settore, quello dei dispositivi per la sicurezza sui luoghi di lavoro, in costante evoluzione. Produce diverse tipologie di prodotti: DPI come guanti e abbigliamento da lavoro e distributori automatici di DPI da installare negli stabilimenti produttivi delle aziende.

Investe molto in ricerca e sviluppo, perché alla costante ricerca di soluzioni innovative per prodotti di elevata qualità che garantiscano la sicurezza di chi li indossa, e di soluzioni tecnologicamente avanzate di cui dotare i distributori di DPI.

La particolarità dei suoi prodotti richiede l'acquisizione di competenze sempre aggiornate da parte dei lavoratori coinvolti nelle fasi di ricerca e progettazione e la formazione per Lanzi assume una connotazione strategica.

Il piano formativo ha qualificato i partecipanti con competenze nuove e funzionali all'avvio della prototipazione e produzione di un prodotto più "evoluto", rivolto a una fascia di mercato molto ampia.

L'aggiornamento delle competenze dei progettisti in questo caso ha conferito all'azienda una rinnovata capacità competitiva.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il presente piano formativo ha fatto osservare alcuni elementi e fattori che hanno generato impatti positivi sulle azioni formative realizzate. In questo caso si riportano:

- Approfondita rilevazione dei fabbisogni formativi. L'analisi dei fabbisogni è una fase che, se svolta con accuratezza, diventa fondamentale per la riuscita del progetto di formazione. In questo caso l'analisi ha condotto alla costruzione di un percorso formativo efficace perché calato su effettive esigenze dei formandi. La rilevazione, svolta partendo dall'osservazione e ascolto dei formandi con metodologia del problem solving, ha permesso contestualizzare meglio l'azione formativa facendo emergere i punti di vista dei formandi e il loro reale rapporto con l'innovazione proposta. Una rilevazione completa implica, inoltre, la conoscenza delle innovazioni di processo o di prodotto intraprese dall'azienda e della visione d'insieme di quelle che sono le ricadute del cambiamento avviato sull'operatività dei lavoratori. Il coinvolgimento dei formandi già in questa fase preliminare consente di instaurare da subito un rapporto di fiducia basato sull'ascolto e la collaborazione che concorre a garantire il buon esito del trasferimento delle competenze e condivisione di obiettivi per tutta la durata del percorso.
- L'esperienza e la disponibilità dei docenti. I docenti hanno coinvolto i partecipanti in attività di formazione d'aula, condotti anche da remoto, durante le quali hanno presentato con chiarezza i concetti chiave della formazione, e hanno mantenuto per tutta la durata della formazione on the job un atteggiamento disponibile al confronto. Le sessioni formative sono state progettate e, via via integrate, di presentazioni e dimostrazioni fino a diventare sempre più rispondenti alle esigenze emergenti dei partecipanti. I docenti hanno, di fatto, accompagnato i progettisti in un autentico percorso verso l'autonomia nella ricerca di tecnologie utili alla prototipazione di nuove soluzioni per i dispositivi aziendali.

Le buone prassi formative aziendali

Il piano oggetto del monitoraggio si intitola "A/R Automation & Robotics" (ID247847) ha coinvolto 3 aziende piemontesi impegnate in percorsi di trasformazione digitale che hanno avviato processi di innovazione di processo e, in alcuni, casi di prodotto.

Nel caso dell'azienda Lanzi la formazione erogata attraverso il piano è stata fondamentale per dotare i progettisti impegnati nello sviluppo e prototipazione di nuove soluzioni, di competenze più approfondite sulle caratteristiche delle tecnologie disponibili sul mercato da utilizzare per implementare la parte mecatronica dei nuovi distributori automatici; ma anche di una serie di conoscenze

informatiche (interfacciamento e applicazioni software per il collegamento con il database aziendale) proprie dell'Internet of Things per l'interconnessione dei DPI e dei distributori.

La formazione, svoltasi in aula e on the job, ha guidato i partecipanti in attività di scouting tecnologico per l'innovazione dei prodotti. Al termine del percorso i partecipanti hanno di fatto acquisito il know how necessaria procedere allo scouting in maniera autonoma, garantendo un continuo flusso di nuove tecnologie per la produzione di nuovi DPI e distributori.

- L'adozione di metodologie didattiche innovative, in particolare il modello elaborato da Poliedra e Dipartimento di Scienze dell'Educazione e della Formazione dell'Università di Torino. Un modello didattico sperimentato in numerosi interventi formativi, non solo finanziati da Fondimpresa che guida la progettazione di una formazione realmente calata sui bisogni del contesto aziendale e dei partecipanti alla formazione. Il modello Poliedra-DFE consente di effettuare in aula momenti flessibili di affiancamento o di training on the job anche attraverso attività di problem solving: si tratta di un tentativo concreto di strutturare una relazione sinergica tra l'insieme delle caratteristiche dei lavoratori (idee, abitudini nelle pratiche lavorative, comportamenti e atteggiamenti agiti quotidianamente sui luoghi di lavoro), le condizioni di lavoro e l'acquisizione di competenze e conoscenze consapevoli e motivate, rispetto alle aree tematiche individuate e affrontate nel presente piano.
- Training on the job. La metodologia didattica del training on the job scelta per il percorso di formazione è riuscita a fornire un'esperienza di apprendimento personalizzata e flessibile. Le sessioni di lavoro svoltesi sotto la guida dei docenti-ricercatori, lavorando a progetti effettivamente in corso, hanno spinto i formandi ad apprendere osservando ed eseguendo attività quotidiane, con un coinvolgimento attivo nei "compiti". Fondamentale in questo contesto il ruolo dei docenti tutor i quali, osservando la corretta esecuzione delle azioni, trasferiscono ai formandi istruzioni, indicazioni e feedback, che completano e arricchiscono le tematiche trattate.

MOLLIFICIO VALLI SRL - Industria 4.0

Le competenze che governano la trasformazione digitale

Il Mollificio Valli è una azienda piemontese leader nella progettazione, produzione e commercializzazione di molle e particolari tranciati in metallo molle a compressione, trazione, torsione, pezzi in filo sagomati, anelli, tranciati da nastro e filo e particolari assemblati in particolare per il settore dell'automotive e per quello dei casalinghi. I prodotti sono realizzati su specifiche dei clienti secondo una programmazione su commessa. Oggi l'azienda impiega oltre 150 dipendenti, è passata da essere una piccola realtà artigiana di produzione molle a una vera e propria media impresa che produce e vende molle e tranciati in metallo, partner di importanti clienti operanti sul mercato globale.

Negli anni ha lavorato a un importante progetto di innovazione finalizzato a una propria trasformazione significativa sia sul piano tecnologico e digitale che su quello dell'organizzazione del lavoro e delle competenze necessarie per governare il processo di cambiamento.

L'obiettivo generale del Piano SMI - Spring Manufacturing Industry, oggetto di monitoraggio, è quello rendere possibile, attraverso una riqualificazione delle competenze degli addetti, un adeguamento tecnologico delle performances e un miglioramento della qualità della produzione del Mollificio Valli, riducendo gli errori nelle lavorazioni, in un'ottica di miglioramento continuo. Il progetto ha coinvolto 58 persone tra operai e impiegati, provenienti dalle aree: Produzione, Amministrazione, Commerciale, Supporto tecnico. Le ore di formazione erogate sono state 500 delle quali 164 sono state fruite in aula, mentre, le altre 366 sono state suddivise in attività di action learning, affiancamento e training on the job.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Durante l'analisi del presente piano formativo sono emersi alcuni elementi e fattori che hanno generato impatti positivi sulle azioni formative realizzate.

In particolare, si segnala:

- Immediato riscontro operativo di quanto appreso in formazione: a valorizzare il percorso è stata la possibilità per i lavoratori di operare durante e immediatamente dopo la formazione sulle macchine 4.0 già presenti sulle linee di produzione in azienda e verificare, testare e mettere in atto quanto appreso durante le lezioni.
- Docenti qualificati per le diverse tematiche formative con molti anni di esperienza, provenienti dal mondo accademico e da quello della consulenza per le aziende, che hanno operato sotto la guida del Responsabile scientifico del piano, riuscendo a calarsi nella realtà aziendale e rendendo così l'intervento formativo più efficace e allineato alle effettive esigenze rilevate in fase di progettazione.
- Action learning e training on the job come metodologia didattica: le ore di formazione erogate sono state suddivise tra aula, e attività di action learning, affiancamento e training on the job. Attività pratiche, formazione fatta alle macchine e simulazioni di fasi di lavorazione guidate e coordinate da un docente d'esperienza. Questo tipo di azione formativa genera in breve tempo impatto nelle operations, le competenze trasmesse agli addetti alle macchine, vengono assorbite e trasferite direttamente dall'aula ai processi produttivi e concorrono a migliorare il lavoro in termini di qualità ed efficienza.

Le buone prassi formative aziendali

L'azienda negli anni ha lavorato a un importante progetto finalizzato a una propria trasformazione significativa sia sul piano tecnologico e digitale che su quello dell'organizzazione del lavoro e delle competenze necessarie per governare il processo di cambiamento. L'obiettivo generale del piano SMI - Spring Manufacturing Industry, oggetto di monitoraggio, è quello rendere possibile, attraverso una riqualificazione delle competenze digitali degli addetti, un adeguamento tecnologico della produzione e

un miglioramento delle performance produttive, riducendo il più possibile errori e sprechi nelle lavorazioni, in un'ottica di miglioramento continuo.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare alcune buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali.

- Analisi della domanda e rilevazione dei fabbisogni molto ben strutturata che ha coinvolto principali stakeholders di progetto. Un lavoro complesso che è stato organizzato in fasi differenti e che ha restituito un preciso quadro delle necessità dell'azienda in termini di adeguamento delle competenze degli operatori coinvolti nei processi di produzione in via di trasformazione.
- Formazione di classi eterogenee: sono state coinvolte nelle classi risorse differenti (impiegati, responsabili di reparto e di laboratorio, operatori specializzati e generici), che operano sulla stessa area di attività, figure toccate allo stesso modo dalle trasformazioni dei processi produttivi. Questo ha aggiunto valore alla formazione perché ha favorito un clima di scambio e confronto continuativi, e lo scambio di visioni differenti ma complementari sui vari argomenti inerenti l'attività lavorativa. Inoltre, ha aiutato i partecipanti a comprendere l'importanza di una visione sistemica e strategica di impresa nella gestione della produzione e della pianificazione delle commesse.

MSA DAMPER SRL - Politiche attive

Msa Damper e l'importanza della formazione per un'impresa davvero fondata sulle persone

La MSA Damper opera nel mercato delle parti componenti nel settore dei straporti ferroviari, progettando, producendo e fornendo ad importanti clienti nazionali ed esteri ammortizzatori (treno ad alta velocità, tram, locomotiva, metro, merci, pantografo). MSA Damper, inoltre, produce ammortizzatori per veicoli industriali e commerciali. MSA Damper opera a livello globale nei seguenti mercati: Europa, Nord America, Sud America, Australia, India.

Gli ambiti tematici strategici che hanno destato interesse in MSA Damper sono quelli legati alle "Politiche Attive del Lavoro". L'obiettivo dei corsi di formazione, pertanto, è stato quello di portare avanti interventi rivolti alla formazione di dipendenti già in azienda, durante un periodo molto delicato per l'azienda, non solo a causa della pandemia in atto, che ha segnato profondamente tutti i settori, ma anche per via del momento storico importante che MSA Damper stava vivendo, caratterizzato da una nuova proprietà e da una nuova pelle, data da una profonda ristrutturazione. Infatti, la struttura organizzativa di MSA Damper è il risultato di una complessa fusione e aggregazione aziendale che ha coinvolto due aziende. Il personale proveniente da queste aziende ha un elevato livello professionale ma, provenendo da contesti diversi, presenta delle sfasature rispetto alle modalità operative e alla conoscenza di macchine e strumenti nuovi. La scelta di MSA Damper è stata quella di non licenziare, ma di potenziare le competenze tecniche e professionali di tutti i dipendenti adeguandole alle nuove esigenze produttive e competitive aziendali. Inoltre, è da sottolineare come nel 2020 abbia avuto inizio un periodo di CIG, fatto che avrebbe potuto impattare sul coinvolgimento dei dipendenti e sul loro senso di appartenenza. Come si vedrà anche più avanti, la formazione ha giocato un ruolo essenziale anche sotto questo aspetto, riducendo le possibili frizioni che solitamente sopraggiungono in periodi di CIG.

Come si evince dal Formulario del Piano Formativo, la domanda formativa ha riguardato principalmente i modelli per riorganizzare l'azienda, con chiari obiettivi di efficienza e di innovazione, e il consolidamento della struttura occupazionale preesistente, con una chiara volontà di erogare competenze professionali utili e spendibili, che fossero in modo specifico legate alle lavorazioni meccaniche avanzate. Le innovazioni considerate come fondamentali ("core") da MSA Damper sono sia di prodotto che di processo, da qui la necessità di formare il proprio personale. In particolare, le innovazioni del processo produttivo riguardano una serie di ambiti aziendali importanti, tra cui la saldatura e l'impianto di verniciatura. Gli obiettivi del piano formativo erano pertanto focalizzati a migliorare i processi di saldatura dal punto di vista tecnico e professionale con l'obiettivo di rendere più efficienti le lavorazioni e disporre di un numero maggiore di lavoratori capaci di conoscere e operare con tecniche di saldatura avanzate e rispondenti ai principali standard di qualità e conformità richiesti dal mercato e dalle Norme ISO in materia. L'obiettivo principale del piano è stato di migliorare i processi di gestione e controllo dei cicli produttivi utilizzando tecniche per ottimizzare la produzione e conseguire i più elevati livelli di efficienza e qualità produttiva che consentano ad azienda e lavoratori di rispondere agli obiettivi di produttività, competitività ed economicità aziendali.

Per rispondere alle mutate esigenze produttive, commerciali e organizzative, MSA Damper ha voluto mettere in atto un piano formativo ampio e articolato capace di:

- riqualificare le professionalità dei lavoratori;
- potenziando le competenze dei lavoratori;
- mantenere i livelli occupazionali delle due aziende andate in crisi e acquisite da MSA Damper;
- migliorare l'occupabilità e l'impiegabilità dei lavoratori nella nuova realtà lavorativa di MSA Damper;
- consolidare e innovare la professionalità per migliorare la spendibilità professionale dei lavoratori nel mercato del lavoro esterno.

Le competenze principali da sviluppare attraverso la formazione erogata sono state pertanto legate alla capacità di:

- conoscere e utilizzare le nuove tecniche di saldatura dei metalli; conoscere e migliorare l'utilizzo di tecniche di saldatura avanzate e specialistiche con lo scopo di eliminare le piccole imperfezioni nelle fasi di lavorazione e rendere il lavoro perfettamente efficiente, rispondere agli standard di qualità e conformità internazionali della saldatura;
- gestire, controllare e mantenere efficiente l'infrastruttura produttiva aziendale.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Le analisi condotte sul presente piano formativo portano a delineare alcuni elementi che hanno operato perché la formazione erogata avesse successo, in particolare:

- Durante l'intervista semi strutturata il responsabile delle risorse umane ha dichiarato come l'ente formativo collaborasse con i formatori da tempo. La conoscenza reciproca ha portato da subito ad un'intesa che permette di saltare alcuni passaggi del tutto formali, per concentrarsi immediatamente sulle problematiche emergenti e urgenti in termini di formazione. I passaggi meno formali portano così, come in questo caso, ad un auditing più veloce, dove è l'azienda stessa che fa domande puntuali all'ente formativo sul genere di formazione necessaria.
- Dal punto di vista metodologico dell'analisi del fabbisogno formativo, un elemento che emerge come determinante è l'applicazione di un protocollo di analisi, basato su differenti fasi e che vede la partecipazione di differenti soggetti. È da sottolinearsi l'importanza della contestualizzazione della formazione: non si tratta solo di progettare un corso di formazione che risponda a delle necessità legate alla pratica e al lavoro degli interessati quotidianamente; si tratta, anche e soprattutto, di una progettazione capace di tener conto dello stato d'animo di manager e dipendenti, del periodo storico che la realtà organizzata si trova ad affrontare, di tutto quello che può influenzare il clima aziendale e, di rimando, la capacità di apprendimento delle risorse umane.
- Dal punto di vista della richiesta della realtà organizzata di formazione, e quindi di sua adesione ai percorsi formativi Fondimpresa, è da sottolineare come la necessità di formazione sia stata una diretta conseguenza di alcune cause o fattori esogeni. Si è detto come la realtà organizzata in questione uscisse nel 2020 da un periodo travagliato, quasi risorta dalle proprie ceneri e si è altresì detto come i dipendenti di tale realtà organizzata fossero spaventati, a tratti spaesati per via di una doppia crisi: quella legata al periodo pandemico e quella legata alla vicenda personale dell'alto organizzata fallita pochi mesi prima. La formazione, pertanto, è stata anche pensata per assicurare quelle risorse che per lungo tempo non hanno potuto accedere ai locali dell'impresa in questione, perché in cassa integrazione, in un primo momento, e perché impossibilitate all'utilizzo delle macchine a cui solitamente sono preposte, in un secondo momento di ristrutturazione dell'azienda;
- Sicuramente l'adozione di tecniche dell'Industry 4.0 ha favorito la nascita del fabbisogno di formazione della MSA Damper: si è reso a un certo punto necessario formare nuove competenze tali da permettere ai dipendenti un veloce utilizzo di nuovi impianti e di rinnovate procedure. Si è instaurato un circolo virtuoso tra necessità di formazione legata all'adozione di Industry 4.0, formazione on the job e curiosità dei singoli verso un maggior sapere, che porta, ovviamente, ad una crescente inclinazione verso l'innovazione di prodotto e di processo.
- Infine, la formazione è stata interamente erogata nella formula del Training on the Job. I dipendenti si sono detti entusiasti di tale formula, perché hanno notato una pronta applicabilità della formazione, da un lato, e si sono da subito sentiti coinvolti, dall'altro.

Le buone prassi formative aziendali

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

- La formazione efficace è quella erogata nel momento in cui il bisogno di formazione è tangibile. Nel caso analizzato, il piano formativo è stato sviluppato in piena coerenza con gli obiettivi di sviluppo aziendale, obiettivi ai quali MSA Damper non sarebbe giunta diversamente. La formazione ha sortito gli effetti desiderati perché l'attività di screening dei bisogni formativi è stata portata avanti con cognizione di causa, avendo prima sentito i desiderata riportati da Legale rappresentante, Responsabile risorse umane, responsabile della qualità e RSU aziendale.
- La formazione analizzata presenta una seconda buona prassi, ovvero quella che si basa sui bisogni personali dei dipendenti, perché sono sì risorse, ma risorse umane: occorre analizzare il contesto in cui vivono ed è sempre necessaria una condivisione con loro degli obiettivi, non solo strategici, ma anche specifici legati ad un certo percorso formativo.
- La formazione efficace è quella che genera curiosità ulteriore. Questo accade solo se questa è capita pienamente dai dipendenti ai quali è erogata. Si giunge più facilmente a tale risultato quando questa è applicata nel momento stesso in cui il docente insegna i discenti: la formazione on the job si conferma, in questo più che in altri settori sicuramente, come la migliore e la più assimilabile.
- Se non esiste il commitment da parte del board aziendale, è molto difficile arrivare agli obiettivi formativi sopra già menzionati. Le modalità attraverso cui i corsi di formazione hanno avuto luogo dimostrano che l'impresa analizzata abbia sempre considerato gli obiettivi formativi come obiettivi strategici, da qui il naturale commitment del board.
- La formazione è strategica nel momento in cui il dipendente formato ha chiaro che il corso al quale partecipa è un modo migliore che l'impresa ha per dimostrare la propria riconoscenza e la propria stima: attraverso una formazione mirata il dipendente capisce di essere una risorsa su cui l'impresa sta investendo.
- Infine, la buona formazione è quella che permette ai dipendenti di condividere risultati con i membri del proprio team di lavoro: tutti assieme di lavoro per ottenere obiettivi comuni.

WITT ITALIA SPA - Industria 4.0

Industry 4.0 e motivazione: quando la formazione fa la differenza

“Fare della natura il proprio punto di riferimento”

Con questa ispirazione nasce nel 1970 Witt Italia. Un'azienda che già in quegli anni coltiva un sogno all'avanguardia: creare prodotti per la pulizia domestica e per la cura della persona che rispettino l'ambiente. Witt Italia ed Erboristeria Magentina sono parte dello stesso gruppo imprenditoriale e sono oggi importanti player su tutto il territorio nazionale nel settore della detergenza ecologica, in quello della cosmesi naturale e dei prodotti per il benessere della famiglia. Ogni prodotto è completamente ideato, formulato e prodotto nei propri stabilimenti di Torino.

Il completo controllo del processo produttivo consente a Witt Italia e di Erboristeria Magentina di essere consapevoli della qualità e dell'efficacia di quanto si propone ai propri consumatori in termini di rispetto dell'ambiente e di risultati. La distribuzione dei prodotti è essenzialmente sul territorio italiano ed i due grandi brand (Witt e Erboristeria Magentina) sono distribuiti con strategie differenti, il che implica difficoltà di gestione di ordini tra di loro differenti in uno stesso magazzino. L'adozione del software di gestione WMS ha risposto all'esigenza di implementare l'evasione degli ordini quotidiana e di diminuire gli errori materiali degli ordini stessi, causa dei reclami da parte di consumatori e di clienti.

La storia di Witt è segnata dalle cosiddette “rivoluzioni”: la prima è stata intrapresa negli anni Settanta, perché, sebbene non ancora richiesto dal mercato, l'azienda scelse di produrre in maniera rispettosa dell'ambiente già alcuni decenni prima che questa diventasse la tendenza generale. Oltre a ciò, Witt Italia ha sostanzialmente creato vere e proprie categorie di prodotto, come la detergenza ecologica e la cosmesi naturale, anticipando di molti anni le mode e le filosofie naturali che oggi sono fondamentali per proporsi nel mercato. In questo senso Witt ha percorso i tempi, vedendo e investendo laddove gli altri produttori neppure immaginavano si potesse arrivare.

La seconda “rivoluzione” è legata alla metodologia di distribuzione dei prodotti: Witt Italia sceglie da sempre di non essere presente nella grande distribuzione, affidandosi alla vendita diretta attraverso l'impiego di consulenti, personale in grado pertanto di instaurare una relazione di lungo periodo con i consumatori finali, impostando un rapporto che insiste sulla qualità e sicurezza dei prodotti. Perché per Witt tutto ruota intorno alle persone e alle loro necessità. Per questo nella produzione nessun dettaglio è tralasciato e si punta sempre sulla qualità e le consulenti, formatesi direttamente presso la sede aziendale, rappresentano al meglio lo stile e la filosofia aziendale.

L'esigenza formativa nasce proprio in seno alla seconda “rivoluzione”, che vede pertanto Witt a dover far fronte ad una moltitudine di ordini, di differente tipo e grandezza, in aumento esponenziale e facenti parte di due brand differenti, con diverse ottiche: Witt ed Erboristeria Magentina. Si è così resa essenziale la predisposizione di alcune strategie e processi di magazzino molto delicati ed incompatibili con gli obiettivi di sviluppo che l'impresa si è da sempre data. La gestione del magazzino, infatti, è da sempre una questione complessa, dovendo evadere, essenzialmente, una moltitudine di piccoli ordini. Si è reso pertanto utile l'approccio a tutto tondo all'industria 4.0 ed alle sue tecnologie abilitanti per una gestione degli ordini e del magazzino più efficace e le innovazioni di processo introdotte hanno avuto bisogno di un forte aggiornamento delle competenze da parte di tutti i dipendenti preposti alla gestione di tali processi. Da chi è preposto al recepimento degli ordini, a chi ne deve dar seguito: la necessità di formazione ha riguardato trasversalmente molti dipendenti dell'azienda, avendo come output non solo la nuova padronanza delle tecnologie abilitanti adottate da Witt, ma – cosa ancora più importante - una maggiore consapevolezza ed un più sentito senso di appartenenza al gruppo. È chiaro, oggi più che mai, come la buona riuscita dell'evasione degli ordini, nei tempi stabiliti e senza errori, sia il risultato di un'azione congiunta di più persone che collaborano e che si prendono delle responsabilità.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Le analisi condotte sulla presente azione formativa portano a delineare alcuni elementi che hanno operato perché la formazione erogata avesse successo, in particolare:

- Durante l'intervista semi strutturata il responsabile delle risorse umane ha dichiarato come l'ente formativo collaborasse con loro da tempo. La conoscenza reciproca porta subito ad un'intesa che permette di saltare alcuni passaggi del tutto formali, per concentrarsi immediatamente sulle problematiche emergenti e urgenti in termini di formazione. I passaggi meno formali portano così, come in questo caso, ad un auditing più veloce, dove è l'azienda stessa che fa domande puntuali all'ente formativo sul genere di formazione necessaria, inoltre il rapporto di lungo periodo tra ente formativo e impresa velocizza la scelta dei docenti. Nel caso considerato dal presente report, infatti, la scelta è ricaduta su docenti esterni (Politecnico) già conosciuti dal management per alcuni pregressi e docenti interni, come il responsabile IT.
- Dal punto di vista metodologico dell'analisi del fabbisogno formativo, un elemento che emerge come determinante è l'applicazione di un protocollo di analisi, basato su differenti fasi e che vede la partecipazione di differenti soggetti. È da sottolinearsi l'importanza della contestualizzazione della formazione: non si tratta solo di progettare un corso di formazione che risponda a delle necessità legate alla pratica e al lavoro degli interessati quotidianamente; si tratta, anche e soprattutto, di una progettazione capace di tener conto dello stato d'animo di manager e dipendenti, del periodo storico che la realtà organizzata si trova ad affrontare, di tutto quello che può influenzare il clima aziendale e, di rimando, la capacità di apprendimento delle risorse umane.
- Dal punto di vista della richiesta della realtà organizzata di formazione, e quindi di sua adesione ai percorsi formativi Fondimpresa, è da sottolineare come la necessità di formazione sia stata una diretta conseguenza dell'adozione di tecnologie abilitanti legate alla quarta rivoluzione industriale. Senza la corretta formazione, le persone preposte alla gestione degli ordini e a tutte le attività di magazzino non sarebbero state in grado di utilizzare la nuova tecnologia. Nonostante un primo momento di reticenza, iniziale, infatti, tutti i discenti hanno accolto con grande motivazione la formazione erogata, essendosi resi conto che una volta formati loro stessi avrebbero potuto fare la differenza.
- Sicuramente l'adozione di tecniche dell'industry 4.0 ha favorito la nascita del fabbisogno di formazione del Gruppo Witt Italia SpA. Si è instaurato un circolo virtuoso tra necessità di formazione legata all'adozione di industry 4.0, formazione on the job e curiosità dei singoli verso un maggior sapere, che porta, ovviamente, ad una crescente inclinazione verso l'innovazione di prodotto e di processo.
- Infine, la formula attraverso cui la formazione è stata erogata è stata vincente: il training on the job, unico modo efficace di formazione nel caso esaminato nel presente report, ha aumentato la consapevolezza nei dipendenti che non solo hanno capito quanto il proprio lavoro potesse fare la differenza, ma hanno aumentato la propria partecipazione attiva verso la ricerca di nuove soluzioni per dar risposta efficace alle problematiche quotidiane. La formazione vincente è quella che rende le persone libere di pensare a come migliorare i processi aziendali.

Le buone prassi formative aziendali

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

- La formazione efficace è quella erogata nel momento in cui il bisogno di formazione è tangibile. Nel caso analizzato, il piano formativo è stato sviluppato in piena coerenza con gli obiettivi di sviluppo aziendale, obiettivi ai quali Witt ed Erboristeria Magentina non sarebbero giunti diversamente. La formazione ha sortito gli effetti desiderati perché l'attività di screening dei bisogni formativi è stata portata avanti con cognizione di causa, avendo prima sentito i desiderata riportati da Legale rappresentante, Responsabile risorse umane, responsabile della qualità, Responsabile Finanziario.

- La formazione è strategica quando è anche prova del fatto che l'azienda stia investendo sulle proprie persone. I dipendenti sono così motivati e si sentono parte di un sistema.
- La formazione è efficace quando in linea con la corporate culture: essendo vista anche come metodo per fidelizzare le risorse, migliorandone la vita lavorativa, più la formazione è svolta in piena coerenza con i valori della realtà organizzata, più questa sarà efficace. Nel caso analizzato, infatti, i momenti formativi sono tutti visti come momenti in grado di aumentare il commitment di manager e dipendenti: dalle interviste semi-strutturate portate avanti, infatti, è emerso come anche i primi livelli credano molto nella formazione aziendale e spingano per esser formati non solo sugli hard skills, ma anche sui soft skills.
- La buona formazione è quella dalla quale scaturiscono nuovi spunti di riflessione che permettono a tutti i discenti di risolvere le problematiche quotidiane future che possono scaturire dalle innovazioni di processo. Di fatto la formazione, in questo senso, consente ai dipendenti di capire come tutti assieme si debba lavorare per il raggiungimento di obiettivi comuni, aumentando così il senso di responsabilità di ognuno.
- In un mondo sempre più dominato dalle tecnologie abilitanti legate alla quarta rivoluzione industriale, i corsi di formazione oggetto del presente studio hanno professionalizzato ulteriormente tutti coloro per i quali erano stati pensati e questo è sicuramente uno degli output desiderati dalla formazione stessa, qualunque questa sia.
- Infine, rappresenta una buona prassi di formazione il fatto che attraverso il materiale didattico sia stato creato un protocollo di insegnamento in grado di favorire l'onboarding, che permetta quindi ad ogni nuovo arrivato di poter da subito essere attivo e pronto a lavorare, senza aver bisogno di affiancamento (che prima aveva bisogno di due giorni lavorativi) che solitamente è percepita come pratica utile, ma dispendiosa in termini di tempo e di produttività.

Conclusioni

Si conclude un nuovo anno di Monitoraggi Valutativi, che ha rappresentato una nuova occasione di immersione in dimensioni aziendali molto diverse le une dalle altre e lo studio di esperienze formative eccellenti sul nostro territorio.

Come ogni anno, il lavoro di ricerca è denso, impegnativo ma altrettanto ricco di conoscenza e nuovo know-how che siamo convinti abbiano appassionato il lettore almeno quanto noi.

È sempre complesso selezionare le dodici imprese per le storie di formazione, non tanto perché sia difficile trovare casi eccellenti, quanto piuttosto per il problema opposto. Il dataset conta mediamente ogni anno un migliaio di imprese, e qualche migliaio di piani formativi. Restringere a dodici il numero di piani e imprese per la selezione è ogni volta una sfida avvincente e mai banale. Tutt'altro che un processo decisionale statisticamente rappresentativo, la selezione dei casi avviene piuttosto su base elettiva. Le dodici Storie di Formazione vengono individuate in base ad un insieme di fattori, tra cui certamente è centrale il valore di eccellenza e trasferibilità delle buone prassi.

Come già ricordato, l'obiettivo dei monitoraggi valutativi è quello di contribuire al miglioramento continuo delle pratiche della formazione interprofessionale, attraverso casi di studio capaci di evidenziare tecniche e procedure che hanno avuto i migliori impatti e hanno meglio permesso di raggiungere gli obiettivi formativi prefissati.

Ci piace spesso parlare dei monitoraggi valutativi come un piccolo viaggio esplorativo grazie al quale entriamo in realtà aziendali molto diverse tra loro, ed espressione della capacità produttiva del Piemonte. Anche quest'anno, grazie a questo "viaggio", abbiamo toccato con mano come la dimensione del fenomeno della formazione professionale abbia implicazioni sempre più importanti in termini di sviluppo economico, sociale e territoriale. Si moltiplicano gli studi e le ricerche che mappano tendenze e processi, criticità e punti di forza, esternalità ed impatti. Tutti convergono nell'affermare che se per competere è fondamentale innovare, per innovare è centrale continuare a formare. Comprendere questo legame e maturare una nuova "cultura della formazione" è fondamentale sia per il mondo delle imprese sia per quello dei lavoratori e delle istituzioni.

Le interviste di profondità dei monitoraggi valutativi raccolti quest'anno ci descrivono una realtà piemontese sempre più orientata in questa direzione, dinamica, diversificata, e caratterizzata da numerosi tratti eccellenti. Dalle parole degli intervistati emerge entusiasmo e una rinnovata percezione rispetto alla formazione, sempre più percepita come un'alleata affidabile e sincera, e uno strumento di crescita personale, professionale e sociale, per gli uni; di capacità competitiva e innovativa per le altre.

I monitoraggi valutativi sono pertanto uno strumento di analisi e disseminazione, con cui abbiamo avuto modo di osservare da vicino e comprendere meglio i processi della formazione messi in atto da alcune realtà eccellenti del nostro territorio. Lasciamo al dibattito della comunità scientifica e locale questo saggio, augurandoci che possa contribuire ad una evoluzione che è già in atto e che può e deve essere alimentata da studi e ricerche, di cui fanno parte anche i Monitoraggi Valutativi Fondimpresa.