



Università degli studi di Pisa  
Facoltà di Economia  
Dipartimento di Economia Aziendale “E.Giannessi”  
Corso di Laurea Specialistica “Strategia e Governo dell’Azienda”

# **IL RUOLO DELLA FORMAZIONE NELLO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE IL CASO CONTINENTAL AUTOMOTIVE ITALY S.P.A**

Relatore: Chiar.mo Prof. Marco Giannini

Uditore esterno: Chiar.ma Dott.ssa Francesca Manetti

Il Candidato: Elisa Liberati

Anno Accademico 2012/2013

*Alla mia Famiglia.*

# Indice

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>Introduzione .....</b> | <b>4</b> |
|---------------------------|----------|

## **Teorie sui processi formativi**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 La relazione tra formazione e strategia.....                 | 8  |
| 1.2 Il cambiamento organizzativo e la formazione.....            | 12 |
| 1.3 Il ruolo delle risorse umane e la figura del formatore ..... | 18 |
| 1.4 L'analisi dei bisogni formativi .....                        | 21 |
| 1.5 La progettazione e attuazione della formazione .....         | 25 |
| 1.6 La verifica e controllo della formazione .....               | 30 |

## **Concontinental Automotive Italy S.p.a e gli stabilimenti di Pisa**

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Continental Corporation .....                                       | 47 |
| 2.2 La storia degli stabilimenti di Pisa .....                          | 51 |
| 2.3 I prodotti degli stabilimenti di San Piero a Grado e Fauglia .....  | 54 |
| 2.4 I principali clienti della Continental Automotive Italy s.p.a ..... | 58 |
| 2.5 L'organigramma aziendale .....                                      | 60 |

## **La formazione in Continental Automotive Italy S.p.a**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Una possibile risposta alla crisi economica .....        | 63 |
| 3.2 La formazione in Continental .....                       | 64 |
| 3.3 Ente: Fondimpresa .....                                  | 76 |
| 3.4 Il conto Formazione .....                                | 80 |
| 3.5 Il conto Sistema .....                                   | 82 |
| 3.6 Come si aderisce ad un piano formativo .....             | 84 |
| 3.7 Modi e tempi di erogazione al piano formativo .....      | 85 |
| 3.8 Il sistema di controllo di Fondimpresa .....             | 85 |
| 3.9 Sintesi dei passaggi di adesione al piano formativo..... | 90 |

## **Il caso della formazione finanziata in Continental Automotive Italy S.p.a**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Introduzione: caso finanziato da Fondimpresa presso la Continental Automotive Italy s.p.a ..... | 92 |
| 4.2 L'attivazione di un corso finanziato .....  | 94 |
| 4.3 Chiusura di un corso finanziato .....   | 97 |
| 4.4 Considerazioni personali sul ruolo strategico della formazione .....                            | 99 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Ringraziamenti ..... | 100 |
|----------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Bibliografia ..... | 101 |
|--------------------|-----|

## **Introduzione**

Il ruolo della formazione nello sviluppo delle risorse umane segue un iter storico, partendo dagli anni sessanta dove le relazioni con il personale vengono denominate “relazioni umane”.

La teoria di quegli anni derivava ancora dall’ impostazione tayloristica dell’uomo come variabile dipendente dell’organizzazione, l’obiettivo era di migliorare le relazioni tra organizzazione e individuo, tra azienda e persona, con il risultato ultimo di progredire nell’efficienza e nella produttività. Il fertile periodo delle relazioni umane ha dato il via non solo a una ampia gamma di interventi “sociali” in senso stretto, al periodo delle comunicazioni interne, ma ha contraddistinto la nascita della job evaluation, l’enfasi all’addestramento sul lavoro, e ha visto un notevole sviluppo degli strumenti di psicologia sociale e di psicologia industriale.

Gli anni settanta hanno visto il grande cambiamento dal sistema delle relazioni alla filosofia delle risorse umane. La crisi della fine degli anni sessanta, il cadere del principio di autorità, ma soprattutto la fine del modello di crescita costante di mercati, di consumi e di volumi produttivi, che sono stati peraltro la costante degli anni sessanta, ha decretato per la prima volta la revisione critica del taylorismo e l’affermazione dell’uomo come risorsa, non dipendente dall’organizzazione, ma capace di autonomia, crescita, sviluppo.

Il decennio successivo sono stati l’epoca delle tre “P” posizione, prestazioni, potenziale. Nell’ambito delle direzioni del personale, spesso denominate direzione risorse umane, è nata la funzione sviluppo, che ha messo in piedi tutti gli strumenti di base dell’odierna gestione delle risorse umane; la valutazione e la classificazione delle posizioni, in base al criterio della responsabilità, la valutazione delle prestazioni e dei meriti, gli schemi di gestione dell’equità retributiva interna e competitiva e esterna; la valutazione del potenziale e i relativi piani di sviluppo e di carriera. La formazione ha messo radici stabili nei piani e nei programmi di gestione dei capi.

Gli anni ottanta sono stati caratterizzati dalla “teoria dei sistemi”, che ha messo in campo i due paradigmi: quello della “interdipendenza” tra le diverse variabili del sistema organizzativo, in particolare tra le variabili hard e le variabili soft, e quello della “coerenza” sia all’interno del sistema, che tra il sistema stesso e le condizioni di ambiente esterno. La “teoria dei sistemi” ha accompagnato e supportato i massicci programmi di cambiamento; le

accresciute esigenze di competitività hanno imposto a tutte le organizzazioni prima il cambiamento verso la "cultura di impresa", quella caratterizzata dai grandi paradigmi del risultato, del rischio, del merito, della responsabilità, poi del cambiamento dalla cultura del prodotto alla cultura del mercato, all'orientamento verso la segmentazione della domanda e dei fattori di acquisto. Le direzioni dell'organizzazione e del personale hanno allargato la gamma dei loro interventi dalle sole risorse alle diverse variabili sistema storico-tecnico, in particolare quelle organizzative. L'MBO<sup>1</sup> è l'incentivazione in funzione dei risultati sono state leve potenti per sostenere e orientare significativi progetti di cambiamento e di differenziazione dei sottosistemi interni.

Gli anni novanta hanno cercato risposte alla competizione globale, al duro confronto internazionale che ha visto progressivamente molte aziende italiane perdere competitività, e altre fortemente interessate ai processi di concentrazione. Il cambiamento è diventato una costante per realizzare "l'azienda processiva", quella che sta segnando il grande passaggio dalla logica del volume alla generazione del valore. Il tema dominante è diventato quello della riprogettazione della cultura, le variabili soft si sono dimostrate il vero "fattore di successo", capace di generare un reale vantaggio competitivo.

Tutti gli interventi sono rivolti a una unica operazione la continuità del risultato economico, così si sta sempre di più sviluppando un orientamento alle competenze, come un nuovo fronte di attenzione nella gestione delle risorse, coerente con il modello dell'azienda processiva, che ha bisogno di generare "autoregolazione" attraverso leve organizzative che siano interne all'individuo e possano generare valore.

Il presente lavoro ha la finalità di mettere in luce l'aspetto organizzativo del processo formativo delle Human Resources, con l'obiettivo di mettere in risalto il ruolo sempre più importante e strategicamente rilevante delle risorse umane in azienda tanto da inquadrarle come una competenza distintiva. Le risorse umane sono i protagonisti e al contempo i destinatari di quella che viene definita cultura aziendale, ovvero l'insieme di valori e di assunti fondamentali che si sviluppano in azienda. Proprio per la loro importanza, negli studi di strategia aziendale, si evidenzia sempre di più la loro centralità nei processi di gestione e di produzione.

---

<sup>1</sup> MBO management by objective permette di assegnare gli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione, concentrandosi su aspetti organizzativi. Tale tecnica si basa su un processo di deleghe attraverso le quali i livelli più alti delegano alcuni loro obiettivi ai livelli più bassi dell'organizzazione.

La struttura di questo elaborato è così articolata.

Nel primo capitolo verranno analizzate le relazioni tra strategia e formazione, individuando il percorso e gli attori fondamentali del processo di sviluppo delle competenze. Il capitolo introduttivo ha finalità di esaminare gli aspetti critici che le aziende quotidianamente si trovano ad affrontare nella formazione di adulti, utilizzando metodi atti a incrementare lo sviluppo delle competenze.

Il secondo capitolo sviluppa la presentazione dell'azienda operante nel settore della componentistica auto denominata, Continantal Automotive Italy s.p.a presentando la struttura organizzativa complessa della multinazionale, la struttura dei clienti, e l'organigramma.

Il cuore dell'elaborato ha l'obiettivo di sviluppare metodologie per il reclutamento delle risorse finanziarie con l'obiettivo strategico di sviluppare, delle competenze distintive all'interno dell'azienda. L'analisi in oggetto esamina iter di sviluppo della formazione all'interno della azienda Continenta sia a livello corporate che a livello della business unit del plant di Pisa. L'attività formativa nell'azienda è estremamente importante perché l'azienda è vocata per un'attività di ricerca e di sviluppo di nuovi iniettori che devono rispondere sul mercato globale al requisito di efficacia ed efficienza.

In conclusione l'elaborato descrive lo sviluppo di un percorso formativo visto all'interno dell'azienda durante il periodo del tirocinio, cercando di sviluppare le criticità dell'attività formativa e evidenziando aspetti positivi.

Nel testo sono presenti dati che fanno riferimento a materiale aziendale. Alcuni dati sono sensibili per l'azienda e per questo non è possibile una loro diffusione all'esterno.

## Capitolo I

# **Teorie sui processi formativi**

SOMMARIO: 1.1 La relazione tra formazione e strategia - 1.2 Il cambiamento organizzativo e la formazione - 1.3 Il ruolo delle risorse umane e la figura del formatore - 1.4 L'analisi dei bisogni formativi - 1.5 La progettazione e attuazione della formazione - 1.6 La verifica e controllo della formazione .

## **1.1 La relazione tra formazione e strategia**

La funzione della formazione è ormai presente in tutti i contesti organizzativi (aziende private e pubbliche, enti locali, pubblica amministrazione, sindacati e cooperative) costituendo uno dei più rilevanti fenomeni di educazione degli adulti nel nostro paese. In realtà aziendali ci troviamo a sviluppare competenze distintive in adulti dove l'efficacia del processo di apprendimento viene influenzata dalle seguenti condizioni.

La prima condizione è quella della maturità preparatoria del singolo alunno, e cioè dello stato di sviluppo o di prontezza per intraprendere un nuovo sforzo di acquisizione auto-perfettiva<sup>2</sup>. Esempificando il concetto in un'azienda di manager che devono implementare un cambiamento, l'azione formativa è riconducibile alla disposizione tecnica e psicologica di recepire contenuti educativi del soggetto.

Una seconda condizione è individuata dagli attributi di diversità, che distinguono le caratteristiche individuali, biologiche e/o di personalità dei singoli discenti<sup>3</sup>. Ogni partecipante all'attività formativa presenterà diverse attitudini o diversi gradi di potenzialità nei riguardi di una stessa attitudine.

La terza considerazione, che è propria del processo di apprendimento in generale, prescindendo dalle modalità individuali è posta dalla gradualità del processo stesso; infatti iter di apprendimento può essere visto come un procedere graduale della conoscenza dell'oggetto in esame.

L'apprendimento è rivolto a modificare almeno una delle seguenti aree di competenza: la conoscenza, le abilità, gli atteggiamenti. Si potrebbe affermare che le conoscenze individuano il momento del sapere, le abilità quello del saper fare, gli atteggiamenti quello del saper

---

<sup>2</sup> Il concetto di maturità preparatoria è stato introdotto da E.L.Thorndike generalmente diffuso dalla psicologia americana.

<sup>3</sup> Per la trattazione delle caratteristiche che determinano il comportamento degli individui in un sistema organizzativo S. Salvemini "le variabili individuabili" e A. Rugiadini "organizzazione d'impresa" Giuffrè



essere, ogni situazione di apprendimento modifica abitualmente uno fra i tre aspetti sopra elencati.

Per poter esplicitare l'importanza della formazione ricordiamo come Umberto Agnelli, in una sua relazione nel 1973<sup>4</sup> esaltava la funzione della formazione evidenziando: la formazione scolastica e la formazione esercitata agli adulti.

La formazione scolastica fornisce le nozioni, le chiavi metodologiche di apprendimento fondate sul comprendere più che sul sapere, formando così il patrimonio culturale per le nuove generazioni. Molti imprenditori auspicano, anche nell'interesse del paese, che i sistemi scolastici, le università forniscano le basi educative verso le varie tipologie di lavoro limitando il più possibile le difficoltà che si incontrano nel mondo lavorativo. L'invito è creare una cerniera sempre più evoluta tra il sistema scolastico e il sistema produttivo creando dei soggetti con un'elevata preparazione professionale.

Le università italiane sono sempre più orientate ad assolvere alla funzione dell'insegnamento come sviluppo dell'attività di ricerca, non fornendo uno sviluppo delle competenze manageriali ma attribuendo all'esterno delle università la formazione. Il sistema scolastico e il sistema formativo differiscono entrambi, individuano i ruoli, le funzioni, i contenuti e i metodi da applicare.

Le politiche di formazione sono una variabile strategica del cambiamento organizzativo infatti il top management potrà assicurare la continuità dell'impresa solo sviluppando e alimentando le competenze distintive. Queste rappresentano la fonte eterna da cui ricavare i prodotti futuri. Esse sono dunque le "radici" della competitività mentre, i singoli prodotti e i servizi sono i frutti.<sup>5</sup>

Questa visione ci aiuta a capire chiaramente come le competenze distintive vengono messe al centro della strategia competitiva, costituendo la vera fonte dell'eccellenza. Nella prospettiva strategica, una competenza distintiva è un insieme di skills e tecnologie che consente a un'impresa di offrire un particolare beneficio ai clienti. La competenza non appartiene a singole persone, o unità di business, ma è un intreccio di skills e tecnologie che attraversa l'organizzazione e lega in una maniera unica e distintiva.

---

<sup>4</sup> Umberto Agnelli, relazione presentata al convegno nazionale ASFOR "Sviluppo della società italiana e formazione quadri", maggio 1973.

<sup>5</sup> Citazione tratta dalla "Alla conquista del futuro" di Gary Hamel e C.K Prahalad

Per ogni azienda è fondamentale capire quali siano le proprie competenze distintive e per essere tali devono essere poche e focalizzate creando:

- Il valore per il cliente. Una competenza distintiva deve offrire al cliente un apporto determinante al valore percepito dai clienti
- La differenziazione dalla concorrenza. Una capacità, per essere qualificata come competenza distintiva, deve essere unica sul piano concorrenziale. Esiste quindi una differenza fondamentale fra competenze “necessarie” e competenze “che differenziano”: queste ultime non possono essere reperibili ovunque o facilmente imitabili dalla concorrenza;
- L’estensibilità. Una competenza distintiva non è legata a un singolo prodotto o business, ma è invece una capacità “riusabile” su una gamma di nuovi prodotti e servizi, e può anche essere la chiave di accesso ai mercati di domani; c’è quindi l’idea che una competenza è veramente core quando è una sorta di piattaforma estensibile e riutilizzabile su prodotti e mercati diversi: qui sta il vero vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

In un’azienda possono essere raggiunti diversi vantaggi competitivi a seguito delle aree strategiche d’affari (asa) in cui ci troviamo. Siamo in presenza di un vantaggio competitivo quando si soddisfa una delle condizioni descritte:

- Vantaggio competitivo di costo; si individua quando l’azienda presenta una maggiore attitudine di contenere i costi rispetto al proprio competitor.
- Vantaggio competitivo di differenziazione; si evince quando i clienti dell’azienda percepiscano il prodotto unico e per tale sono disposti a riconoscere un premium price.

Un’azienda va pertanto vista non solo come un portafoglio di prodotti o servizi, ma innanzitutto come un portafoglio di competenze distintive. La visione strategica delle competenze è dinamica e legata all’evoluzione del contesto di business.

Il valore delle competenze cambia nel tempo: una competenza definita come distintiva dieci anni fa può oggi essere diventata una capacità soglia. L’individuazione delle competenze distintive non rappresenta una tecnologia “certa”, ma piuttosto un processo reso indeterminato dalla sua stessa natura di previsione e anticipazione del futuro, e con una forte componente “politica” che dipende dalla capacità del management di maturare una visione chiara e

condivisa su quelle che sono le competenze distintive realmente possedute dall'azienda e sulle competenze su cui puntare per essere competitivi in futuro. A tale proposito si potrebbe affermare che la vera differenza fra un'azienda e l'altra non la fanno le competenze in sé, ma la qualità del processo manageriale con cui vengano identificate, sviluppate, riutilizzate e protette con patrimonio.

Una difficoltà è costituita dal fatto che in questo intreccio di skills e tecnologie con cui viene definita la competenza distintiva, non è facile individuare il confine e il punto di saldatura fra competenze dell'organizzazione e le competenze individuali.

Si è affermato che l'azienda diventa knowledge intensive e che la catena del valore si sposta dai fattori produttivi fisici (il prodotto, la tecnologia, le risorse finanziarie) alla componente soft di conoscenze e di know how, la gestione di questo asset intangibile che è il capitale intellettuale deve diventare esso stesso un processo strategico, un core process che si affianca ai tradizionali processi di gestione del mercato e del prodotto. Il management delle competenze è perciò il processo continuo e integrato di definizione, misurazione, diagnosi strategica, sviluppo, patrimonializzazione e diffusione del patrimonio di competenze individuali e collettive dell'azienda, che le consentono di essere competitiva ed eccellente nel tempo, e in sintonia con l'evoluzione del suo business e dei suoi fattori di successo.

## 1.2 Il cambiamento organizzativo e la formazione

Diversi sono stati gli autori che hanno cercato di dare una definizione univoca e definitiva di cambiamento, ma ad oggi non si è ancora riusciti ad arrivare ad una tale definizione. La definizione di cambiamento organizzativo, nella letteratura relativa fornisce numerose risposte, ma spesso questo concetto viene confuso con quello di sviluppo organizzativo<sup>6</sup>. In generale si tende a identificare il cambiamento organizzativo come “quell’insieme di azioni pensate e orientate verso un obiettivo di mutamento dell’organizzazione”; da questa definizione si deduce che un’organizzazione decide di mettere in atto un processo di cambiamento quando diventa in qualche modo critico il suo funzionamento. L’azione di cambiamento è un intervento volto ad affrontare e risolvere un problema o una situazione critica attraverso l’introduzione di un’innovazione nell’apparato tecnico o sociale organizzativo.

In anni più recenti, diversi autori hanno proposto definizioni che si focalizzano sulle dimensioni dinamiche e processuali. In particolar modo Franco Fraccaroli (1998) definisce gli studi sul cambiamento organizzativo come “dei processi dinamici ed evolutivi delle culture, delle strutture, delle strategie e dei gruppi di potere nelle organizzazioni<sup>7</sup>”; George e Jones (2002) considerano tale cambiamento come: “il movimento di un’organizzazione da un presente stato a uno stato futuro per aumentare la sua efficacia”.

L’azienda è un’organizzazione con valenze economiche e valenze sociali che opera in un ambiente dinamico e competitivo e che ha come obiettivo esistenziale la produzione di valori e scambio<sup>8</sup>. Le valenze sociali sono le capacità, la cultura, l’esperienza, l’abilità di ogni individuo che interagisce con l’azienda; lo svolgimento dei cambiamenti aziendali vede le risorse umane coinvolte in primis. Le conseguenze di un cambiamento organizzativo hanno un impatto operativo rilevante sulle persone in quanto modificano i ruoli, i compiti e i valori delle persone; tutto ciò coinvolge diverse

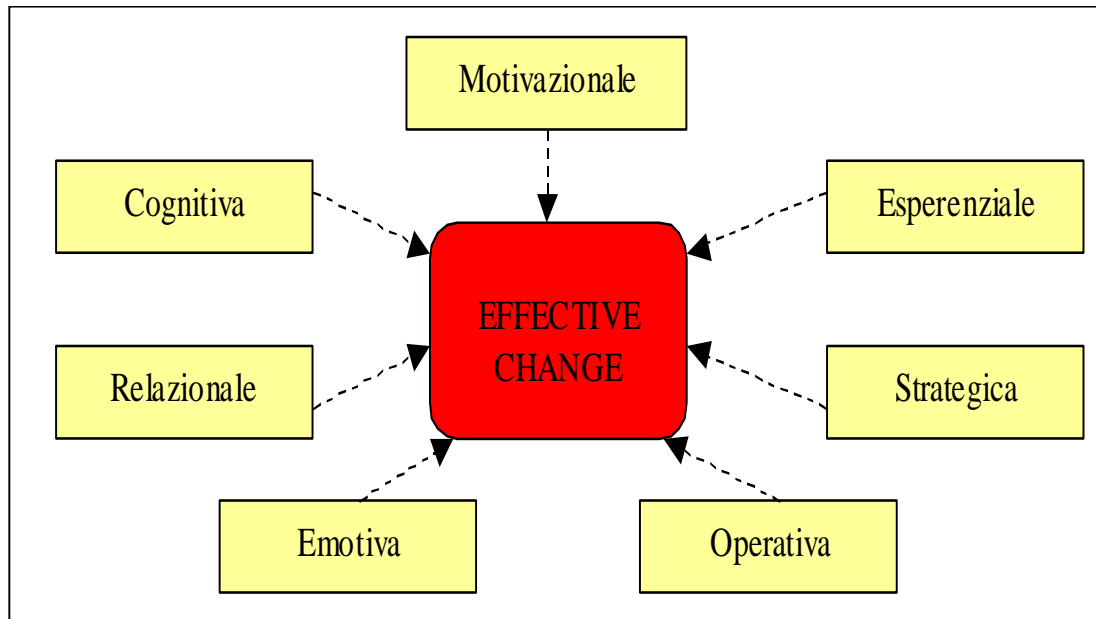
---

<sup>6</sup> “... per sviluppo organizzativo non significa, quindi, crescita quantitativa delle risorse umane e lievitazione delle strutture in cui le stesse sono inserite; né significa introduzione di un maggior numero di regole e procedure. Al contrario, sviluppo organizzativo, significa scientificazione dei processi decisionali; affinamento dei metodi di direzione del personale, elevazione della qualità dei contributi che i singoli partecipanti danno alla realizzazione della strategia aziendale; erogazione di incentivi che premiano l’efficienza”. ( W. French – 1969)

<sup>7</sup> Tratto da FRANCO FRACCAROLI, Il cambiamento nelle organizzazioni. Metodi di ricerca longitudinale applicati alla psicologia del lavoro – Libreria Universitaria.it edizione 1998. Gli autori citati nelle seguenti definizioni, sono stati rilevati mediante i siti web esposti nella sitografia

<sup>8</sup> Amodeo D. Ragioneria generale delle imprese, Napoli, Giannini, 1964.

dimensioni: cognitiva, emotiva, motivazionale, operativa, esperienziale, relazionale e strategica.



Il modello generale di comportamento si articola in quattro fasi:

- **“L’area di cambiamento”**: le persone ricercano delle informazioni, a prescindere dalla affidabilità della fonte della notizia, creando così un clima di tensioni e stress;
- **“L’annuncio del Cambiamento”**: l’annuncio dell’operazione viene accompagnato dall’entusiasmo, poco motivato, per il cambiamento. Le persone possono ricercare nei cambiamenti eseguiti ad un micro-livello delle analogie con esperienze simili vissute in precedenza;
- **“Il Cambiamento ha luogo”**: Occorre comprendere e ridefinire il complesso dei rapporti e collegamenti per adattarsi alla nuova situazione. Raccolte le informazioni preliminari è possibile che le persone evidenzino i costi causati dal cambiamento e dall’abbandono dallo status quo. Questa fase è molto delicata, poiché, se non gestita accuratamente, può condurre a comportamenti di resistenza.
- **“I Mesi Successivi”**: Occorre fare delle valutazioni comparative evidenziando i lati positivi e negativi che il cambiamento ha conseguito. La sua corretta gestione permette invece alle persone coinvolte di valutare congiuntamente i costi e i benefici legati all’operazione e, infine, di partecipare al cambiamento.

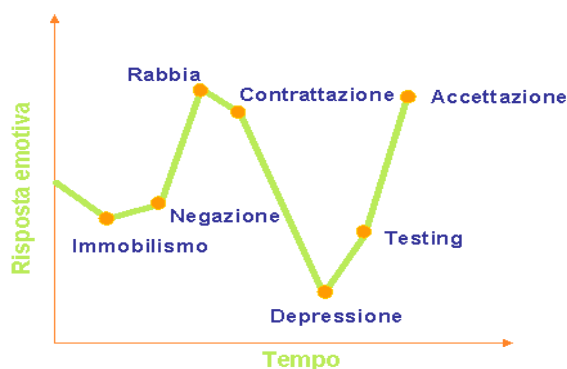
Ad esemplificare quanto detto possiamo analizzare la curva di reazione positiva al cambiamento:

### Curva di reazione positiva al cambiamento



I sentimenti consci e inconsci provocati dal cambiamento possono dar vita “all’immobilismo” e “alla negazione” che derivano dalla percezione del cambiamento come qualcosa di irreali che non avrà effetti. La prima reazione che si sviluppa è la “rabbia”, una volta accettata la realtà dell’operazione che si trasforma, in una fase successiva, nel tentativo di “contrattazione” della propria accettazione del cambiamento. Il “fallimento” della negoziazione porta alla depressione legata alla percezione che il cambiamento è reale, permanente e non modificabile. “La fase di testing” è simile alla fase di contrattazione ad eccezione del fatto che la persona vuole verificare l’accettabilità del cambiamento e comprendere come partecipare con successo alla nuova condizione. Compreso il proprio ruolo all’interno del processo di trasformazione e nella nuova organizzazione, le persone accettano il cambiamento e le sue conseguenze.

### Curva di reazione negativa al cambiamento



Le persone sono il fulcro del cambiamento e la chiave del successo o del fallimento dello stesso. E' palese che sono le persone a condurlo e al riguardo interessante è la classificazione di Hammer e Champy <sup>9</sup> che, in funzione della loro esperienza, hanno visto emergere i seguenti ruoli:

- **Il leader:** un dirigente di alto livello che autorizza e sostiene l'iniziativa globale di riprogettazione.
- **Il responsabile del processo:** un manager a cui è attribuita la responsabilità di uno specifico processo e della realizzazione della relativa riprogettazione.
- **Il team di cambiamento:** un gruppo di persone impegnate nella riprogettazione di un particolare processo, che eseguono la diagnosi del processo esistente e sovrintendono alla sua riprogettazione e realizzazione.
- **Il comitato direttivo:** un comitato di manager di alto livello che definisce e sviluppa la strategia di cambiamento dell'azienda e sorveglia il suo avanzamento.
- **Il responsabile della riprogettazione:** un manager che deve garantire lo sviluppo di tecniche e strumenti di reengineering per tutta l'azienda e la realizzazione di strategie fra i singoli.

Queste figure risultano strettamente dipendenti le une con le altre. I ruoli si creano in una condizione ottimale: il leader nomina il responsabile del processo il quale forma il team di cambiamento per ripensare il processo, con l'assistenza del responsabile della riprogettazione, e sotto gli auspici del comitato responsabile della riprogettazione e sotto gli auspici del comitato direttivo.

Secondo il modello di analisi psicosociale al cambiamento individuale e di gruppo, vi è la necessità di rispettare tre fasi fondamentali dello scongelamento di norme e strutture (unfreezing), del cambiamento (changing) e poi del ricongelamento in strutture e regole nuove (refreezing).

---

<sup>9</sup> Questa classificazione è una delle tante, vari autori prendono in esame Johansson H.J. – McHugh P.- Pendelbury A.J. Wheller W.A. la struttura comprende:

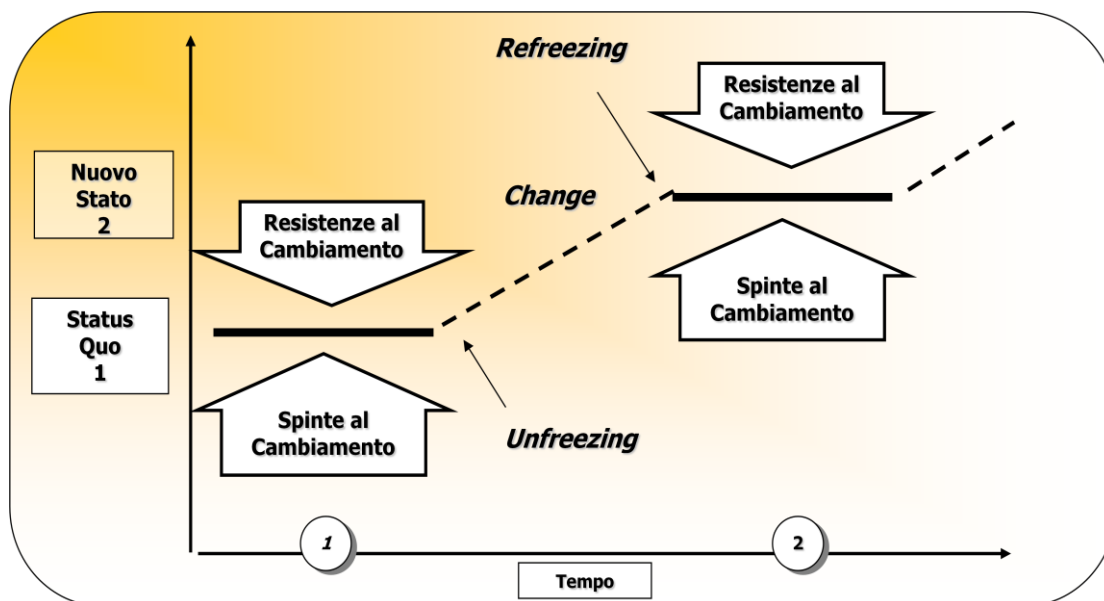
- Il leader del business unit,
- Il comitato direttivo,
- Il comitato per la gestione del progetto,
- Il team di ridisegno,
- I task team.

Altre classificazioni prevedono poi la distribuzione in:

- Il comitato guida,
- Il process owner,
- Il Business Process Manager,
- Il gruppo di riprogettazione.

Il processo noto come 'disgelo' o scongelamento di un sistema implica che si provveda a creare, attraverso opportune azioni di comunicazione dirette al personale ed al management, una motivazione diffusa e una disponibilità a cambiare lo status quo. Questa è spesso la parte più difficile di qualsiasi processo di cambiamento.

La trasformazione è l'insieme delle modifiche che l'organizzazione deve implementare affinché si realizzi il progetto di cambiamento; in questa fase possono sorgere problemi non previsti o resistenze inaspettate, o ci si può rendere conto che la fase richiede più tempo del previsto per attuarsi. Infine, il cambiamento viene reso permanente attraverso il processo di ricongelamento, al termine del processo viene costituito un nuovo punto di equilibrio ed i fattori ed i cambiamenti introdotti entrano a far parte della organizzazione in modo organico e permanente; in questa fase può comparire il cosiddetto "rifiuto" al cambiamento, esemplificando il manager non è riuscito a far prevalere la propria autorità e non è stato capace di adattarsi all'ambiente.



Più recentemente Peter Senge ha proposto un modello di "apprendimento organizzativo", sostenendo che l'efficacia dei cambiamenti sarà sempre più legata alla capacità delle organizzazioni di "sviluppare un senso di lavorare assieme come parte di un sistema, dove ogni parte del sistema influenza e viene influenzata dalle altre, e dove l'intero è più grande della somma delle parti". Secondo Senge è possibile trasformare una "organizzazione di sopravvivenza" (come egli definisce il vecchio modello) in una "organizzazione che apprende" (o "generativa") nel momento in cui vengano recepiti



alcuni fondamenti (o discipline di base), e precisamente: padronanza personale, modelli mentali, visione condivisa, apprendimento di gruppo e pensiero sistemico.

Una volta definita e comunicata la visione, il processo deve continuare con l'attivazione dei progetti di cambiamento nei quali saranno coinvolte più persone a tutti i livelli aziendali. Per l'attuazione di tali progetti saranno sicuramente necessarie competenze e strumenti che la maggior parte delle persone facenti parte dei team di progetto non possiede. E' impossibile che un processo di cambiamento abbia successo se una ampia fascia di persone non possiede competenze quali il lavoro di gruppo, il dialogo, il project management, la leadership, la gestione delle riunioni. La mancanza delle competenze necessarie affinché il cambiamento si attivi effettivamente è uno degli errori più comuni, si crede che basti sviluppare competenze dei membri della coalizione di governo e di poche altre persone, inoltre nelle aziende di servizi dove il cliente si rapporta principalmente con il front line, sviluppare competenze a tutti i livelli rappresenta una coalizione indispensabile per il successo di ogni processo di cambiamento.

### **1.3 Il ruolo delle risorse umane e la figura del formatore**

Le risorse umane hanno un ruolo estremamente importante, ogni qualvolta si affronta un cambiamento, quando ci confrontiamo in un momento positivo con spinte favorevoli il formatore non troverà difficoltà ad esplicitare la sua mansione, altrimenti, per contrastare le “resistenze al cambiamento” dovrà esplicitare la sua abilità nell’interagire con la struttura organizzativa, per svolgere la formazione appropriata alle necessità aziendale . L’obiettivo del formatore è quello di sviluppare le competenze distintive all’interno di una realtà aziendale, svolgendo un’attività formativa con metodi e tecniche appropriate, per una buona efficacia del corso, sarà sua mansione aggiornare eventualmente i contenuti formativi con istruzioni e procedure.

Il ruolo del formatore sarà complesso e articolato interfacciandosi costantemente con il responsabile dello sviluppo delle competenze organizzative in azienda (responsabile E&T).

Nel momento di apertura di un corso sarà il formatore a svolgere una piccola presentazione del tutor e verrà richiesto ai partecipanti una presentazione (chi sono, che mansioni svolgono) rendendoli così dal primo momento coinvolti nell’attività che andranno a svolgere, dalla presentazione deve nascere una condivisione degli obiettivi comuni.

Il trainer deve registrare i partecipanti in un modulo presenze, a tal punto si eroga il materiale didattico per facilitare l’attenzione dei partecipanti.

Alla conclusione di un’attività formativa, il tutor ha il compito di redigere un feedback dell’attività svolta; se si è erogato un corso tecnico si presenteranno ai partecipanti dei questionari anonimi tematici, e successivamente si svolgerà una correzione plenaria con la collaborazione di tutti i partecipanti.

I questionari o esercitazioni possono essere svolte anche in gruppo con un massimo di tre o quattro partecipati per ottimizzare il lavoro. Il lavoro in gruppo ha dei vantaggi:

- La piccola dimensione del gruppo facilita lo scambio di idee ed esperienze ed intensifica le interazioni: consentendo una maggiore partecipazione attiva dei partecipanti e un maggior approfondimento delle tematiche;
- La situazione di autonomia enfatizza il rapporto paritetico, riduce il controllo sociale e la dipendenza dal docente: la situazione più protetta consente maggior

indipendenza di pensiero, maggiore creatività, e migliora la tolleranza delle dinamiche di gruppo

Il compito del responsabile dello sviluppo delle competenze aziendali, è quello di procedere alla registrazione e all'archiviazione dei forms presenze, dei report dei questionari svolti, per conseguire dei feedback valutativi su l'attività.



Le caratteristiche che deve presentare un formatore sono molteplici, partendo dalla comunicazione, dovrà essere semplice e contestualizzata al tipo di scolarizzazione dell'aula, con un linguaggio condiviso dai partecipanti fornendo concetti chiave, in modo chiaro e proporzionale al tempo a disposizione. La comunicazione deve essere diretta, il docente si potrebbe avvalere anche di un linguaggio non verbale che in molti contesti è molto efficace per dimostrare la leadership del formatore. Il lavoro del comunicatore potrebbe essere facilitato dalla sua esperienza, se si riesce ad esemplificare i concetti teorici con esempi concreti, si coinvolgerà maggiormente i partecipanti allo scopo dell'addestramento. L'esemplificazione è utile per gli uditori oltre ad creare una "sosta" ai tempi d'ascolto, è utile per dare una maggiore credibilità e concretezza ad affermazioni teoriche. E' ancora estremamente efficace fermarsi durante la lezione, per riprendere a ribadire più volte i punti nodali del messaggio, facilitando la stabilizzazione dei messaggi centrali della lezione.

Per la medesima finalità precedentemente citata, è utile servirsi di messaggi grafici permanenti (slides), che stabilizzano visivamente i punti chiave della lezione.

Gli strumenti come lavagne o cartelloni di carta sono utili per creare una permanenza del messaggio.

Per il formatore è importante nel contesto formativo essere determinato, flessibile e disponibile alla critica e alle domande, tutto ciò per mantenere e favorire lo scambio comunicativo tra le persone, garantendo una crescente disponibilità al dialogo e al confronto.

Il linguaggio del corpo è importante ad esempio tenere in mano una penna, un foglio oppure usare un puntatore (in caso di presentazione) muovendolo lentamente basta che l'atteggiamento assunto sia naturale.

Il contatto visivo è rilevante, il formatore deve stabilire un contatto visivo mentre sta parlando muovendo lo sguardo su tutti i partecipanti, anche se si scrive alla lavagna è importante mantenere uno sguardo su tutti i partecipanti in modo da tenere viva l'attenzione.

Il bravo comunicatore con l'ausilio della voce deve dare enfasi anche ai concetti basilari, facendo un uso moderato delle pause il tutto renderà la comunicazione più chiara e efficace.

Il tutor deve riformulare le domande che gli vengono esposte dai partecipanti al corso se queste non sono chiare e lineari, per favorire la partecipazione dell'intera aula.

Se siamo di fronte ad una domanda critica ed eccessivamente polemica il formatore deve dimostrarsi aperto ma fermo cercando di mettere alla luce differenti soluzioni. L'organizzazione di un dibattito relativo ad una lezione è importante perché permette, se ben condotto, di rendere massima l'assimilazione della lezione stessa e di approfondire ulteriormente i contenuti trattati. L'abilità del tutor è creare una priorità delle domande più interessanti e utili per l'intera classe, è interesse del formatore bilanciare osservazioni positive con quelle negative evidenziando con un feedback dell'aula il proprio intervento.

## 1.4 L'analisi dei bisogni formativi

Ogni processo formativo può essere suddiviso in quattro tappe cronologiche e logiche omogenee al loro interno sia per i sub obiettivi che si prefiggono, sia per gli “attori” organizzativi che ne sono coinvolti.

La prima tappa è cronologicamente rappresentata dalla analisi dei bisogni formativi. Si tratta di definire, nel modo più circoscritto possibile quale è il prodotto in uscita concretamente individuabile che l'azione formativa si prefigge.

I soggetti coinvolti in questa analisi possono essere:

- I committenti (ovvero chi finanzia, promuove, riceve le influenze organizzative dell'azione formativa);
- I formatori o responsabili di organizzare le azioni formative
- I partecipanti che saranno esposti all'azione formativa.

Le istanze emergenti da committenti-utenti e formatori siano sostanzialmente presenti nell'elaborazione dei bisogni formativi. L'analisi dei bisogni dovrebbe seguire nel modo più chiaro possibile i bisogni realisticamente appagabili con azioni formative, i quali spesso non combaciano con i bisogni espressi da una sola delle parti. Il risultato di tale negoziazione si concretizza nella definizione degli obiettivi generali dell'attività formativa. Ogni proposta formativa deve considerare l'origine della domanda di formazione e la coerenza con il sistema organizzativo di fatto. Come tutti gli strumenti, la formazione presuppone una diagnosi sulle ragioni e sulle cause che rendono necessario e utile ricorrervi, semplice è individuarli per un operaio addetto ad una certa macchina, dovrà possedere certe abilità manuali e certe conoscenze tecniche minime e individuare strumenti per la formazione diventa più facile.

La diagnosi diventa molto complessa quando ci muoviamo in mansioni lavorative non routinarie, man mano che si interviene su un insieme di ruoli diversi per livello, compiti, responsabilità; man mano che il sistema organizzativo è più complesso. Se alla base di ogni intervento formativo sta un problema di adeguamento dei comportamenti individuali al ruolo richiesto dell'organizzazione, un'attenzione diagnostica particolare, per decidere le forme, i modi, gli obiettivi di un'attività formativa, da considerare le numerose variabili che influiscono sul comportamento di chi svolge un ruolo,

considerando le variabili strutturali, tecnologiche, umane, sociali, e quelle relative ai meccanismi operativi.

La diagnosi è il processo che origina e giustifica tutta l'azione formativa, ed è di per sé un momento formativo importante, il cui obiettivo è di contribuire allo sviluppo di una organizzazione. In particolare ciò significa stimolare attraverso il lavoro diagnostico la capacità del "sistema cliente" di far fronte tempestivamente ai problemi esterni o che si generano al suo interno, attraverso l'aumento della consapevolezza dei "soggetti organizzativi" concretizzata specificamente, nella fase di diagnosi, nella costituzione di opportune premesse di intervento, formativo prima ed operativo successivamente.

La diagnosi su cui si lavora deve essere credibile ed approvata dal momento che su di essa si fonda il "contratto" di formazione.

Un intervento formativo si origina sempre su iniziativa di una figura committente alla base della cui richiesta stanno due elementi di natura psicologica. Il primo consiste in una rappresentazione mentale, esistente nel committente, di un bisogno generico, di carenza rispetto ad un problema organizzativo. Il committente tende a celarsi con la formazione reattive di difesa, che vanno dall'atteggiamento onnipotente a quello di abdicazione, accanto a questo sentimento individuiamo un secondo elemento un assunto di speranza, una sensazione, dai contorni vaghi che "una soluzione esiste". Questi due elementi sono importanti, e non v'è dubbio che accorra fare leva sul secondo elemento per gestire al meglio, ricordando che l'obiettivo della formazione non è sostituirsi ai soggetti presenti nell'organizzazione, ma potenziarli.

Il potenziamento del committente passa attraverso l'accettazione concreta della sua diagnosi, da parte del formatore. E' maturità professionale del formatore rendersi conto che per quanto la diagnosi del committente sia precaria, parziale, spesso proiettiva, essa è estremamente importante per lui, perché è il mezzo con il quale governa il proprio senso di bisogno. Avere la percezione di un generico bisogno genera ansia da perdita di controllo della situazione; identificare, una causa, anche se generica e parziale consente di stare meglio. Quasi sempre, il committente ha una sua ipotesi, finalizzata prevalentemente alla propria rassicurazione. Occorre elaborare insieme al committente la diagnosi dei bisogni formativi, fornendogli un quadro di riferimento metodologico e concettuale che gli consenta di accettare la parzialità di questa.

Nella fase di riconoscimento e definizione della diagnosi dei bisogni formativi, occorre cautelarsi contro una tendenza che in molti casi interessa il formatore, cioè quella di personalizzare il lavoro formativo, riconfermando la sua identità professionale.

Attraverso il metodo è possibile aiutare i soggetti del sistema cliente, nel processo diagnostico di “riconoscimento” dei problemi, a passare da una diagnosi soggettiva ad una diagnosi più articolata, attraverso il metodo si ricerca un criterio di riferimento convenzionale.

Gli strumenti da utilizzare possono essere i seguenti:

- Osservazione diretta,
- L'intervista (individuale o di gruppo)
- Il questionario o altri analoghi strumenti che si basano sulla compilazione di uno scritto.

Il metodo dell'osservazione comporta problemi operativi in indubbia complessità, si pensi ad esempio alla difficoltà di procedere all'interno di una organizzazione con un'attività di osservazione di un certo numero di persone per periodi di tempo significativi. Le difficoltà sono riconducibili alla preparazione di chi conduce la ricerca, ma anche difficoltà tecniche del muoversi ad esempio all'insaputa di tali persone o piuttosto con la loro esplicita collaborazione.

Da un lato si tratta infatti di tener conto di quelle che sono implicazioni soggettive dell'osservatore<sup>10</sup> che tendono inevitabilmente ad interferire con quanto si sta osservando.

Il ricorso all'intervista risulta in molti casi da privilegiarsi rispetto agli altri strumenti, dove con il termine intervista si intende indicare, in modo estensivo, qualunque tipo di procedura di indagine che implichi una esplicita collaborazione tra ricercatore e interlocutore dell'indagine stessa: che implichi dunque una situazione relazionale di interrogazione diretta di dialogo.

L'intervista è certamente lo strumento di indagine più efficace per questo tipo di attività di ricerca; i motivi sono da ritrovarsi essenzialmente da un lato la ricchezza di dati che consente di ottenere, dall'altro nella possibilità di approfondirne taluni in modo differenziato a seconda dello specifico interlocutore.

Il questionario è uno strumento che ha sempre trovato un'ampia applicazione e un ampio consenso da parte degli operatori.

---

<sup>10</sup> Citazione Borgogno 1978

Un limite di questa metodologia è l'eccessiva distanza che istituisce tra il ricercatore e l'oggetto dell'indagine, è da intendersi come un metodo di controllo delle ansie da parte del ricercatore.

In secondo luogo va osservato che il questionario consente di ottenere dati di superficie rispetto all'oggetto di indagine, piuttosto generali.



## 1.5 La progettazione e attuazione della formazione

La progettazione è il momento centrale in cui emerge come protagonista e con tutte le sue abilità il formatore, in questo passaggio il formatore deve dare forma progettuale agli innumerevoli elementi che ha raccolto che gli sono stati forniti.

Il formatore deve definire gli obiettivi didattici analizzando le risorse disponibili, questo è il collegamento con la fase precedente di analisi dei bisogni formativi. Una conoscenza non superficiale della necessità di formazione consente di predisporre una risposta adeguata ed efficace in termini di contenuti e di metodi. Consente di scegliere i personaggi adatti al trasferimento del sapere e alla gestione dei processi. E' sicuramente il momento principale di una buona progettazione. Non bisogna trascurare la struttura logica dell'intervento, alla articolazione e alla durata, al luogo dello svolgimento, alla documentazione, alle esercitazioni, all'utilizzo di mezzi audiovisivi, ai questionari di fine corso, al reporting per la committenza.

Gli elementi sopra citati variano a seconda del corso che andiamo ad realizzare se per quadri o per dirigenti, di sensibilizzazione o di insegnamento, di breve o di lunga durata.

- La chiarezza dell'intervento logico e fondamentale ci riferiamo al criterio di base che presiede tutto lo svolgimento del corso , alla sua architettura, alla idea logica che percorre l'intero programma. Per chiarezza logica intendiamo il disegno globale coerente, armonico, consequenziale.
- Una iniziativa di formazione può essere pensata a giornate o a settimane intere, consecutive e non; la conseguività o modularità sono alternative che presentano reciprocamente degli svantaggio o vantaggi. La durata è funzione della quantità e della complessità degli argomenti da trattare, ma anche della consistenza del gruppo e dell'utilizzo di tecniche attive. Una durata breve corrisponde a sensibilizzare, informazioni, alfabetizzazione su un tema; la durata medio-lunga consente approfondimento, sviluppo di processi, apprendimento di conoscenze specifiche.
- La sede di svolgimento del progetto formativo potrà essere aziendale o presso strutture di terzi, importante è analizzare lo spazio dove il corso si svolge deve presentare una serie di caratteristiche pensate a garanzia della funzionalità e del confort. Particolare attenzione deve essere dedicata alla struttura e all'allestimento dell'aula, ad esempio

illuminazione, temperatura, disposizione dei tavoli e delle attrezzature didattiche. Cartellini segnaposto, lavagna luminosa, apparecchi di proiezione e schermo devono essere predisposti assicurandosi della loro collocazione e della loro affidabilità. L'inesistenza su questi dettagli è motivata dalla necessità di rendere fluido, naturale, senza interruzioni, il processo di formazione in atto. Le condizioni ambientali non devono generare disagi, che disturbano e ostacolano la concentrazione.

- La composizione del gruppo è una variabile dove il formatore non potrà svolgere interventi decisivi. Se il corso è interno, il gruppo è determinato per analogia di ruoli, di gerarchia, di professionalità, di funzioni di appartenenza. In molti casi si preferisce un gruppo disomogeneo per favorire il confronto di situazioni diverse. Il numero dei partecipanti si colloca idealmente tra 15 – 18 persone, sopra o sotto questi limiti sono potenzialmente presenti elementi di scadimento del processo formativo. Un gruppo oltre le dimensioni indicate non favorisce la socializzazione e la conoscenza; la possibilità che si creino situazioni marginali piccoli “clan” o momenti di deconcentrazione, è più elevata e meno gestibile.
- La definizione preventiva dei ruoli di docenza e di coordinamento, in particolare dei loro ambiti di azione e di responsabilità è un'altra componente importante della fase di progettuale.  
E' necessario che siano precisate le presenze, i rapporti, le competenze di ciascun ruolo, da quello del progettista a quello del docente/i, a quello dei testimoni, a quello del coordinatore/tutor. Queste figure operano molto spesso congiuntamente nel corso dell'iniziativa, ed è assolutamente necessario che ai partecipanti sia chiaro il ruolo che ciascuno di loro svolge.
- Il materiale didattico consegnato al corso deve essere chiaro incisivo come slides, filmati, esercitazioni. Il materiale oltre ad essere fonte di studio per i partecipanti al corso è un metodo per tenere viva l'attenzione.
- In conclusione del corso si svolgono dei sondaggi di gradimento con piccole interviste ai partecipanti sulla chiarezza ed efficacia del docente sul materiale divulgato al corso. Il formatore raccoglie delle valutazioni dei risultati dell'attività formativa svolta con test per corsi tecnici con correzioni in plenaria.
- Il formatore dovrà svolgere un'attività di reporting e archiviazione del corso svolto.

Di seguito illustriamo i passaggi chiavi del formatore:

## •Struttura di un corso



La progettazione dei contenuti e della loro sequenza risponde infatti a logiche “razionali” nell’ambito della disciplina cui i contenuti si riferiscono; la progettazione delle metodologie è invece fortemente legata alla “soggettività” delle persone cui i contenuti sono destinati, alle contingenze organizzative e di relazione tra le parti in azienda.

La progettazione dei contenuti si riferisce al “cosa” imparare, mentre la progettazione delle metodologie e dei processi si riferisce al “come”, cioè a quali sono le opportunità e quali le difficoltà e i problemi da superare per apprendere. La progettazione di un intervento parte dalla analisi dei bisogni di formazione , che normalmente sono conseguenti a:

- Variazione di ambiente esterno,
- Variazioni strategiche,
- Variazione organizzative in senso lato,
- Variazioni del sistema sociale in senso lato.

Oltre all'esame di questi fattori è rilevante osservare le variabili esterne strutturali che caratterizzano ciascun business-azienda; tali variabili possono essere oggetto di modifica o meno, ma sono comunque significative e influenti sul modello gestionale e sul modello comportamentale richiesti a tutte le organizzazioni-azienda che operano in questo contesto.

Schematizzando fin quanto detto si può dire che la progettazione di un intervento formativo dovrà considerare:



Nel primo sistema aziendale ha caratteristiche soggettive e contingenti; esaminando le variabili strutturali esterne individuiamo:

1. Le condizioni strategiche,
2. I fattori critici caratteristici dello specifico settore aziendale,
3. La fase- stadio d'evoluzione del settore.

Le **condizioni strategiche** che condizionano e influenzano sia le scelte stesse, che le performances, e quindi i profili manageriali e professionali aziendali.

Le condizioni strategiche comprendono:

- La “struttura della domanda” nel mercato, il trend quantitativo e qualitativo della domanda, la sua omogeneità-disomogeneità e il livello di segmentazione, il grado di variazione nel tempo, la nazionalità-internazionalità. Esemplicando nel mercato della “grande distribuzione” la variabilità della domanda è estremamente diversa nel settore alimentare e nel settore tessile.

- La “struttura dell’offerta” nel mercato, il livello di competizione, la tipologia di sistema competitivo, ad esempio nel mercato delle materie plastiche registriamo settori in cui l’offerta è caratterizzata da tanti, piccoli concorrenti nazionali, in altri settori l’offerta è di piccoli concorrenti internazionali come nella componentistica dell’auto.
- Lo “stato della tecnologia” è indicato dallo stato di maturità della tecnologia del prodotto e della tecnologia di processo; il ciclo di vita dell’innovazione tecnologica, l’esistenza o meno di barriere tecnologiche all’entrata nel mercato, la natura della tecnologia. Nei settori di componentistica industriale possono essere caratterizzate dalla tecnologia di applicazione piuttosto che dalla tecnologia di prodotti-processi.
- La “struttura del conto economico” quanto è il peso relativo, nel settore di materie prime, costi di trasformazione costo di distribuzione, costi di marketing, investimenti. Esemplicando nel settore di “utilities” le aziende sono caratterizzate da altissimi costi fissi e investimenti.
- I “vincoli socio-industriali” del settore: la presenza o meno di vincoli, sociali-istituzionali-legislativi; la natura dei vincoli, le conseguenze protettive e/o restrittive.

Le condizioni strategiche ci possono dire il grado di stabilità-instabilità dal settore in cui opera l’azienda.

Per **variabili strutturali esterne** ci riferiamo al settore merceologico in cui l’azienda opera presenterà strutturalmente dei fattori critici di successo che condizionano la possibilità di eccellenza per tutte le aziende che operano in quel settore. I fattori critici condizionano quindi strutturalmente, la cultura e la professionalità necessarie in tutte le aziende che si trovano a competere in quel mercato.

In molti settori di alta tecnologia la qualità è elemento strutturale e caratterizza la cultura interna degli operatori, ad esempio altre società di ingegneria la capacità organizzativa è fattore critico di successo.

I fattori critici strutturali di un settore-azienda ci possono dire in quale area di competenza e/o di capacità interna si deve sicuramente disporre di condizioni di eccellenza professionale.

Le **variabili strutturali interne** riconducibile ai vantaggi competitivi interni:

- Innovazione di prodotto, un settore si trova strutturalmente in questa fase quando il vantaggio competitivo risiede nella qualità e nella prestazione tecnica del prodotto.
- Riduzione dei costo, un settore si trova strutturalmente in questa fase quando il vantaggio competitivo risiede nell’efficienza tecnologica di un processo produttivo , volumi-economia di scala , costi di prodotto, produzione-distribuzione.

E' importante capire e analizzare la fase evolutiva in cui l'azienda si trova ad operare, poiché ad ogni fase corrisponde la necessità – opportunità di acquisire vantaggi competitivi su variabili gestionali e quindi in aree professionali nettamente diverse.

Una buona progettazione di interventi formativi deve conoscere e tener conto ancora prima della vera e propria analisi di bisogni, delle caratteristiche strutturali del sistema aziendale interessato.

## **1.6 La verifica e controllo della formazione**

Nel complesso panorama della gestione delle risorse umane, la cui formalizzazione è, invece, paradossalmente semplice. Infatti, se la formazione deve indurre un cambiamento, il problema è di valutare :

- Se il cambiamento vi è stato,
- Se il cambiamento è avvenuto nel senso voluto,
- Se il cambiamento è univocamente riferibile all'azione formativa

La valutazione efficace dell'efficacia formativa non è affatto un check-point, ma è di fatto un continuo processo, costituito da vere e proprie fasi cibernetiche (input .... verso.... feedback ...verso...output).

L'efficacia della formazione e la valutazione della formazione rappresentano due concetti differenti, che si distinguono per il tipo di quesito sul quale esse affondano le proprie radici. Nonostante rappresentino due aspetti strettamente legati tra loro, questa distinzione implica che i due concetti vengano utilizzati in modo non interscambiabile.

Nello specifico, la valutazione della formazione si riferisce ad un sistema di misura volto a comprendere se le persone partecipanti alla formazione hanno raggiunto gli obiettivi di apprendimento previsti dal percorso. Tale caratteristica che Salas e Cannon-Bowers (2001) definiscono “micro”, in quanto focalizzata sul processo di misura, risulta essere alla base dei modelli di efficacia della formazione. Tali modelli rappresentano la parte che gli autori definiscono “macro” in quanto partono da una prospettiva sistemica della formazione che punta a comprendere i motivi per cui gli obiettivi formativi sono stati raggiunti. Questi ultimi non dipendono semplicemente dal metodo formativo utilizzato, ma da come l'apprendimento e la formazione sono stati supportati e rinforzati dall'organizzazione, dalla motivazione di

coloro che vi hanno partecipato e da una molteplicità di dinamiche che consentono l'applicazione delle conoscenze nei contesti di lavoro.

Questa distinzione ha permesso che nella stessa pratica la formazione non fosse considerata come un semplice programma, ma come una complessa interazione tra fattori organizzativi. Porre l'accento sull'efficacia della formazione, quindi, significa considerare il legame esistente tra formazione e contesto organizzativo e di conseguenza richiamare il concetto di “transfer of training”, il quale rappresenta uno dei principali processi di interesse della formazione e non solo (Howard, 2000).

Alla semplicità del “modello” di Kirkpatrick si contrappongono 48 anni di dibattito scientifico volto da una parte a verificarne i fondamenti, dall'altra ad analizzarne l'efficacia, l'adeguatezza e i risvolti etici per la pratica professionale, nonché a migliorarne alcuni aspetti.

Uno dei più completi contributi nel campo della valutazione della formazione è l'approccio basato sulla teoria della gerarchia degli obiettivi/risultati della formazione. La prima formulazione del modello si deve a Kirkpatrick (1960), poi ripreso e approfondito da Hamblin (1974).

Un contributo più recente rispetto a quelli pubblicati negli anni '60, Kirkpatrick rivisita i quattro criteri che costituiscono lo scheletro del “modello” e che di seguito verranno sintetizzati:

1. **Le reazioni** dei partecipanti alle attività formative, volte inizialmente ad indicare quanto le persone hanno apprezzato in generale il programma formativo, nella rivisitazione sono definite come una misura di soddisfazione generale del corso. L'analisi delle reazioni ha l'obiettivo di indagare le opinioni delle persone sull'argomento del corso, sul formatore, sui materiali o supporti utilizzati. E' una misura importante in quanto è sulla base di questi commenti che molte organizzazioni prendono le proprie decisioni in merito ai programmi di formazione futuri. Proprio per questa ragione, è necessario che la persona possa esprimere il proprio pensiero anche attraverso delle domande aperte che non condizionino la risposta. Il principio su cui risiede l'importanza della misura delle reazioni è che le persone debbano apprezzare il percorso di formazione per trarne il maggior beneficio. E' evidente, però, che tale misura non consente, da sola, di stabilire se effettivamente vi è stato apprendimento e tanto meno non offre nessuna indicazione sul fatto che il comportamento del partecipante possa cambiare a seguito della formazione. Per questo motivo vi sono gli ulteriori criteri.

2. **L'apprendimento** è il criterio di valutazione che ha lo scopo di comprendere quali principi, fatti e tecniche siano stati compresi e appresi dai partecipanti alla formazione. Esso può essere determinato attraverso la costruzione di situazioni che prima e dopo le attività formative consentono di dimostrare se le persone conoscono i principi o le tecniche trattati in formazione. Nella rivisitazione si precisa che quando si parla di apprendimento si intende la misura delle conoscenze, delle abilità e degli atteggiamenti che cambiano grazie all'intervento di formazione.

3. **Il comportamento** è definito come misura del cambiamento nella prestazione lavorativa a seguito del percorso di formazione. La necessità di considerare tale step nel processo valutativo risiede nel fatto che esiste una differenza sostanziale tra il conoscere i principi e le tecniche alla base dei contenuti del percorso e il loro utilizzo nei contesti di lavoro. Nella rivisitazione l'autore si riferisce a questo livello come quello volto ad analizzare il cambiamento nel comportamento lavorativo a seguito della formazione, rappresentando ciò che in letteratura viene definito come "transfer of training".

4. **I risultati della formazione** coincidono con l'impatto che quest'ultima ha sul contesto organizzativo. Alcuni esempi potrebbero essere sintetizzati dall'aumento della produttività dell'organizzazione, del profitto, dai costi ridotti, da un minore turnover e da una maggiore qualità. Ciò che però l'autore sottolinea è la difficoltà di poter attribuire tali macro cambiamenti alla semplice formazione, a tal proposito si sottolinea la necessità di accompagnare la valutazione anche con analisi puntuali di quei fattori che potrebbero meglio spiegare tali cambiamenti.

Dall'esame della letteratura appare chiaramente che i criteri evidenziati da Kirkpatrick (1996) sono quelli che conducono e guidano l'analisi degli effetti della formazione. In generale, la maggior parte dei contributi ricorre ad un ampio ventaglio di outcome includendo, tra questi, anche l'analisi delle reazioni alla formazione, che come si è avuto modo di precisare, sembrano poter avere un effetto positivo sul processo di generalizzazione delle conoscenze (Alliger et al., 1997).

Appaiono, comunque, essere tre i criteri principalmente adottati, quali: le reazioni alla formazione, la sfera dell'apprendimento e la performance.

I livelli di misurazione sono caratterizzati da una complessità crescente e sono tra di loro legati da un nesso di causa-effetto-causa, ovvero il gradimento da parte dei destinatari costituisce un presupposto per l'apprendimento, che a sua volta può generare un impatto sul



contesto lavorativo e sull'organizzazione. Ciascuno step rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente per il successivo livello di analisi.

Il risalire livelli migliora e rende accurata la misurazione dell'efficacia del processo formativo, ma allo stesso tempo comporta un'analisi più rigorosa e dispendiosa in termini di tempo.

Nella realtà le organizzazioni valutano la formazione principalmente al livello 1 (gradimento) e in misura minore al livello 2 (apprendimento), mentre sono rare quelle aziende che raggiungono il livello 3 (trasferimento sul lavoro) e 4 (risultati di business).

Le ragioni sono da ricondurre a due ordini di fattori:

- culturali: le organizzazioni non sono abituate a misurare l'efficacia/efficienza delle azioni;
- operativi: l'attività di valutazione, come più volte sottolineato, è di per se complessa e onerosa, poiché richiede conoscenza del metodo, definizione di un processo strutturato e risorse dedicate.

Il modello illustrato è in gran parte meccanicistico, in particolare là dove tiene distinto il momento dell'apprendimento da quello del trasferimento.

Esso è coerente con una visione più generale in base alla quale prima si impara e poi si agisce ed esistono non solo tempi distinti e successivi, ma anche spazi diversi: un luogo in cui si impara e uno in cui si agisce.

Alla luce dell'approccio innovativo proposto è da ritenersi che il rapporto tra apprendimento e azione sia assai meno rigido e meccanico e assai più complesso. Non si tratta solo di “imparare a cambiare” quanto piuttosto di “imparare cambiando”, di riconoscere, dunque, il momento dell'apprendimento come momento di trasformazione dell'azione e l'azione stessa come un fatto di apprendimento (imparare facendo).

D'altra parte il modello basato sulla gerarchia degli obiettivi è quello che meglio rispecchia le esigenze di un processo di valutazione complesso e multivariato e ben si presta all'utilizzo pratico. Si propone dunque di utilizzarlo collocandolo in un contesto più ampio, di tipo sistemico, e di accorpate il momento dell'apprendimento con quello del trasferimento introducendo la valutazione delle competenze. Il concetto di competenza in qualche modo assomma in sé entrambi gli elementi (apprendimento e trasferimento), in quanto fa riferimento all'essere in grado di integrare le conoscenze, le abilità, le attitudini/qualità personali (comportamenti) che consentono di realizzare l'output/risultato di un'attività richiesta in uno specifico contesto.

L'approccio sistemico prende le mosse da una concezione delle organizzazioni come sistemi aperti, ossia sistemi composti da parti o sub-sistemi altamente interdipendenti, che interagiscono tutti tra loro e con l'ambiente e che determinano le dinamiche di funzionamento

dell'organizzazione stessa. In tale contesto i programmi di formazione con i loro obiettivi particolari devono essere considerati come possibili ingredienti di sistemi di organizzazione del lavoro globalmente ridisegnati e non come meccanismi isolati di cambiamento.

Nel sistema aziendale i bisogni di formazione possono essere rilevati a tre livelli diversi:

- Il livello delle richieste individuali
- Il livello delle attese dei ruoli e dei sottosistemi aziendali
- Il livello del sistema organizzativo, che considera congiuntamente il sistema delle attese insoddisfatte e l'analisi strutturale dell'azienda come sistema aperto.

E' evidente che i feedback individuali docente/discente rispondano alle scelte del primo livello, tuttavia non possono essere funzionali all'intero sistema, dunque rispondere ai bisogni dell'azienda; solo per certi versi possono essere utili a sostenere la motivazione individuale. L'efficacia della formazione va valutata in relazione agli obiettivi di fondo che l'impresa intende raggiungere con lo strumento formativo.

Per verificare i risultati della formazione occorre, quindi, definire e tenere sotto controllo tre sistemi che la formazione pone in relazione.

Il primo sistema è composto dagli elementi del programma formativo nel momento della sua attuazione: docenti, esperienze precedenti dei partecipanti e loro considerazioni critiche su tali esperienze, contenuti specifici, processi di apprendimento, orientamenti e comportamenti di ruolo, etc.

Il secondo sistema è composto dagli elementi propri dell'individuo, e cioè quadri di riferimento concettuali, ruolo rivestito, attitudine all'applicazione di nuove capacità etc.

Il terzo sistema è rappresentato dal sottosistema strutturale in cui l'individuo è inserito. Gli obiettivi del sottosistema aziendale vanno esplicitati e va verificata la loro compatibilità con gli obiettivi degli altri sottosistemi e gli obiettivi aziendali.

L'aspetto più interessante di questa impostazione risiede nelle modalità di identificazione dei rapporti tra i vari sistemi (formazione individuo organizzazione) in termini non di causa effetto, ma di input-output. In altre parole non si ricercano legami di tipo meccanico che rendano trasparente il processo, ma il processo è considerato come una scatola nera le cui dinamiche vengono descritte sulla base dei differenti esiti a fronte di differenti condizioni iniziali.

Ciò introduce un utile concetto, ossia quello dell'impossibilità di valutare l'influenza di un solo fattore di input senza considerare l'impatto di tutti gli altri sullo stesso sistema. La prospettiva non è quella di ricostruire un meccanismo rigido, ma quella di regolare un processo.

In sintesi, si propone un modello sistemico di valutazione articolato nelle seguenti fasi:

1. **Valutazione del contesto.** Saldamente legata all'analisi dei bisogni, riguarda l'ottenimento di informazioni organizzative correnti. Essa si propone di valutare soprattutto l'effettivo potenziale della formazione nel complesso degli interventi di sviluppo progettati.

2. **Valutazione degli input.** E' la costruzione della base informativa necessaria per la formulazione degli obiettivi da assegnare al programma e per le decisioni sulla struttura del progetto formativo (risorse, tecniche, metodi, organizzazione didattica etc). Si tratta di costruire in questa fase il metodo di valutazione, selezionando gli strumenti di raccolta delle informazioni e programmando le operazioni in funzione del tipo di obiettivi assegnati al programma. La congruenza tra gli obiettivi dell'intervento e le esigenze di cambiamento da un lato e gli obiettivi e la metodologia di valutazione dall'altro rappresentano i punti nodali di questa fase.

3. **Valutazione dell'attuazione.** Consiste nel monitoraggio continuo del programma formativo durante il suo svolgimento; il problema principale è l'individuazione di eventuali fattori di disturbo che possono aver influenzato l'attuazione del programma e potrebbero pregiudicarne in qualche modo i risultati.

4. **Valutazione dei risultati.** Solo in questa fase si può parlare di verifica degli aspetti a posteriori di un programma formativo, distinguendo tra risultati diretti, vale a dire quelli verificabili immediatamente dopo la fine di un corso, e indiretti, cioè quelli relativi al comportamento successivo sul lavoro ed al funzionamento dell'organizzazione. E' qui che trova posto l'approccio della teoria della gerarchia, con il suo modello per livelli di obiettivi/risultati.

In relazione ai diversi livelli si individuano le seguenti fasi:

4.1 **rilevazione del gradimento.** La metodologia che si suggerisce si basa sull'individuazione degli aspetti qualitativi e organizzativi rilevanti per l'organizzazione: in particolare, va chiesto ai soggetti coinvolti di esprimere sull'iniziativa formativa un giudizio espresso in “fattori di qualità”. La lettura incrociata dei giudizi permette di individuare eventuali criticità delle attività di formazione e di valutare con immediatezza la percezione dell'intervento da parte dei partecipanti. Il questionario strutturato è, in genere, lo strumento più diffuso.

4.2 **valutazione delle competenze**, che accorpa la valutazione dell'apprendimento e quella del trasferimento delle nozioni apprese sul lavoro. Per competenze si intende un insieme strutturato di conoscenze e di abilità, di norma riferibili a specifiche figure professionali, valutabili anche come crediti formativi e acquisibili attraverso percorsi di formazione professionale, esperienze lavorative, autoformazione. Parlare di competenze significa far riferimento ad un insieme di oggetti definiti, ottenibili attraverso distinti percorsi di analisi, che godono delle seguenti proprietà:

- a) sono uno standard di riferimento, esplicitamente legato al raggiungimento certo di una determinata performance;
- b) sono costituite da un mix di elementi, alcuni oggettivi – che attengono cioè alla natura del lavoro, come le conoscenze e le tecniche – altri soggettivi, che fanno riferimento alla capacità individuale di utilizzare efficacemente il proprio sapere, come le capacità di comunicazione, di rappresentazione, di problem solving, la motivazione e i comportamenti;
- c) costituiscono una metrica per rileggere le attuali figure professionali attraverso la scomposizione in Unità di Competenze (UC), ognuna delle quali avente un valore proprio e potendo essere presente come componente di diverse figure, in una logica di flessibilità della prestazione professionale e di supporto alla mobilità nel corso della vita lavorativa;
- d) costituiscono per i singoli individui un requisito di occupabilità, nel senso che esprimono il valore professionale nei confronti dell'impresa e costituiscono, al contempo, un riferimento rispetto al mercato del lavoro;
- e) sono il punto di partenza per la progettazione e la realizzazione di azioni formative efficaci (orientate a garantire che, al termine, il partecipante abbia acquisito capacità di realizzare effettive performance), basate su standard qualitativi capitalizzabili (UFC) e sul riconoscimento/certificazione dei crediti formativi individuali. Il quadro delle competenze sviluppabili è piuttosto ampio e variegato dal momento che comprende diverse tipologie ciascuna delle quali richiede metodologie e strumenti di valutazione diversi.

Le **competenze di base** costituiscono le risorse fondamentali necessarie ad un individuo per lo sviluppo di un proprio percorso professionale. Sono competenze che, classicamente, riguardano il sapere (lingue, informatica di base, economia, legislazione, contrattualistica del lavoro ecc.) e, pertanto, richiedono un approccio valutativo di tipo cognitivo. Gli strumenti da utilizzare per valutare tali competenze sono test oggettivi di profitto o colloqui o, nel caso della valutazione finale, esami veri e propri.

Le **competenze trasversali** sono l'insieme degli aspetti (comunicativi, relazionali, di *problem solving*, etc.) che entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e che consentono

all'individuo di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace all'interno di un contesto specifico. Si tratta di competenze che, più delle altre, riguardano la singola persona, la sua modalità d'essere e il suo codice di comportamento ed è difficile isolare quanto è stato trasmesso attraverso il corso e quanto era già posseduto ex-ante dal destinatario. In fase di progettazione dell'intervento occorre declinare gli obiettivi che attengono al “saper essere” il più possibile in termini di conoscenza e padronanza di tecnologie per comunicare meglio, lavorare in gruppo, etc., in quanto solo limitatamente a tecnologie e metodologie specifiche è possibile effettuare un esercizio valutativo che riguardi il modo in cui i destinatari utilizzano i nuovi strumenti. Pertanto, la modalità da utilizzare per questo tipo di valutazione è quella dell'osservazione dei comportamenti “in vitro”, ovvero attraverso simulazioni di performance. Le **competenze tecnico-professionali** sono l'insieme degli elementi (saperi e tecniche) connessi all'esercizio delle attività e dunque legati agli specifici processi di lavoro dei diversi ambiti professionali. Dette competenze riguardano la sfera del fare o del sapere applicato. Gli strumenti di valutazione da adottare sono prove pratiche o esperienze simulate, quali esercitazioni applicative o *case study*.

**4.3 La valutazione dell'impatto.** Questa entra nella sfera dell'organizzazione e delle performances andando oltre sia la misurazione delle reazioni dei partecipanti al percorso formativo sia la quantificazione dell'apprendimento. La dimensione “diacronica” dell'impatto, ovvero lo studio e la valutazione degli interventi formativi secondo il loro divenire nel tempo, in una prospettiva dinamica ed evolutiva, è un aspetto particolarmente rilevante da considerare. In linea generale si può affermare che:

- l'applicazione nell'ambiente di lavoro di abilità e competenze da parte dei partecipanti può verificarsi ed essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (alcuni mesi), successivamente il contributo dell'intervento formativo si va mescolando con quello delle altre esperienze continuamente realizzate dalle persone;
- gli aspetti formalizzati dell'organizzazione ossia la struttura con i relativi organici e le procedure possono richiedere tempi di cambiamento un po' più lunghi (intorno all'anno), normalmente questi cambiamenti sono previsti non come diretta conseguenza della formazione, ma nell'ambito di progetti di intervento più articolati che includono azioni formative:
- i cambiamenti sugli aspetti immateriali e non formalizzati dell'organizzazione, ovvero i comportamenti organizzativi consolidati, la “cultura aziendale”, possono verificarsi ed essere riscontrabili nell'arco di qualche anno;

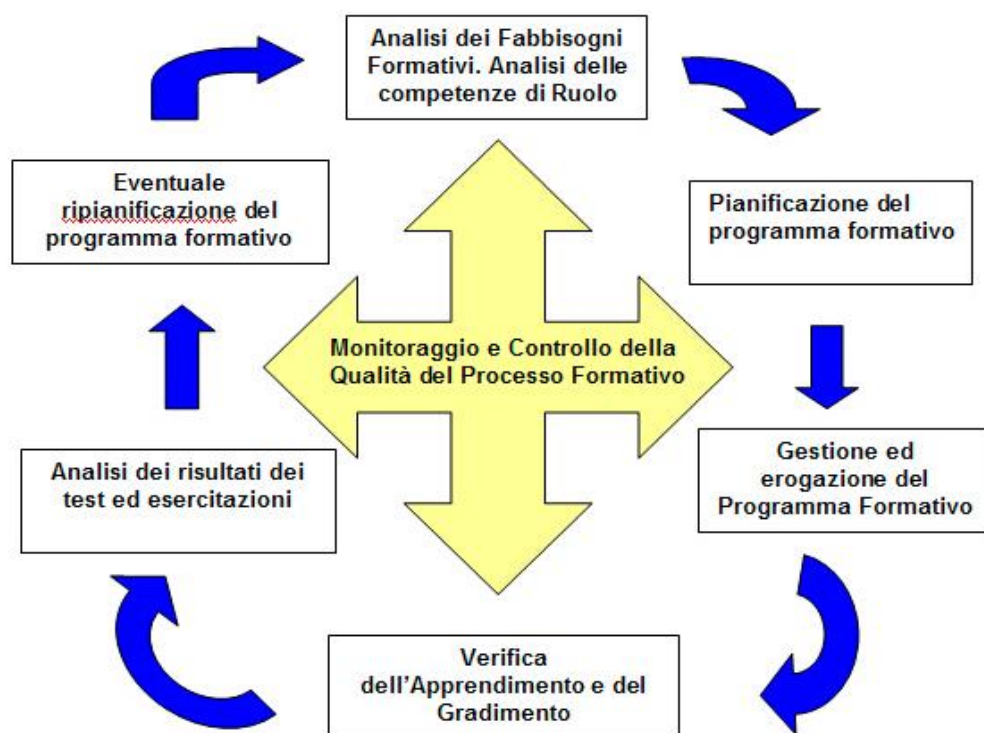
- gli impatti sulle *performance* dell'organizzazione possono avvenire in tempi molto variabili, in relazione al tipo di azione formativa e di strategia progettuale.

Tra le varie metodologie per la valutazione di impatto, si suggerisce quella focalizzata su evidenze oggettive di performance, meno complessa e costosa. Essa presuppone la possibilità di stabilire un legame di causa-effetto tra formazione e performance, e dunque il riferimento, nella progettazione formativa, ad alcune aree misurabili di performance potenzialmente influenzate dalla formazione; nonché la presenza nell'amministrazione di sistemi affidabili di valutazione delle prestazioni che definiscano a priori le performance attese per i diversi ruoli e consentano una verifica in chiave storica dei dati. Inoltre, giacché l'intervento formativo è legato alla realizzazione di obiettivi strategici (progetti di innovazione o di internazionalizzazione), e la formazione dunque costituisce una parte di progetti o programmi più ampi, la valutazione di impatto può essere ricompresa in una più complessiva valutazione dello stesso progetto o programma. Utili a tal fine risultano strumenti come:

a) l' "action plan": al termine del programma formativo viene previsto un modulo in cui si stabilisce l'*action plan* dell'applicazione dei contenuti della formazione ad un progetto o compito i cui obiettivi siano misurabili. La rilevazione del conseguimento degli obiettivi del progetto viene effettuata da parte del superiore diretto e/o del training manager;

b) il follow-up: dopo qualche mese dall'inizio del programma si fissa un incontro con l'obiettivo di rilevare i progressi realizzati a livello di trasferimento sul lavoro e impatto sull'organizzazione, ed eventualmente riprogrammare successive iniziative formative. A questo punto il processo si richiude verso le nuove esigenze di cambiamento dell'assetto organizzativo e le eventuali modifiche del programma di formazione.

La qualità di determinare ogni elemento costitutivo del processo formativo dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati.



Fonte:materiale didattico di testo

Gli strumenti di valutazione della formazione possono essere di quattro tipologie:

1. di tipo quantitativo analitico
2. di tipo quantitativo sintetico
3. di tipo qualitativo analitico
4. di tipo qualitativo sintetico

Per ognuna delle quattro tipologie di valutazione della formazione, vengono create degli strumenti di rilevazione dei giudizi dei partecipanti al corso, su diversi fattori che si intende analizzare.

La valutazione della formazione di tipo **qualitativo analitico** viene effettuata tramite questionari completi dettagliati.

Nei questionari per eseguire una valutazione di tipo “quantitativo analitico”, vengano utilizzate diverse tipologie di “Scale di Misurazioni” .

Possiamo avere delle “**scale di reazione**” cioè coppie di aggettivi opposti nelle due estremità per le quali si può esprimere una valutazione tramite una “scala di valori” (es.: difficile 1 2 3 4

5 facile) o altrimenti “**scale di punteggio**” (es.: approfonditi 1 2 3 2 4 5 ) o altrimenti “**scale di opinione**”, nelle quali si chiede di esprimere il grado di accordo/disaccordo utilizzando una scala da 1 a 6.

La valutazione di tipo **quantitativo sintetico** viene effettuata con questionari brevi.

Negli strumenti quantitativi sintetici possiamo utilizzare questionari che indagano lo giudizio complessivo del programma formativo. sono elencati pochi fattori che vogliamo indagare sulla totalità del programma senza scendere in dettagli d'esplorazione.

La valutazione di tipo **qualitativo analitico** vengono effettuate tramite interviste approfondite, domande aperte e risposte molto descrittive.

Gli strumenti qualitativi analitici sono tenuti mediante questionari costruiti con interviste alle quali è necessario dare risposte aperte in forma descrittiva lunga.

Le valutazioni di tipo **qualitativo sintetico** vengono effettuate con interviste molto sintetiche, quindi con domande con risposte semplici.

Possiamo utilizzare brevi “questionari di autoriflessione” brevi costituiti da domande aperte per raccogliere brevi opinioni di carattere generale sull'esperienza formativa.

I metodi per la “valutazione dell'apprendimento” possono essere di quattro tipologie:

**a) quantitativi delle conoscenze**

**b) quantitativi delle capacità**

**c) qualitativi delle conoscenze**

**d) qualitativi delle capacità**

La “valutazione quantitativa delle conoscenze” viene effettuata tramite “testi di livello” che saranno tanto più analitici e dettagliati nelle domande che propone quanto più le conoscenze sono state oggetto di formazione e si presta a una levata strutturazione.

I livelli possono essere di tipo diverso o misti:

- domande con risposte singole scelte da quelle elencate
- domande con risposta aperta
- abbinamento di parole coerenti e in relazione
- domande o affermazioni con risposte vero falso

La “valutazione dell'apprendimento di tipo quantitativo delle capacità” intende valutare la percezione dei partecipante sull'apprendimento o di alcuni elementi oggetto del percorso formativo. vengono utilizzati questionari di follow-up per verificare l'apprendimento di capacità, comportamenti, e abilità, obiettivo del percorso formativo. Il questionario è di tipo “fattoriale” con “scala di punteggio” es.: formalizzare la diagnosi (fattore) : 1 2 3 4 5



La “valutazione qualitativa delle capacità” di effettuare tramite interviste di autovalutazione dell'apprendimento di atteggiamenti, qualità, capacità. Le risposte sono aperte e in genere sono giudizi, considerazioni, opinioni quindi molto descrittive.

La valutazione della ricaduta di quanto appreso nella sfera professionale/lavorativa (trasferibilità) viene ottenuto tramite la creazione di alcuni strumenti di rilevazione:

- griglie di analisi delle prestazioni, che permette una rilevazione quantitativa
- questionari di follow-up che permette le rilevazioni quantitative dei comportamenti
- interviste di autovalutazione che permettono rilevazioni qualitative delle prestazioni dei comportamenti

Il cambiamento può essere individuale o organizzativo e quanto è da attribuire all' intervento formativo.

L' analisi delle prestazioni è creata per valutare il contributo che il programma formativo ha portato al raggiungimento di obiettivi di lavoro. l'analisi delle prestazioni è il rapporto tra i compiti realizzati e i compiti affidati nel caso volessimo analizzare la prestazioni per “ compiti”; altrimenti è il rapporto tra la performance prima del percorso formativo e la performance successiva al percorso formativo in questo caso valutiamo per “obiettivi”.

Lo schema riporta i compiti o gli obiettivi affidati da valutare una scala di misurazione per definire la qualità della prestazione, una scala di misurazione per definire il grado di miglioramento derivante dalla formazione

Il questionario di follow-up rileva il grado di cambiamento apportato dal programma formativo. Il questionario riporterà il fattore analizzato e per ogni fattore analizzato una scala numerica relativa al grado di cambiamento dopo la formazione.

L'intervista di autovalutazione è uno strumento di rilevazione qualitativa per avere dal discente giudizi su quanto l'intervento formativo ha contribuito al cambiamento della persona, della sua attività o organizzazione. Le risposte sono di tipo aperto e descrittive

Un sistema di valutazione delle prestazioni ha l'obiettivo di “conoscere” le caratteristiche professionali degli operatori in relazione al profilo professionale ideale tracciato dall'ente, di “valutare” i punti di forza debolezza degli operatori, e infine di sviluppare / formare gli operatori a partire dalle aree di miglioramento evidenziate.

La valutazione delle prestazioni come altre leve gestionali, ha finalità connesse alla formazione, lo sviluppo, al miglioramento qualitativo. L'implementazione del sistema di valutazione è un complesso e intenso lavoro di formazione/intervento: per definire il sistema, per sviluppare le capacità valutative, per verificarne l'impatto.

La valutazione delle prestazioni contribuisce all'analisi del fabbisogno formativo e alla valutazione dell'impatto della formazione e delle altre leve gestionali verificando i comportamenti professionali osservabili e i risultati ottenuti.

Il sistema di valutazione delle prestazioni, se applicato correttamente, è un sistema per la formazione dell'apprendimento individuale e organizzativo.

Vengono valutate le "capacità" tradotto in termini di comportamenti osservabili tramite una misurazione di tipo presenza/assenza rilevate durante il "periodo di valutazione". Gli "obiettivi" sono interpretati come risultati attesi ed associati a "indicatori" (o "fattori").

Ricordiamo che non si valuta la persona bensì i comportamenti osservabili e i risultati ottenuti. Un sistema di valutazione è sempre costituito da schede per la rilevazione delle capacità e degli obiettivi e da un sistema di "pesatura".

La valutazione delle prestazioni in ambito lavorativo può essere seguita per "fattori/compiti" e per "obiettivi". ma le valutazioni più utilizzate sono quelli di carattere "misto".

Senza addentrarci nelle tematiche relative all'organizzazione del lavoro, alla pianificazione dei fabbisogni, o dei gap formativi diciamo solo che il processo di valutazione delle prestazioni parte dalla definizione di tutte le "posizioni" lavorative all'interno dell'azienda dell'ente, la definizione dei ruoli, i compiti e le competenze richieste dal ruolo, le competenze effettivamente possedute dal lavoratore e quelle da migliorare, con la rilevazione finale del gap formativo.

Nella valutazione delle prestazioni per "fattori" si valutano le conoscenze di base, i comportamenti tecnici, le competenze trasversali, le competenze specialistiche, le capacità gestionali, le capacità di supervisione, doti personali, presa di decisioni, capacità gestionali, capacità relazionali, le conoscenze, i comportamenti, le motivazioni, le capacità, le abilità. La valutazione si concentra soprattutto sui compiti (task) e sulla loro realizzazione e portata a termine. Non si valutano i livelli di prestazioni o il raggiungimento di obiettivi definiti.

I fattori possono riguardare aspetti quantitativi: precisione, correttezza, efficienza o aspetti qualitativi: caratteristiche personali, competenze trasversali.

Le fasi sono:

1. selezione dei fattori da valutare
2. costruzione degli strumenti di valutazione
3. abbinamento delle scale dei giudizi.

Nella valutazione per "obiettivi" invece, non ci si concentra sul compito ma sul risultato (goal). Quindi vengono assegnati degli obiettivi individuali con verifica periodica e feedback.

Nella valutazione di tipo “misto” si valutano sia i compiti (quindi le attività) assegnate sia gli obiettivi (performance).

### **Indicatori di performance**

4. tempo per realizzare l'obiettivo
5. percentuale di realizzazione
6. quantità di realizzazione
7. esito positivo o negativo

Molti sono gli errori di valutazione che possono essere introdotti nell'attività di valutazione.

Gi errori sono quei fattori che possono inficiare la correttezza, la validità e l'autenticità degli esiti valutativi. Si parla quindi di meta valutazione. Non entreremo nei dettagli di questi errori, riportiamo solo un breve elenco:

- a) errori sistematico a causa di filtri personali ( effetto indulgenza e effetto severità)
- b) errore di contrasto (valutazione diametralmente opposta a proprio modo di essere)
- c) errore di espansione indebita (effetto alone)
- d) errore logico
- e) errore di aspettativa a causa di pre- giudizi (giudizi anticipati)
- f) errore di tendenza centrale(non prendere posizioni)

Un modello di analisi della Customer Satisfaction dei processi formativi puo essere rivelata tramite uno schema dove vengono analizzati diversi fattori relativi al processo formativo collegati ad una scala di valutazione tipo:

**Inferiore aspettative -3 -2 -1 pari al aspettative 0 +1 superiore alle aspettative +2 +3**

I diversi fattori possono essere valutati chiedendo ai partecipanti quale grado di importanza attribuisce a questi fattori. un elenco di fattori che possono essere valutati sono:

- a) congruenza tra bisogni formativi e obiettivi
- b) metodologie applicate
- c) stile comunicativo
- d) gestione del clima d'aula
- e) esercitazioni individuali di gruppo
- f) efficacia dei case histories
- g) lavoro di gruppo
- h) role playing
- i) documentazione fornita
- j) preparazione dei docenti

- k) chiarezza espositiva
- l) coinvolgimento
- m) entusiasmo
- n) valutazione di vari servizi accessori e periferici coerenze dei contenuti e delle metodologie con gli obiettivi formativi dichiarati
- o) efficacia didattica capacità di coinvolgimento
- p) efficacia degli strumenti didattici utilizzati
- q) accoglienza, cordialità,

Il ROI (Return on Investment) della formazione focalizza l'attenzione sui benefici economici aziendali misurabili in termini di risultati determinati da apprendimenti, capacità, e comportamenti individuali organizzativi da porre in relazione all'intervento formativo realizzato considerando corsi diretti e indiretti attribuibili al percorso formativo. Al fine di determinare il ROI della formazione, vengono considerate **quattro parametri**:

- a) numero partecipante**
- b) variazione del valore della prestazione prima e dopo la formazione**
- c) il valore della prestazione medesima**
- d) l'unità di tempo per considerare l'obsolescenza dell'intervento formativo**

Gli **elementi di costo** da considerare sono:

- a) analisi e progettazione
- b) organizzazione ed erogazione
- c) valore economico richiesto ai partecipanti e ad altre figure
- d) costi indiretti (viaggi, soggiorni,)
- e) costo dei servizi periferici

#### **Fattori di Ritorno:**

- a) numero dei partecipanti addestrati
- b) differenze di prestazioni accreditabili alla formazione
- c) quantificazione del valore economico della differenza di prestazione per l'impresa o ente
- d) stabilità dell'apprendimento del tempo

Possiamo considerare il ROI come il valore netto dell'investimento in sviluppo delle risorse umane a confronto con risultato che ci si potrebbe aspettare in assenza di formazione dedicata

RITORNO = il ritorno alla differenza tra il valore della prestazione prima della informativa e dopo l'azione formativa

RITORNO  $\longrightarrow$  (numero dei partecipanti x variazione le prestazioni x valore economico) – costo dell'investimento in formazione

COSTO = tutti gli elementi di costo sostenibile ai partecipanti o azienda

$$\text{ROI} = \frac{\text{Delta delle prestazioni valore}}{\text{prestazioni in valore e in assenza di formazione}}$$

## Capitolo II

# **Continental Automotive Italy S.p.a e gli stabilimenti di Pisa**

SOMMARIO: 2.1 Continental Corporation - 2.2 La storia degli stabilimenti di Pisa - 2.3 I prodotti degli stabilimenti di San Piero a Grado e Fauglia – 2.4 I principali clienti della Continental Automotive Italy s.p.a - 2.5 L'organigramma aziendale.

## 2.1 Continental Corporation

Continental AG è uno dei primi produttori mondiali di pneumatici, di sistemi di frenata, di sistemi di controllo di stabilità del veicolo e di altre parti per automobili e autocarro, con sede a Hannover, in Germania.

Nella comparazione a livello mondiale la Continental è il quarto più grande produttore di pneumatici del mondo, ed il secondo in Europa. E' il primo produttore di freni, sistemi di frenata, sistemi di controllo e stabilità del veicolo Antilock Braking System (ABS) al mondo, nonché il quinto più grande fornitore dell'industria automotive, ovvero l'industria che si occupa di progettazione, costruzione e vendita delle auto e dei veicoli a motore in generale.

Una delle principali aree di lavoro del Gruppo è la riduzione del consumo di carburante e delle emissioni di gas di scarico, tramite sistemi d'iniezione ultra-efficienti, pneumatici a basso consumo di carburante e sistemi di propulsione ibrida.

La Continental è una multinazionale organizzata come una corporate, la cui struttura comprende due gruppi Automotive Group e Rubber Group, le relative Divisioni e le sottostanti Business Units.

Il settore Rubber è suddiviso in:

- Tires è il settore dove si commercializza i pneumatici con i seguenti marchi: Semperit, Barum, Biking, Gislaved, Mabor per il mercato europeo, mentre è presente in Nord America con marchi Continental, General e Euzkadi. La divisione produce pneumatici di lunga durata per veicoli commerciali inoltre, sviluppa e produce pneumatici per le vetture a trasporto leggero, per le vetture compact, medie e full-size, nonché pneumatici per SUV, furgoni, autocarri leggeri, camper e roulotte, con 54 stabilimenti dislocati in 35 paesi, attribuendo la massima importanza alla sicurezza dei clienti.
- Conti Tech ha differenti unità d'affari, produce e commercializza: le cinghie di azionamento, le molle dell'aria, nastri trasportatori, tubi flessibili e moduli di controllo vibrazione, cinture di sicurezza, nastri trasportatori e sospensioni. La divisione ContiTech è specializzata nell'uso del caucciù e tecnologia delle materie plastiche, è presente in 24 paesi con 78 siti produttivi.

Il settore Automotive Group è suddiviso a sua volta in tre aree strategiche d'affari che sono :

- Chassis and Safety sviluppa e produce prodotti e componenti nel campo della guida sicura sia passiva che attiva, sistemi di frenata elettro-idraulici per il controllo della stabilità del veicolo, sensori, sistemi di assistenza alla guida, sistemi antiurto airbag e sistemi di sospensione elettronici ad aria compressa è presente in 19 paesi con 66 siti industriali.
- Powertrain l'obiettivo della divisione non è solo quello di ottenere una guida più economica ed un minor impatto ambientale, ma anche quello di rendere l'esperienza della guida stessa più piacevole e meno stressante per il conducente. La divisione integra, a tale scopo, soluzioni innovative ed efficienti in tutte le classi del veicolo. Produce una gamma completa di prodotti per sistemi a benzina e diesel, come sensori, attuatori e sistemi di erogazione del carburante la produzione è presente in 21 paesi con 64 siti produttivi. La divisione powertrain secondo i più recenti bisogni fornisce componenti e sistemi sia per mezzi ibridi che totalmente elettrici.
- Interior è la divisione che sviluppa e produce, a livello mondiale, sistemi elettronici per l'automotive e la componentistica. Questi sistemi permettono di controllare tutte le informazioni all'interno del veicolo come richiesto dal conducente o dalla situazione di guida; ad esempio controllo del clima all'interno abitacolo, sistemi di navigazione, informazioni sullo stato dei pneumatici. La produzione è presente in 25 paesi con 93 sedi produttive. Questa è la divisione più grande ed i relativi prodotti includono freni, programmi elettronici di stabilità e componenti elettronici per le automobili (inclusi sistemi di iniezione/dosaggio/controllo del carburante).

L'area strategica d'affari Powertrain è a sua volta ramificata in cinque divisioni che sono: Transmission, Hybrid Electric Vehicle, Sensor & Actuators, Fuel Supply e Engine System.

Lo stabilimento di San Piero a Grado e di Fauglia (Pisa), che è l'oggetto della tesi, si colloca all'interno di quest'ultima sub-divisione e in esso vengono realizzati i sistemi di alimentazione a bassa ed alta pressione contraddistinti dalle sigle LPI (low pressure Injection) e HPI (High pressure Injection).



## Strong Divisions and business Units

| Continental Corporation                                    |                         |                              |                                   |                          |  |
|--|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--|
| Automotive Group   |                         |                              | Rubber Group                      |                          |  |
| Chassis & Safety   | Powertrain              | Interior                     | Tires                             | ContiTech                |  |
| Electronic Brake Systems                                   | Engine Systems          | Instrumentation & Driver HMI | PLT, Original Equipment           | Air Spring Systems       |  |
| Hydraulic Brake Systems                                    | Transmission            | Infotainment & Connectivity  | PLT, Repl. Business, EMEA         | Benecke-Kaliko Group     |  |
| Sensorics  | Hybrid Electric Vehicle | Body & Security              | PLT, Repl. Business, The Americas | Conveyor Belt Group      |  |
| Passive Safety & Advanced Driver Assistance Systems (PSAD) | Sensors & Actuators     | Comm. Vehicles & Aftermarket | PLT, Repl. Business, Asia Pacific | Elastomer Coatings       |  |
| Chassis Components   | Fuel Supply             |                              | Commercial Vehicle Tires          | Fluid Technology         |  |
|  |                         |                              | Two Wheel Tires                   | Power Transmission Group |  |
|  |                         |                              |                                   | Vibration Control        |  |
|  |                         |                              |                                   | Other Operations         |  |

Fonte : materiale aziendale

La prima azienda della Continental Corporation è stata fondata l'8 ottobre 1871, praticamente agli albori dell'industria automobilistica, come produttrice esclusivamente di gomme.

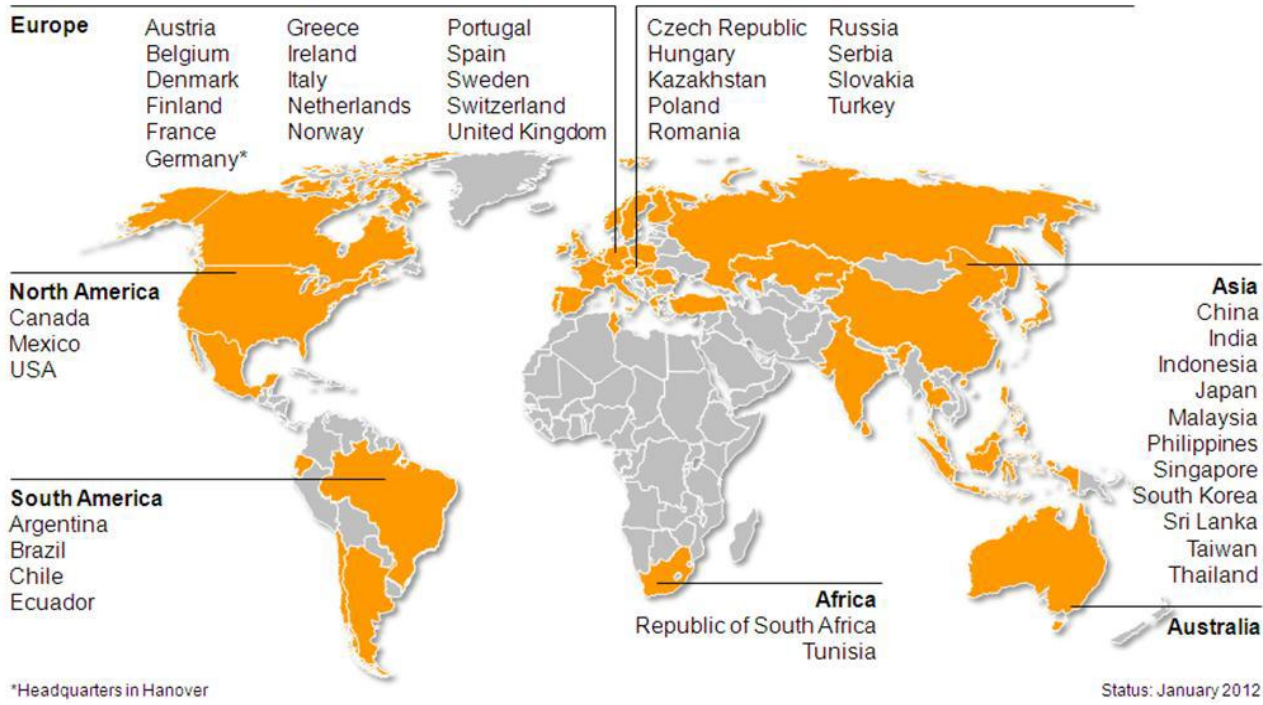
Nel 1987 acquista il produttore statunitense di pneumatici General Tire. Nel 2001 Continental ha iniziato il processo di diversificazione del business, acquisendo il controllo di Temic, l'attività di elettronica automobilistica di Daimler Chrysler, che ora fa parte di Continental Automotive Systems.

L'azienda ha successivamente realizzato altre acquisizioni: nel 2004 ha acquisito Phoenix, un'azienda tedesca di plastica e gomma automobilistica, nel 2007 ha acquistato l'unità di elettronica automobilistica di Motorola e, recentemente, VDO da Siemens.

L'acquisizione della divisione Automotive da Simens VDO ha provocato un notevole balzo in avanti della Continental nel business mondiale dell'auto, dotandola della capacità di offrire non solo pneumatici, ma diversa componentistica che viene installata nell'auto.

Al 2012 il gruppo Continental è presente in 190 paesi con stabilimenti dedicati alla produzione, 39 dei quali fanno anche attività di ricerca e sviluppo.

**Continental Corporation: a world wide company**



Fonte: materiale aziendale

## 2.2 La storia degli stabilimenti di Pisa

Il plant di Pisa è composto da due stabilimenti situati, entrambi nella provincia, uno a San Piero a Grado e l'altro a Fauglia.

La storia degli stabilimenti sopra citati è correlata all'acquisizione della divisione VDO di Siemens S.p.A. da parte di Continental Corporation.

L'insediamento di Siemens nella zona di Pisa inizia nel 1987, in seguito alla costituzione, da parte della stessa multinazionale tedesca, di una nuova società denominata Ventec, sfruttando la collaborazione di una decina di dipendenti della società Spica di Livorno e dell'apporto di know-how da questi maturato nel settore della componentistica auto.

La neonata società viene costruita, al fine di progettare e produrre iniettori per i sistemi di alimentazione dei motori a benzina, nell'area adiacente alla base americana di Camp Darby e vicino a San Piero a Grado, a pochi chilometri da Pisa.

L'iniettore è una valvola elettro-meccanica composta da una centralina che comanda decidendo per quanto tempo tenerla aperta. La centralina è collegata a un gruppo di sensori che si trovano nel motore i quali mandano impulsi che serviranno a regolare il flusso della benzina; i sensori invece avvertono anche la temperatura esterna al veicolo e la benzina erogata alla partenza.



**Fonte: materiale aziendale**

Nel 1988 la casa madre Siemens AG acquisisce la società americana Bendix, che ha un suo stabilimento a Newport News in Virginia, negli Stati Uniti, la quale ha come mission aziendale la produzione di una particolare famiglia di iniettori denominati DEKA I alimentati dall'alto (top feed injector).

Nel 1989 Siemens lancia sul mercato un nuovo iniettore appartenente alla famiglia DEKA II alimentato dal basso (bottom feed injector) e di conseguenza nella stabilimento di San Piero a

Grado inizia l'installazione degli impianti, delle attrezzature, dei macchinari e di tutti i mezzi che servono alla produzione. In questo ambito viene predisposta una struttura innovativa come la "clean room" per l'assemblaggio e la taratura degli iniettori.

La clean room è una unità produttiva ad ambiente controllato ed il suo nome deriva dal fatto che queste aree sono controllate con un livello di temperatura stabilizzata a 20°, di pressione e di filtrazione d'aria per garantire la qualità dei prodotti realizzati. Nel 1992 la produzione di questi iniettori vede come primo risultato quello di avere Chrysler e Renault come clienti.

Tre anni più tardi, Simens decide di attuare una nuova strategia in grado di migliorare la posizione dell'azienda nei confronti dei competitors seguendo la tendenza del mercato europeo di quegli anni: si sta passando infatti dal sistema tradizionale a carburatore a quello ad iniezione elettronica in modo da rispondere a tutti i requisiti anti-inquinamento e risparmio d'energia.

Simens si rivela pronta a questi cambiamenti e introducendo la fabbricazione del DEKA I D, evoluzione del DEKA I, diviene in pochi anni il leader del mercato europeo prevalendo anche sul concorrente Bosch.

Nel 1996, in seguito alla saturazione degli spazi, si rende necessario un ampliamento dello stabilimento. Tuttavia, poiché l'area di San Piero non è sfruttabile a causa del parco Nazionale di San Rossore, si decide di implementare la nuova struttura nella zona di Fauglia, dove precedentemente sorgeva un mobilificio. Nel nuovo stabilimento vengono installati reparti per la produzione dei componenti interni degli iniettori.

Proprio nel 1996 la Simens è stata una delle prime aziende a ricevere un'importante certificazione di qualità; per entrambe le sedi ottiene la certificazione ISO 9000 che ha come oggetto i sistemi di qualità aziendali richiesti dalle tre maggiori case automobilistiche americane, Chrysler, General Motors, e Ford.

La crescente domanda proveniente dal mercato europeo ha portato ulteriori ampliamenti a San Piero a Grado viene implementata una nuova clean room, mentre a Fauglia si costruì una nuova sede produttiva destinata alla produzione dei Fuel Rails a bassa pressione.

I fuel rails sono condotti metallici all'interno dei quali passa la benzina e la loro funzione è quella di distribuire il carburante nei vari iniettori.

Nel 1998 si procede alla produzione dei sistemi di iniezione ad alta pressione; tutto questo a seguito di una decisione della corporate di spostare da Newport News a Pisa le attività di sviluppo del sistema del sistema idraulico per applicazioni HPDI (High Pressure Direct Injection); che riguardano un segmento di iniettori e sistemi di iniezione ad alta pressione.

Nello stabilimento Siemens S.p.A. nel 1999 si ottiene la certificazione ISO 14001; nello stesso anno ai prodotti a bassa pressione come DEKA I e DEKA II si sviluppano prodotti destinati ad un utilizzo del GDI (Gasoline Direct Injection) ad alta pressione insediato a Fauglia.

Con il nuovo millennio si avvia la produzione di nuovi iniettori DEKA IV, e i Fuel Rails HPDI ed infine l'iniettore XL1 ad alta pressione; in parallelo si sono avviate le attività di ricerca e sviluppo di un nuovo iniettore denominato piezolettrico la cui produzione è stata avviata nel 2006, prodotto capace di ridurre il consumo del combustibile del 20% assicurando prestazioni migliori.

Nel 2003 inizia la produzione dell'elettroiniettore DEKAVII appartenente al segmento MPI a bassa pressione, nell'anno successivo grazie alla collaborazione con Hyundai si lanciò sul mercato un iniettore MPI per impianti a GPL. Negli anni successivi si lanciò la produzione del SDI XL2.

Nel 2007 il Gruppo Continental Corporation acquista la Siemens VDO Automotive e conseguentemente in Italia raddoppia la propria quota di mercato.

Con tale acquisizione Continental si prefigge l'obiettivo di raggiungere dei vantaggi rispetto ai suoi principali competitors, si cerca di seguire le linee guida per sviluppare una strategia che possa garantire un vantaggio competitivo duraturo nel tempo:

- In stretta collaborazione con i suoi clienti nel settore automobilistico, la società deve essere in grado di sfruttare la sua posizione di grande innovatore nell'area dei sistemi di trazione sia per motori elettrici e tecnologia ibrida sia per motori tradizionali e sistemi di controllo della trasmissione, per raggiungere l'obiettivo della riduzione delle emissioni di CO2 nel mondo;
- Le richieste dei clienti finali, ovvero gli automobilisti, danno la possibilità di generare un mercato più grande per i componenti e i sistemi di sicurezza attiva e passiva del veicolo;

- Si prevede di sviluppare sistemi di trazione eco-compatibili, cioè tecnologie innovative per il miglioramento delle prestazioni dei motori ma al tempo stesso per la riduzione di emissioni in aria.

### **2.3 I prodotti degli stabilimenti di San Piero a Grado e Fauglia**

Come detto in precedenza, nei due stabilimenti dell'area pisana vengono prodotti iniettori e Fuel Rails per sistemi a bassa pressione a benzina MPI (multi port injection) e iniettori ad iniezione diretta ad alta pressione per sistemi HPDI.

L'iniettore deve avere principalmente tre caratteristiche per essere ritenuto efficiente:

- Deve garantire la maggior potenza possibile in termini di prestazioni,
- Deve garantire la riduzione di consumi
- A livello di emissioni di gas, ci deve essere la tendenza alla riduzione.

Esistono tre tipologie di meccanismi di funzionamento degli iniettori:

1. Meccanico: l'apertura e la chiusura del passaggio della benzina avviene in base al numero di giri del motore. Questo metodo però è considerato obsoleto e per questo caduto in disuso.
2. Elettronica - Solenoide: l'iniettore è comandato da un impulso elettrico ed è formato da un circuito elettromagnetico con una bobina. Per l'erogazione della benzina è molto importante un componente chiamato l'ancorina: questa parte del prodotto si apre e si chiude in funzione del campo elettromagnetico ovvero si alza quando è presente una forza e permette la fuoriuscita di benzina e si abbassa quando la forza viene meno.
3. Elettronica - Piezoelettrico: l'iniettore è comandato da un impulso elettrico ma, a differenza dell'iniettore a solenoide, non c'è la bobina ma un pacchetto di dischi di ceramica formato da cristalli piezoelettrici. Questi dischi si dilatano molto velocemente, molto più che nel solenoide ma c'è molta instabilità.

Per l'immissione della benzina nel motore ci sono due tipi di iniezione:

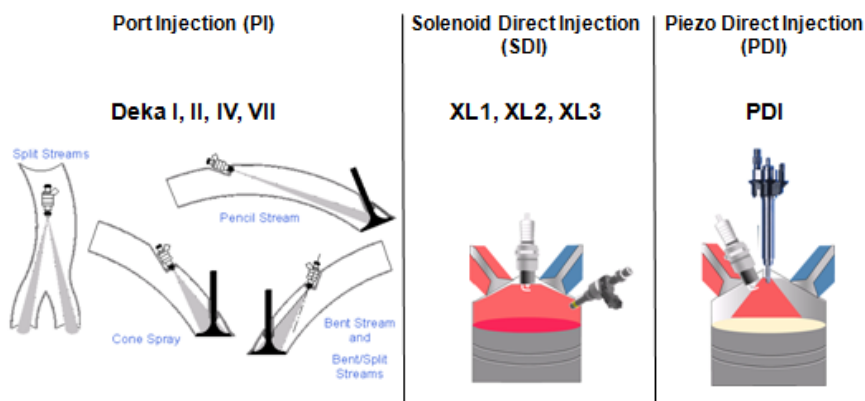
- Iniezione Diretta: il carburante va direttamente nel cilindro. Si utilizzano sistemi ad alta pressione in modo che la benzina si riduca in piccole particelle.
- Iniezione Indiretta: la benzina entra indirettamente nel cilindro tramite un collettore di aspirazione.

Nello stabilimento di San Piero a Grado sono presenti le linee di alta pressione per XL1, XL2, SDI XL3 e Piezo di bassa pressione per il DEKA I, DEKA II.

Nello stabilimento di Fauglia ci sono le linee di alta pressione per il Fuel Rails e per i componenti e di bassa pressione per il DEKA IV, DEKA VII e il Fuel Rails.

### La produzione di iniettori negli stabilimenti di Pisa

#### Gasoline Injectors consist of 3 main technologies



Fonte: materiale aziendale

DEKA I: è un iniettore di tipo “top feed”, ovvero l'alimentazione della benzina viene dall'alto, dalla testa dell'iniettore. Esso è presente in molteplici varianti secondo l'esigenza del cliente, ma nello stabilimento di Pisa viene prodotto unicamente il Deka ID.

DEKA II: è un iniettore “botton feed”, ossia riceve l'alimentazione del carburante dal basso tramite delle feritoie che si aprono alla base del corpo valvola .

DEKA IV: presenta un'importante innovazione rispetto ai modelli precedenti perché quasi la totalità degli O-rings è stata eliminata in favore di più precise saldature laser. Gli iniettori qui esaminati sono di cinque tipologie, tutti caratterizzati da una alimentazione di tipo “top feed”.

DEKA VII: è il risultato di una vasta attività di benchmarking, volta a realizzare un prodotto che fosse il migliore della sua classe disponibile sul mercato. E' caratterizzato da una architettura modulare che consente di ridurre il costo complessivo dell'iniettore e di avere performance di elevato livello.

XL1 e XL2 e XL3: sono ad iniezione diretta a solenoide e lavorano in un range di pressioni che varia da 40 a 150 bar. La tecnologia ad iniezione diretta impiegata è ideale per ottenere una combustione omogenea e tempi di apertura e chiusura estremamente brevi. La particolare connessione con il Fuel Rail dell'iniezione XL2 lo rende adatto all'impiego con differenti tipi di combustibile.

Piezo: questi iniettori sfruttano le caratteristiche piezoelettriche di un materiale consentendo una precisa e veloce iniezione e il risparmio fino al 20% del combustibile, proveniente dal serbatoio, agli iniettori, preservando la funzionalità del sistema tramite un regolatore di pressione. Del Fuel Rail esistono le versioni a bassa ed a alta pressione utilizzano materie plastiche o acciaio inox per la loro costruzione dato che le pressioni all'interno del Rail non superano i 3,5 bar, mentre per la costruzione di quelle ad alta pressione si utilizza l'alluminio visto che le pressioni raggiunte sono comprese tra 110 e 180 bar.

### Immagine dei prodotti Pisa

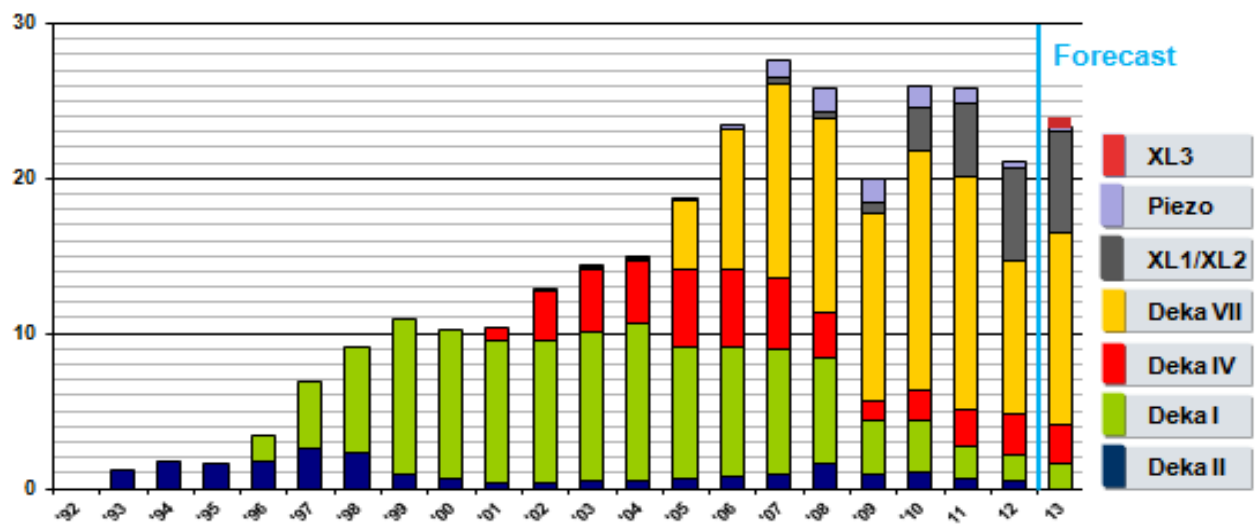


Fonte: materiale aziendale

Di seguito vengono riportate i volumi di vendita degli stabilimenti di Pisa suddivisi per tipologia di prodotto, per il 2013 è stata preventivata la vendita degli iniettori inserendo anche l'ultimo prodotto XL3. Dal grafico possiamo osservare il progressivo incremento delle vendite per le diverse tipologie di iniettori.



## Million Injectors



Fonte: materiale aziendale

## **2.4 I principali clienti della Continental Automotive Italy s.p.a**

I clienti della Continental Automotive Italy S.p.A. frequentemente richiedono le caratteristiche che deve possedere un iniettore così, l'azienda attua un processo di definizione di una campagna di prove.

Nella fase di quotazione, il cliente richiede i requisiti salienti che deve avere il tipo di iniettore di cui necessita, esempi di tali caratteristiche possono essere: pressione di funzionamento, spray, perdita ammessa, compatibilità all'uso di carburanti con contenuto di etanoli. In base alle richieste ed ai test eseguiti vengono valutate le caratteristiche dell'iniettore che soddisfano a pieno o parzialmente il cliente.

Se i test necessari sono già presenti nella specifica Continental, vengono riproposti al cliente, altrimenti viene proposta una lista di deviazioni o in alternativa, una serie di test aggiuntivi. Per i clienti è importante visualizzare il processo produttivo, la formazione degli operatori come sinonimo di una elevata qualità del prodotto che andranno ad acquistare.

I test commissionati al gruppo di validazione vengono effettuati presso i fornitori esterni della Continental, la motivazione è da ricercarsi fondamentalmente in due giustificazioni di seguito elencate:

- Layout: i macchinari e le attrezzature necessarie per lo svolgimento dei test necessitano di spazio, così la Continental ha preferito declinare a terzi la locazione dei macchinari ed il compito di effettuare i test per evitare la ricerca di nuovi spazi.
- Control test: tutti i test di lunga durata che non necessitavano di un continuo controllo diretto, sono stati affidati dal management aziendale ad un fornitore esterno.

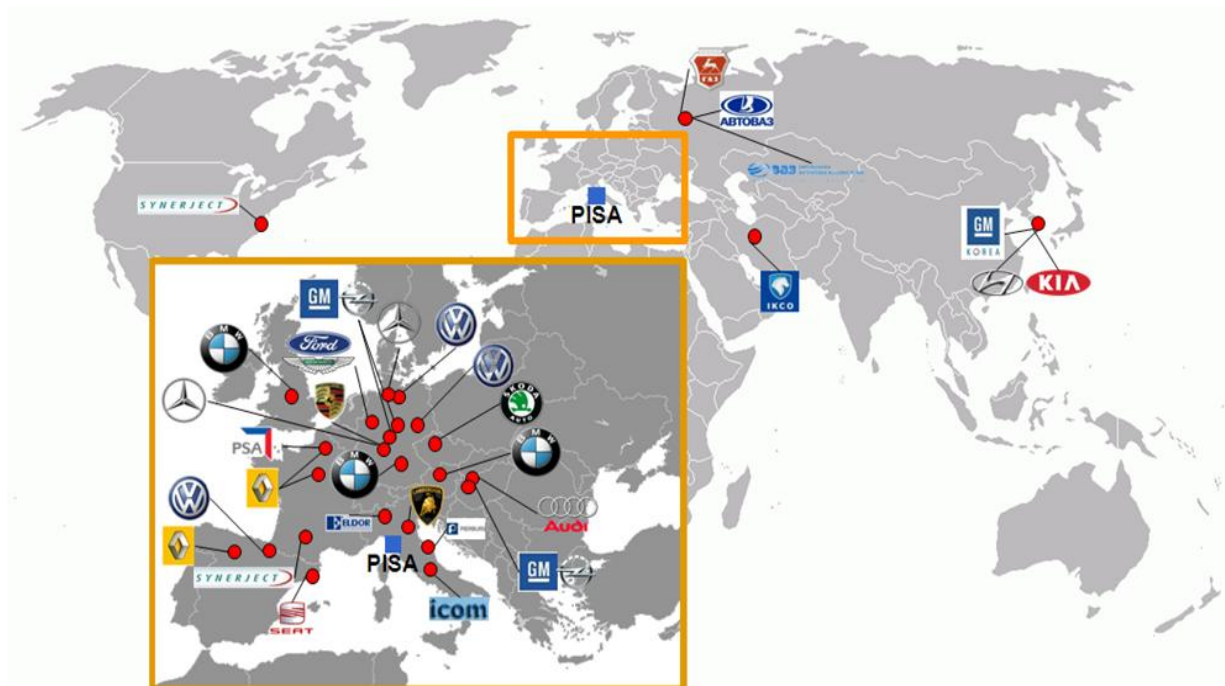
I principali clienti della Continental Automotive S.p.A. sono le aziende automobilistiche tedesche come Mercedes, Audi, Skoda, Volkswagen, BMW, Opel a questi si affiancano altri clienti di livello mondiale come Ford, Chrysler, Volvo, Renault, PSA, Rover, GM- Daewoo e Kia.

Per quanto riguarda la produzione degli iniettori a bassa pressione (LPI) il Deka I ha i maggiori clienti in Mercedes, Volkswagen, Kia, Renault e Audi. La produzione del Deka II si

effettua principalmente per Kia e Hyundai, mentre il Deko IV si produce per Bmw, Renault e Audi. Il Deko VII viene prodotto per Mercedes, BMW, Seat, Renault, Volkswagen, Gm e Skoda; i fuel rails della bassa pressione vengono assemblati per Opel, Volkswagen, Skoda, Seat, e Jaguar.

### Clients Continental Automotive worldwide

Source: company material



For the high pressure line, the injector XL1 is produced for Renault, Gm, and Mercedes; the injector XL2 for Audi, Mercedes, and Porsche, the Piezo exclusively for Bmw and the fuel rails for Gm, Renault and Mercedes.

## 2.5 L'organigramma aziendale

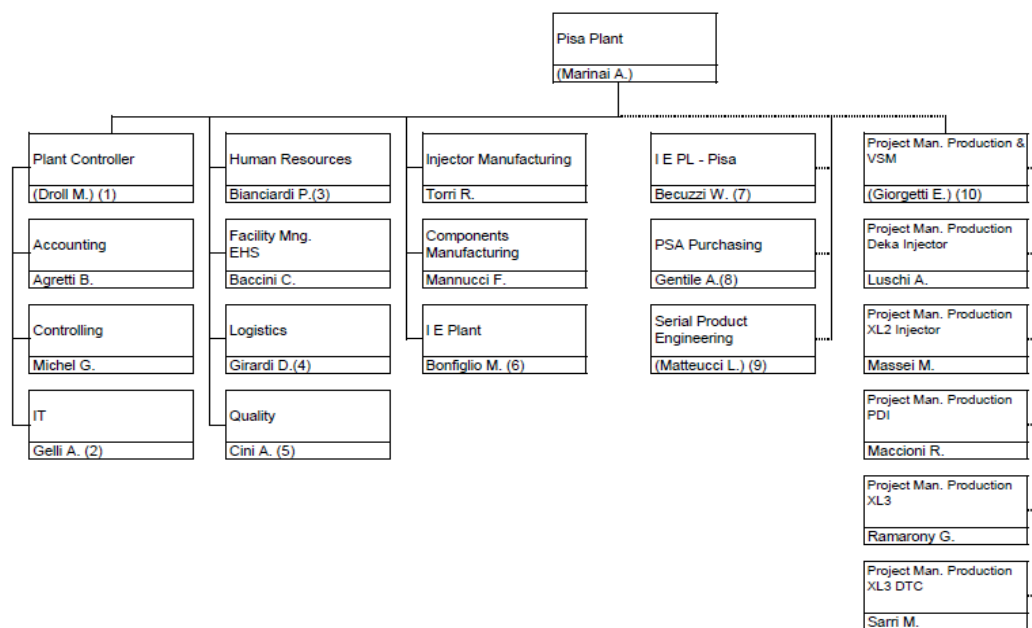
Per gli stabilimenti di San Piero a Grado e a Fauglia sono presenti 973 persone fra operai, impiegati e dirigenti. Il sistema di gestione del personale aziendale applicato a gruppo Continental prevede una distinzione non tra operai e impiegati, bensì tra coloro che vengano classificati come “variable” e “fix”. Viene eseguita questa distinzione principalmente per un'analisi dei costi del personale.

Le risorse umane vengano classificate in base alla loro diretta o indiretta relazione con i volumi di produzione effettuati. Perciò i “variable” saranno i comuni operatori di produzione, sulla base del fatto che sono direttamente coinvolti nel processo produttivo, mentre i soggetti che lavorano alle “scrivanie” saranno identificati nella categoria dei “fix”. Per conteggiare tutti i soggetti realmente operanti in azienda, si utilizza uno strumento denominato “libro matricola”, ad oggi per entrambi gli stabilimenti di Pisa si individuano come “variable” 602 persone e 371 classificati “fix”. Nel libro matricola comprende anche tre categorie di persone che in realtà non sono effettivamente operative in azienda: si tratta delle donne in congedo per maternità, i soggetti in aspettativa per un periodo maggiore ai 3 mesi e infine i così detti “delegate”, ovvero le persone temporaneamente fuori sede perché operanti in altri stabilimenti del Gruppo Continental.

E' interessante osservare l'età media del personale attivo in Continental che raggiunge il suo picco in un trend che va dai 31 ai 42, esemplificando così un team giovane vogato per la ricerca e lo sviluppo.

La maggior parte del personale dipendente ha conseguito per 80% una laurea in ingegneria e il restante 20% provenienti da altre facoltà. All'interno dello stabilimento ci sono dei soggetti disabili o appartenenti a categorie protette.

Analizzando l'organigramma aziendale si denota una struttura organizzativa piatta, osservando lo schema sotto riportato si denota come nella parte sinistra dell'organigramma siano inseriti i responsabili dei vari reparti come ad esempio la qualità, gli acquisti o la finanza, mentre nella parte destra sono riportati i responsabili della product line, quindi soggetti che ricoprono un ruolo che va al di là dello stabilimento e che quindi sono maggiormente collegati alla business unit. Questi soggetti hanno responsabilità anche per quanto riguarda la produzione effettuata negli stabilimenti in Cina e negli Stati Uniti.



- (1) Indirect Reporting to ES Controlling
- (2) Indirect Reporting to IO EU2 RIO
- (3) Indirect Reporting to ES HR
- (4) Indirect Reporting to ES Operations & General Logistics
- (5) Indirect Reporting to ES PL I Q
- (6) Indirect Reporting to ES O IEH
- (7) Direct Reporting to ES PL I IE
- (8) Direct Reporting to ES PL I PUR
- (9) Direct Reporting to PSA Engineering (see note "7" in PSA Engineering)
- (10) Direct Reporting to ES PL I PM & Indirect Reporting to PSA Plant

**Fonte: materiale aziendale**

Se analizziamo brevemente le particolarità dell'organigramma osserviamo ad esempio, i reparti come l'accounting, il controlling, le risorse umane, l'information technology, la qualità, i servizi di stabilimento, e gli acquisti sono composti quasi esclusivamente da impiegati, quindi il personale che opera negli uffici e negli open space, mentre gli altri reparti, come ad esempio la produzione sia di componenti che degli iniettori e fuel rail, sono composti da figure che possono essere classificati come operai che impiegati. Inoltre lo stabilimento è dotato di un laboratorio in cui si effettua l'attività di ricerca e di sviluppo che rappresenta un elemento di grande vanto.

Questo perché nei laboratori presenti negli stabilimenti di Pisa sono sviluppati modelli di ricerca che vengono applicati direttamente alla produzione, dato che in altri stabilimenti del Gruppo Continental si realizza solo la produzione.

L'importanza della ricerca e dello sviluppo è anche testimoniata anche dagli investimenti che l'azienda ogni anno effettua per migliorare sia la struttura e sia le tecniche da utilizzare

## Capitolo III

# **La formazione in Continental Automotive Italy S.p.a**

SOMMARIO: 3.1 Una possibile risposta alla crisi economica - 3.2 La formazione in Continental Automotive Italy S.p.A plant di Pisa – 3.3 Il ciclo di sviluppo delle competenze distintive nella corporate 3.4 Ente: Fondimpresa - 3.5 Il conto Formazione- 3.6 Il conto Sistema - 3.7 Come si aderisce ad un piano formativo -3.8 Modi e tempi di erogazione al piano formativo - 3.9 Il sistema di controllo di Fondimpresa - 3.10 Sintesi dei passaggi di adesione al piano formativo.

### **3.1 Una possibile risposta alla crisi economica**

Negli ultimi anni la nostra economia attraversa una grande e intensa crisi.

Il frutto di scelte certamente difficili, rigorose, e strutturate negli ultimi mesi prova a fornire dei segnali positivi di reazione. Il percorso che ci divide da una risoluzione dei problemi che ci attanagliano è ancora lungo secondo i principali indicatori economici.

Questa crisi economica ha prodotto arretratezza e deficit travolgendo tutti i settori, ma ha fatto sì che nelle imprese italiane, emergesse la consapevolezza che per superarla è necessario trasformare in opportunità le difficoltà.

Le sfide che le imprese oggi si trovano ad affrontare in un sistema fortemente globalizzato non sono sicuramente né poche né prive di burocrazia.

La concorrenza internazionale è pressante e produce una contrazione dei nostri principali mercati di riferimento. Il nostro paese presenta delle forte criticità relativamente alla fiscalità, alle infrastrutture, ai tempi della pubblica amministrazione, alla produttività e al lavoro, ai costi energetici e all'accesso alla ricerca.

La strada che conduce fuori da questa crisi passa dalla capacità di migliorare la produttività, di catturare la domanda di prodotti evoluti che proviene dal mercato, di razionalizzare i processi e l'organizzazione, di creare reti e partnership per contenere i costi e migliorare la competitività.

I vantaggi della formazione sono notevoli forniscono in primis una elevata professionalità dei dipendenti cercando così di mantenere stabili i livelli di occupazione e incentivando la longevità dei marchi.

L'obiettivo della formazione è di non far disperdere un patrimonio di conoscenze che crea e identifica una nazione. La diffusione della conoscenza rappresenta anche una maggiore conoscenza del proprio posto di lavoro ad esempio i corsi sul decreto legislativo 81/2003 in materia di sicurezza esplicano e evidenziano una maggiore sicurezza sui posti di lavoro.

La valorizzazione del capitale umano è l'investimento sulle persone sono una soluzione meritevole per assecondare le innovazioni e accompagnare i cambiamenti in modo efficace ed efficiente. La crisi inevitabilmente porta ad un cambiamento aziendale; ad esempio un riassetto di interi processi, filiere produttive ed è da queste evoluzioni che possono nascere dei progetti costruttivi che sviluppino e valorizzano sempre di più il nostro territorio.

## **3.2 La formazione in Continental Automotive Italy S.p.A plant di Pisa**

La standardizzazione di un processo aziendale richiede un arco temporale medio lungo e un'elevata conoscenza della struttura organizzativa che nel caso esaminato è molto articolata, trattandosi di una multinazionale.

Il processo del ciclo di sviluppo delle competenze nella Continental Automotive si sviluppa in due livelli, il primo riguarda la corporate e interessa tutti gli impiegati, mentre il secondo riguarda la realtà aziendale del plant di Pisa coinvolgendo tutto l'organico aziendale si descrive:

- Il processo di sviluppo delle competenze,
- Il processo di sviluppo nella produzione,
- Il processo di sviluppo nei laboratori.

Nella metodologia di progettazione di un processo formativo si prevede operativamente la realizzazione successiva di una serie di fasi, ciascuna delle quali vede la propria apertura con la conclusione della fase precedente e molto spesso con la stesura di un documento scritto.

Il flow-chart di seguito rappresentato, individua le fasi dell'azione formativa, nel training input nella fase start si ricercherà il profilo professionale effettivo a cui è finalizzata l'azione formativa ad esempio un ingresso dopo un infortunio, un ritorno dalla maternità o una job rotation. La costruzione di tale profilo professionale può essere considerata una ricerca di coerenza tra richiesta/necessità di due sistemi, quello produttivo e quello formativo.

Nella main input della formazione in svolgimento possiamo ricondurre gli obiettivi operativi cioè cosa ci attendiamo dal discente, cosa sarà in grado di fare al termine del corso. Tali obiettivi devono essere specificati, se possibile, in termini di conoscenze, abilità, comportamenti necessari per sviluppare una determinata azione/prestazione.

La chiarezza e la non ambiguità nella loro formulazione sono fondamentali al fine di fare scelte didattiche adeguate al raggiungimento e individuare adeguati strumenti di verifica.

Le caratteristiche degli obiettivi operativi devono essere:

- La pertinenza, gli obiettivi e i traguardi finali;

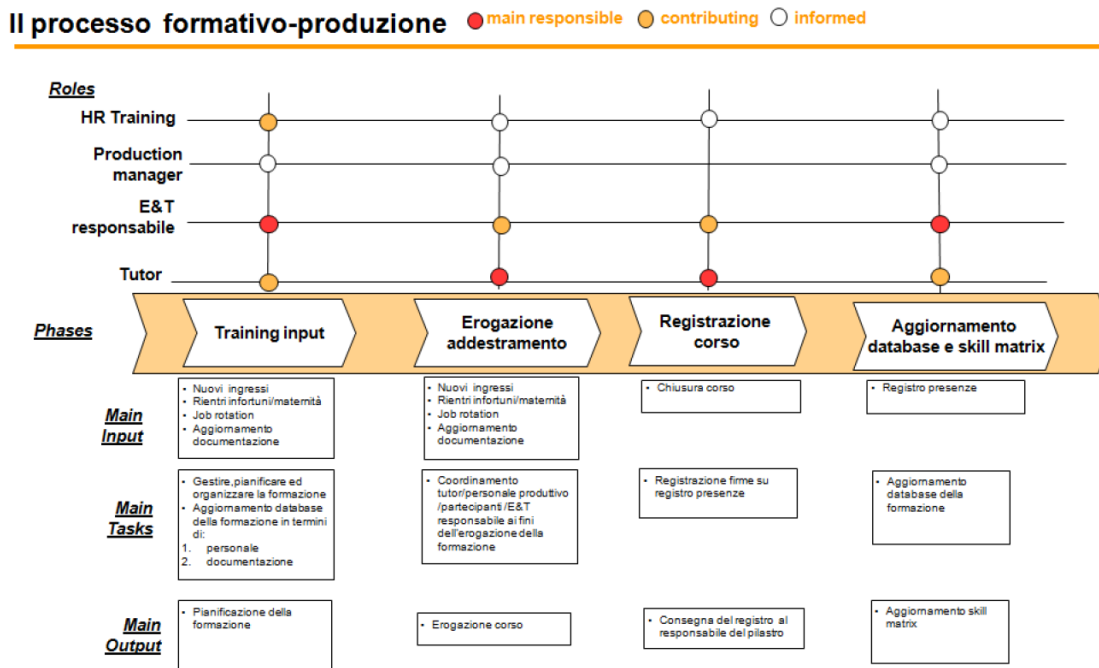


- La misurabilità, la verificabilità degli obiettivi attraverso indicatori espliciti e visibili;
- La coerenza interna, del singolo obiettivo e fra gli obiettivi;
- La raggiungibilità reale, ovvero la coerenza fra obiettivi/strumenti e tempi a disposizione.

La divisione dello sviluppo delle competenze tra produzione e laboratori è dovuta all'attività di ricerca e sviluppo per la quale l'azienda pisana è vocata.

Se confrontiamo gli schemi rappresentativi del processo formativo di produzione e dei laboratori individuamo gli stessi passaggi dell'attività formativa ma la differenza si denota dai soggetti coinvolti nel processo con i diversi ruoli.

Nel primo flow-chart si denota la presenza di quattro soggetti interessati nel processo; il tutor, responsabile di tutto il processo e il responsabile education and training, mentre le risorse umane apportano un contributo nel training input.

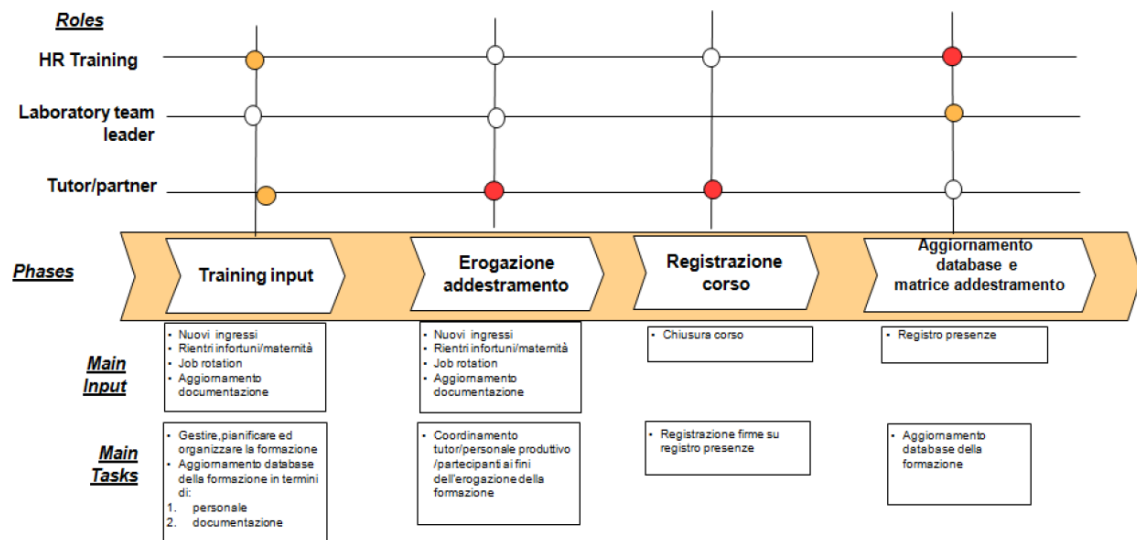


Fonte: materiale aziendale

Nel secondo schema i soggetti coinvolti sono tre evidenziando come persone coinvolte attivamente nel processo il tutor e il responsabile di laboratorio per il training e gli altri soggetti sono informati di tutti gli step evolutivi.

## Il processo formativo-laboratori

● main responsible ● contributing ○ informed



Fonte: materiale aziendale

L'attività di training della produzione e del laboratorio si attiva quando siamo in presenza di un ingresso di un nuovo soggetto, eventuali rientri da infortuni o maternità, aggiornamenti della propria mansione o se ci troviamo in presenza di una job rotation.

Un obiettivo finale del processo formativo della produzione è l'aggiornamento della skill matrix.

La skill matrix è un ottimo strumento di visual management, serve a garantire un'elevato grado di formazione degli operatori. L'obiettivo della skill matrix è monitorare in modo efficace ed efficiente la formazione del personale che opera nella produzione/laboratori.

In alto a destra nell'esempio sotto stante viene indicato l'area di produzione in questo caso Deka VII. Nella legenda in modo visivo con una circonferenza viene indicata la formazione del lavoratore e la sua autonomia a lavorare da solo o con un tutor.

La circonferenza di colore bianco indica che il lavoratore è un soggetto inesperto che non può lavorare in modo autonomo, perché non possiede una sufficiente conoscenza delle macchine e degli strumenti di lavoro; maturato un periodo di tempo e di affiancamento con un operatore esperto la circonferenza si colora di nero. Una volta che il nuovo operatore ha raggiunto il 50% della formazione sarà abilitato ad operare in maniera autonoma. Il processo di formazione nelle linee di produzione viene seguito dal management coordination che monitora il corretto svolgimento dell'iter di formazione.

Nel corpo dello schema vengo indicati i nominativi/operatori e le corrispettive aree di lavoro, e le mansioni che dovranno svolgere quest'ultimi.



## SKILL MATRIX

DEKA VII

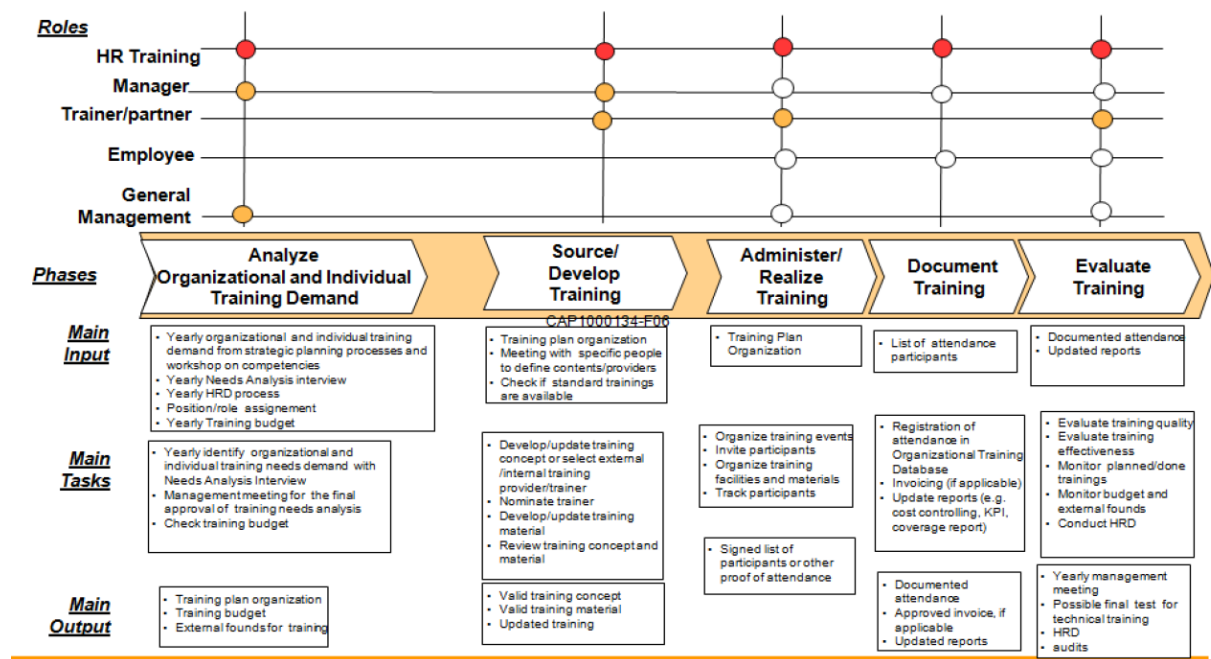
| Legenda                 |                    | Lavaggio Kombi | Lavaggio pallet | Saldatrici | Sub-Assembly | Assy Deka VII | Test Line Deka VII | Man Mecc Deka VII | Man Elet Deka VII | CP Deka VII | Visivo Deka VII | DFC | ManHand |
|-------------------------|--------------------|----------------|-----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------|-----------------|-----|---------|
| Cognome e nome          | Area               |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Alessi Sergio           | ManHand            |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     | ●       |
| Alighieri Eliane        | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             | ●               |     |         |
| Amato Matteo            | Man Mecc Deka VII  |                |                 |            |              |               | ⊕                  | ●                 |                   |             |                 |     |         |
| Antonori Gabriele       | La vaggio Kombi    | ⊕              |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Barducci Federico       | Assy Deka VII      |                |                 | ●          |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Baroni S.               | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             | ⊕               |     |         |
| Baracchi Rachele        | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Battini Omar            | Sub-assembly       |                |                 | ⊕          | ●            |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Beccani Luca            | Assy Deka VII      |                |                 |            | ●            |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Begatti Gabriele        | Man Elet Deka VII  |                |                 |            |              |               |                    |                   | ●                 |             |                 |     |         |
| Bonaccorsi Fabio        | La vaggio Kombi    | ⊕              |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Bondi Valentina         | Assy Deka VII      |                |                 |            |              | ●             |                    |                   |                   |             | ⊕               |     |         |
| Bottici Simone          | Test Line Deka VII |                |                 |            |              | ●             |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Bruschi Riccardo        | La vaggio Kombi    | ⊕              |                 |            |              | ⊕             |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Candiani Stefania       | La vaggio pallet   |                | ●               |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Cappanera Michela       | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             | ●               |     |         |
| Caraddu Giovanni        | Test Line Deka VII |                |                 |            |              | ●             |                    |                   |                   |             | ●               |     |         |
| Casa Tiziana            | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Capponelli Massimo      | Assy Deka VII      |                |                 |            |              | ●             |                    |                   |                   |             | ●               |     |         |
| Chirici Paolo           | La vaggio Kombi    | ⊕              |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Giabatti Leopoldo       | Assy Deka VII      |                |                 | ●          |              |               |                    |                   |                   |             |                 |     |         |
| Girri Elisabetta        | Assy Deka VII      |                |                 |            |              | ●             |                    |                   |                   |             | ●               |     |         |
| Giullo Massimiliano     | Man Mecc Deka VII  |                |                 |            |              |               |                    |                   | ⊕                 |             |                 |     |         |
| Colletta Rita           | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             | ●               |     |         |
| Coppola Massimiliano    | Man Mecc Deka VII  |                |                 |            |              |               |                    |                   | ⊕                 |             |                 |     |         |
| Criftanti               | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             | ⊕               |     |         |
| Del Carlo Alessandro    | Man Mecc Deka IV   |                |                 |            |              |               |                    |                   | ⊕                 |             |                 |     |         |
| Del Erao Michele        | Man Mecc Deka VII  |                |                 |            |              |               |                    |                   | ⊕                 |             |                 |     |         |
| Del Carratore Antonella | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             | ●               |     |         |
| Del Monte Francesco     | Visivo Deka VII    |                |                 |            |              |               |                    |                   |                   |             |                 | ●   |         |

Materiale aziendale: esempio della skill matrix

Gli schemi oltre a garantire un chiaro impatto visivo delle responsabilità, sui soggetti coinvolti nell'attivazione del processo e dell'evoluzione della formazione, ci aiutano a capire la trasversalità del lavoro delle risorse umane che si interfacciano con tutta l'azienda garantendo un ruolo talvolta da protagonisti e altre volte da coordinatori.

Le fasi si realizzano essenzialmente attraverso riunioni di lavoro del gruppo di progettazione comprendente tutti i responsabili di area.

## Il processo formativo ● main responsible ● contributing ○ informed



Fonte: materiale aziendale

Le fasi dell'attività di sviluppo si articolano nel seguente modo:

- Training input ,
- Erogazione/addestramento,
- Registrazione del corso,
- Aggiornamento del database e matrice addestramento .

Il processo di sviluppo delle competenze negli stabilimenti della Toscana coinvolge tutto il personale presente in azienda: dirigenti, funzionari, impiegati e operai delle aree produttive e dei laboratori. Il processo si prefigge l'obiettivo di essere snello per rispondere al requisito di efficacia ed efficienza, nella corretta gestione delle risorse umane. Il processo viene formalizzato all'interno dell'azienda con una procedura che disciplina tutte le fasi, i tempi e soggetti coinvolti direttamente nell'attività della formazione.

Il processo si prefigge di raggiungere, mantenere e migliorare le opportune competenze richieste per svolgere al meglio la propria mansione.

Le fasi salienti del processo di formazione sono le seguenti:

1. Analisi dei bisogni formativi ed assessment delle competenze
2. Progettazione della formazione
3. Erogazione dell'attività formativa
4. Monitoraggio, valutazione dell'attività

Alla fine dell'anno la risorsa umana effettua l'analisi dei bisogni di formazione per l'anno successivo.

L'analisi dei bisogni formativi viene sviluppata nell'anno solare individuando la tipologia del corso, a quali e quanti soggetti (corsi individuali o corsi di gruppo) si desidera effettuare l'attività formativa.

Le risorse umane effettuano una need analysis interview con i capi reparto e i capi gruppo nei mesi di ottobre/dicembre, l'intervista evidenzia i bisogni formativi che il capo reparto ha osservato nel suo collaboratore. I training si svolgeranno nell'anno n+1, le priorità che il corso ha per quel soggetto in ambito lavorativo.

A seguito della need analysis interview nasce la necessità di identificare i canali di finanziamento per la formazione aziendale. L'individuazione delle risorse finanziarie non è di facile ed immediata individuazione nei casi pratici, le priorità sono molte e le risorse monetarie a disposizione sono sempre minori, a tale problematica si studiano e si individuano canali esterni come Fondimpresa, fondi sociali europei, che possono garantire le risorse necessarie di cui si necessitano.

Di seguito si riporta una esemplificazione di un modello di need analysis interview. In questo modello si indica il reparto, il responsabile, il collaboratore, il numero di partecipanti al training, categoria a cui appartiene il soggetto, il fornitore del corso; se esterno o interno, il training finanziato, la priorità e il trimestre in cui si svolgerà. In questa fase le risorse umane con il responsabile di reparto ha l'obiettivo di individuare e analizzare eventuali gap formativi che il lavoratore presenta, indicando in modo mirato il corso che si necessita e la tempistica di svolgimento.

La verifica dell'inquadramento dei bisogni formativi emergenti è rilevante anche a seguito dell'evoluzioni del mondo del lavoro e dell'organizzazione aziendale che nel nostro contesto deve sempre seguire le direttive divulgate dalla corporate.

| Need Analysis Interview 2013 |                |               |                 |           |          |          |               |        |          |         |       |         |        |                 |
|------------------------------|----------------|---------------|-----------------|-----------|----------|----------|---------------|--------|----------|---------|-------|---------|--------|-----------------|
| Reparto                      | Responsabile   | Collaboratore | N° partecipanti | categoria | Training | Durata c | internolester | Priori | Finanzia | jan-mar | apr-j | july-se | oct-de | Training Status |
| Cini A                       | Latorrata G.   | Iannetta R.   | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Cini A                       | Latorrata G.   | Groppioni S.  | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Cini A                       | Cini A         | Pistolesi C.  | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Cini A                       | Cesari         | Betti F.      | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Varchetta      | Carli         | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Varchetta      | De Luca       | 1               | impiegato | DFSS GB  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Varchetta      | Peccolo       | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Mannucci C.    | Cibecchini F. | 1               | impiegato | DFSS GB  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Mannucci C.    | Soriani Luca  | 1               | impiegato | DFSS GB  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Mannucci C.    | Del Moro L.   | 1               | impiegato | DFSS GB  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Matteucci L.   | Ricci R.      | 1               | impiegato | DFSS GB  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Matteucci L.   | Mannucci C.   | 1               | impiegato | DFSS GB  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Girardi D.                   | Abbiuso V.     | Filippi L.    | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Girardi D.                   | Abbiuso V.     | Fazio G.      | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Girardi D.                   | Vermaglione C. | Patriarchi M  | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Mannucci F                   | Pineschi M.    | Reccanello S. | 1               | operaio   | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Mannucci F                   | Pineschi M.    | Salatti R.    | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Mannucci F                   | Pineschi M.    | Santucci F.   | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Mannucci F                   | Pineschi M.    | Morace A.     | 1               | impiegato | inglese  |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |
| Matteucci L.                 | Bertini P.     | tbd           | 3               |           | ELM100   |          | esterno       | 1      | X        |         |       |         |        | D               |

Fonte: materiale aziendale

Questa analisi è riconducibile al job profile: è il profilo lavorativo richiesto per svolgere una determinata mansione. L'analisi del lavoro (distinta in analisi del ruolo e delle specifiche mansioni/compiti che devono essere svolti all'interno di quel ruolo) consente di costruire la "mappa della professione", cioè l'insieme dei contenuti di professionalità che caratterizzano una determinata posizione produttiva. Tale mappa diventa un quadro di riferimento per l'individuazione-descrizione degli obiettivi formativi.

L'elaborazione di un profilo risulta un'azione complessa rispetto ad una descrizione di compiti o competenze osservate nella realtà del lavoro almeno per le seguenti motivazioni:

- Vengono messe a confronto esigenze dell'organizzazione di lavoro ed esigenze dei soggetti in formazione;
- Il momento dell'apprendimento segue logiche diverse dal momento della prestazione,
- Ciascun attore che interviene nel progetto è portatore di proprie finalità e di propri modelli di analisi della situazione.

La ricerca di congruenza è dunque sempre un problema da risolvere per chi progetta: è un mix sempre da scoprire fra formazione teorica, formazione pratica, simulata, training on the job.

Sulla base degli esiti dell'analisi il responsabile della formazione si confronta con la Direzione per l'approvazione del piano di formazione (Organizational Training Plan).

Dal meeting con la direzione si effettua una scrematura delle attività da svolgere individuando le priorità dei corsi da attivare in correlazione con il budget disponibile per l'attività di formazione. L'azienda potrà erogare corsi con docenti interni o con docenti esterni avvalendosi di formazione finanziata (fondimpresa).

L'output di questo processo si redige con il organizational training plan un documento che evidenzia il job profile, il livello richiesto che potrà essere basic, advanced, expert confrontato al livello attuale.

| Training Plan Organization 2013 |              |               |           |  |                |               |                    |          |          |        |                |            |       |
|---------------------------------|--------------|---------------|-----------|--|----------------|---------------|--------------------|----------|----------|--------|----------------|------------|-------|
| Reparto                         | Responsabile | Collaboratore | categoria | Job Profile  | Required level | Current level | Achieved knowledge | Training | priorità | durata | internolesiemo | finanziato | costo |
| Cini A.                         | Latorrata G. | Iannetta R.   |           | PSA_PUR_Category Purchasing                              | advanced       |               |                    | inglese  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Cini A.                         | Latorrata G. | Groppioni S.  |           | BU_ES_P_SQM_Project Supplier Quality Manager             | advanced       |               |                    | inglese  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Cini A.                         | Cini A.      | Pistolesi C.  |           | PSA_Quality System management                            | basic          |               |                    | inglese  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Cini A.                         | Cesari       | Betti F.      |           | BU_ES_INJ_QMPP_Quality manager for product in production | advanced       |               |                    | inglese  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Matteucci L.                    | Varchetta    | Canli         |           | PSA_RD_Product Engineer                                  | advanced       |               |                    | inglese  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Matteucci L.                    | Canesi N.    | Menzo G.      |           | PSA_RD_Product Engineer                                  | advanced       | n.a.          |                    | DFSS GB  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Matteucci L.                    | Varchetta    | Peccolo       |           | PSA_RD_Product Engineer                                  | advanced       |               |                    | inglese  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Matteucci L.                    | Matteucci L. | Mannucci C.   |           | PSA_RD_Test Engineer                                     | advanced       | n.a.          |                    | DFSS GB  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Matteucci L.                    | Canesi N.    | Abano A.      |           | PSA_RD_Application Engineer                              | advanced       | n.a.          |                    | DFSS GB  | 1        |        | esterno        | X          |       |
| Matteucci L.                    | Matteucci L. | Del Moro L.   |           | PSA_RD_Test Engineer                                     | advanced       | n.a.          |                    | DFSS GB  | 1        |        | esterno        | X          |       |

Fonte: materiale aziendale

Le risorse umane con i capi reparto esaminano il job profile e evidenziano le necessità e i bisogni dei corsi.

Per quanto concerne il processo rivolto alla formazione del personale operante nelle aree produttive:

- **HR (le risorse umane)** è responsabile dell'applicazione della procedura da parte del: responsabile di produzione, responsabile pilastro Education & Training, tutor;
- **Il Responsabile pilastro Education & Training** (identificato per ciascuna area produttiva) assieme al responsabile di produzione ha il compito di identificare i tutors ed assieme a loro di definire i contenuti del programma di addestramento. Il responsabile del pilastro coordina e monitorizza il piano di addestramento; fornisce l'input per la formazione e verifica che questa venga effettuata; registra il form presenze, aggiorna il Production Training database in uso per la gestione

dell'addestramento nelle aree produttive; aggiorna la matrice addestramento che visualizza costantemente lo stato di avanzamento della formazione.

- **I tutors** pianificano la formazione, erogano i corsi, compilano i form presenza; consegnano il Form al Responsabile del pilastro Education&Training circa l'avvenuto addestramento;

Ogni qualvolta che siamo in presenza di un nuovo ingresso (tirocinante,stagista, neo assunto) in Continental, al collaboratore si erogano corsi di base su:

1. Informativa generale sulla sicurezza e ambiente
2. Qualità
3. Information Security
4. Sicurezza ai sensi del DLGS 81/2008
5. Amministrazione del Personale ( nel caso di neo-assunti).

La valutazione dei processi formativi viene rilevata grazie:

- Audit interni esempio qualità,
- Test auto valutativi a chiusura dell'attività formativa,
- Hrd ( analisi che il capo reparto esegue a consuntivo su attività formativa richiesta ad un suo sottoposto)

Questo processo formativo è una realtà consolidata che in questo momento nel plant di Pisa ha come obiettivo diventare un processo CBS.

Il processo CBS è un iter aziendale dove vengono coinvolte più persone dell'organizzazione per sviluppare un progetto che in seguito potrebbe raggiungere un miglioramento nel processo con l'obiettivo di diventare una best practice a livello corporate.

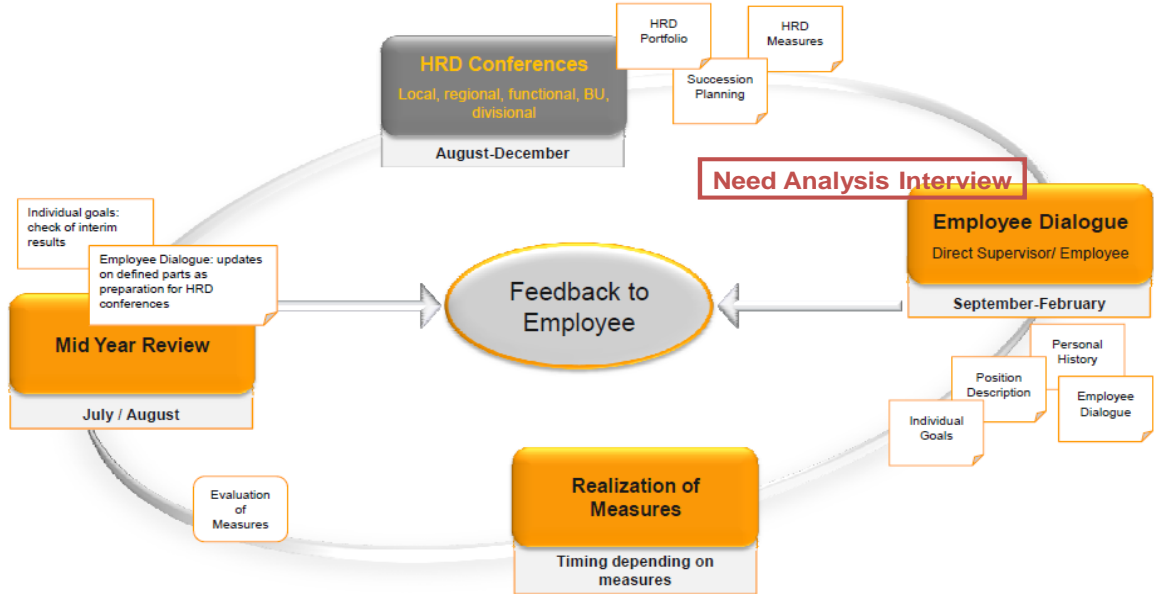
La finalità del progetto è migliorare l'interrelazione tra file esistenti (excel) oppure sviluppare un processo tramite il sistema informatico aziendale, per ottimizzare la comunicazione e rendere più efficienti i servizi offerti.



### 3.3 Il ciclo di sviluppo delle competenze distintive nella corporate

Overview HRD&Training process 2013-2014

#### New HRD Cycle



Fonte: materiale aziendale

Il processo Continental per lo sviluppo delle risorse umane è rivolto agli impiegati sviluppandosi a livello di corporate, delinea al suo interno le linee guida su come valutare le performances ed il potenziale del collaboratore al fine di pianificare le azioni legate allo sviluppo personale, ad esempio job rotation, training, development.

La Corporate definisce formati, strumenti finalizzati a raggiungere gli obiettivi legati allo sviluppo delle risorse umane.

Da settembre a febbraio tutti i collaboratori con i rispettivi responsabili effettuano il colloquio formalizzando l' Employee Dialogue modello divulgato dalla business unit discutendo di:

- raggiungimento obiettivi,
- performance,
- potenziale e sviluppo,
- aspettative personali,

- mobilità.

Il reparto delle risorse umane provvede a supportare tale attività monitorando, l'andamento di "ritorno degli Employee dialogue" mensilmente, la qualità di completezza delle informazioni contenute nel modello e provvede alla preparazione dei dati utili di input per le Conferences ( HRD Data Base/Master List) in funzione delle richieste del management.

Di supporto è prevista la compilazione della Personal History e Individual Position description strumenti di sensibile rilievo ad esempio in caso di audit della qualità dove il reparto delle risorse umane svolgono una attività di supporto.

Da luglio a agosto Continental provvede a mandare le linee guida per l'organizzazione delle Conferences e la programmazione per gli incontri a livello di segmento; a livello di plant è il management ed il reparto delle risorse umane che provvede alla pianificazione. In questa fase individuiamo gli obiettivi individuali dei singoli plants e tramite employee dialogue si definiscono le parti della conferenza per delle risorse umane (HRD conferences)

La Conference si sviluppa dal mese di agosto al mese di dicembre ed è un incontro in cui i responsabili discutono sulle performance, sul potenziale dei propri collaboratori, formalizzando la valutazione all'interno di una matrice Performance/Potenziale ovvero il modello HRD Portfolio ed eventuali azioni di sviluppo.

Il reparto risorse umane analizza le valutazioni emerse nella conferenza fornendo una visione d'insieme riassuntiva sulle performance e sui potenziali dei collaboratori in una riunione di chiusura con la direzione. L'obiettivo in questa sede è di formalizzare gli output previsti:

-HRD portfolio

- Succession Planning

A seguire il responsabile delle risorse umane invia una comunicazione ufficiale ai responsabili di reparto affinché possano dare un giudizio di ritorno della conferenza ai propri collaboratori.

La motivazione del personale, volta al raggiungimento degli obiettivi in un'ottica integrata di qualità con una funzione strategica di business.

E' quindi necessario individuare uno o più processi/strumenti individuali o collettivi tesi a misurare e a monitorare il parametro motivazionale (status quo). Fra questi:

- Survey biennali condotte a livello Corporate (BASICS Live)
- Employee Dialogue effettuato annualmente
- Intervista Bisogni Formativi
- Big Six Radar, valutazione a 360° dei Manager Grade $\geq$ 13. La valutazione viene fatta da Capo Disciplinare/ Funzionale, colleghi e altri responsabili.

Questo processo è gestito centralmente dalla Business Unit. Un'attenta analisi dei dati consente di attivare processi che fanno leva sull'aspetto motivazionale.

Esistono i seguenti processi e/o azioni:

- INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE.

Vengono organizzati periodicamente degli incontri con tutti i dipendenti in cui il Management:

- illustra la situazione corrente
- affronta tematiche interne particolarmente rilevanti
- risponde alle domande dei collaboratori

- RETRIBUZIONE.

In questo ambito gli strumenti di motivazione sono connessi a:

- Interventi di merit increase, focalizzati su performance e potenziale
- MBO/Target Agreement, ossia "annual bonus", la cui erogazione è vincolata ai risultati di obiettivi individuali e ai risultati di obiettivi aziendali,
- Premi di Produzione e Premio di Qualità, ossia premi gestiti a livello di accordo sindacale. In funzione di un meccanismo sintetizzato nell'accordo stesso ed in funzione del raggiungimento/superamento di certi valori di produttività, redditività e qualità, in due momenti dell'anno vengono erogati dei premi a tutti i collaboratori (fino a qualifica contrattuale di "Funzionario").

### **3.4 Ente: Fondimpresa**

Fondimpresa, è un fondo paritetico ,interprofessionale,nazionale per la formazione, è un'associazione di diritto privato costituita da Confindustria e CGIL, CISL e UIL, riconosciuta con il decreto ministeriale del 28 novembre 2002. Non ha fini di lucro ed opera a favore di tutte le aziende che decidano di aderirvi, sulla base del proprio statuto. I finanziamenti di Fondimpresa sono destinati a operai, impiegati e quadri delle imprese aderenti, nell'ambito di piani formativi aziendali, territoriali, settoriali, concordati tra le parti sociali in coerenza con la programmazione regionale e con gli indirizzi formulati dal Ministero del Lavoro.

Il Fondo si rivolge alle imprese industriali e di servizi del settore privato e, dal gennaio 2009, anche alle aziende pubbliche ed alle aziende esercenti di pubblici servizi.

L'obiettivo principale di Fondimpresa è rendere semplice ed accessibile alle aziende e ai lavoratori, l'utilizzo della formazione, leva indispensabile per favorire l'innovazione e lo sviluppo e per migliorare la competitività delle imprese,dell'occupabilità dei lavoratori, con particolare attenzione agli interventi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Un primo aspetto di rilievo è la necessità di sostenere la capacità di riproduzione del patrimonio di conoscenze e competenze che caratterizzano i sistemi produttivi. Ciò agendo sia a livello di singole imprese che di sistemi produttivi territoriali, filiere, catene di fornitura e settori.

I rischi di un impoverimento del capitale di sapere accumulato nel tempo appaiono in particolare evidenti per le aziende di piccole dimensioni e per i comparti/territori interessati da situazioni di immaturità o di difficoltà verso il mercato globale.

Un secondo aspetto è la necessità di sostenere l'innovazione delle competenze, con riferimento sia ai contenuti tecnologici che manageriali diffusi. Si evidenziano qui due tipi di esigenze:

- risposta a dinamiche esogene (evoluzione dei fattori produttivi, normativi e di mercato), rispetto ai quali le imprese vengono sollecitate a rendere coerente il proprio sistema di competenze professionali;
- risposta ad esigenze endogene, di qualificazione dei modelli produttivi, legate alla transizione da logiche funzionali (in cui cioè la divisione del lavoro si presenta forte) a logiche di processo (in cui prevalgono le esigenze di coordinamento e di integrazione fra le diverse risorse).

Un terzo aspetto, anch'esso legato al mutamento dei modi di produrre, è la necessità di rispondere e prevenire le situazioni di possibile precarietà cognitiva dei lavoratori. Esse possono discendere tanto da aspetti di flessibilità quanto da situazioni di immobilità professionale che si possono verificare in contesti poveri dal punto di vista delle possibilità di apprendimento (come i casi di riconversione professionale).

L'impresa viene inoltre riconosciuta come luogo naturale dell'apprendimento, al cui interno vi è un patrimonio di conoscenze e competenze tecniche e relazionali da rendere esplicito e valorizzare.

Le risorse finanziarie versate a Fondimpresa dalle aziende iscritte vengono così ripartite:

- il 70% del contributo integrativo dello 0,30% versato dalle aziende aderenti, e trasferito dall'INPS a Fondimpresa, è destinato al Conto Formazione di ciascuna impresa aderente, per realizzare, in forma singola o aggregata, attività formative nell'ambito di piani aziendali, anche individuali, territoriali o settoriali, condivisi con le rappresentanze sindacali;
- il 26% dei contributi aziendali trasferiti dall'INPS a Fondimpresa costituisce cumulativamente il Conto di Sistema, con il quale si provvede al finanziamento di:
  - attività formative nell'ambito di piani condivisi aziendali (anche individuali) ovvero settoriali o territoriali, tenendo conto anche di necessità redistributive in base a criteri solidaristici tra territori e nei confronti delle imprese di minori dimensioni;
  - attività propedeutiche, di studio e ricerca strumentali all'organizzazione e al funzionamento dei piani formativi; interventi formativi diretti a figure professionali a carattere intersettoriale o progetti, anche di natura settoriale, di particolare interesse; monitoraggio e controllo di gestione.

Al consiglio di amministrazione di Fondimpresa è affidata la programmazione delle attività da finanziare, in coerenza con le linee dettate dal Comitato di indirizzo strategico dei soci, composto dal presidente e da due vice presidenti di confindustria e dai segretari generali di CGIL, CISL e UIL.

Alle Consulte delle Articolazioni Territoriali e delle Categorie è affidato il compito di contribuire all'impostazione delle politiche formative da attivare e verificarne l'attuazione.

Va ad alimentare il Conto di Sistema anche quella parte di contributi annualmente affluiti sul Conto Formazione che le singole aziende non hanno utilizzato, in tutto o in parte, nei due anni successivi al versamento. La più rapida riallocazione delle risorse immobilizzate sul Conto Formazione, consente al Fondo di rafforzare il finanziamento delle azioni rivolte al personale

delle aziende aderenti che subiscono gli effetti della crisi e delle imprese di minori dimensioni non raggiunte dallo strumento Conto Formazione.

- il 4% delle risorse finanziarie trasferite dall'INPS è destinato alla copertura dei costi di funzionamento e di amministrazione di Fondimpresa e delle Articolazioni Territoriali.

Dal 2009 è in vigore la norma sulla portabilità dei contributi versati dalle imprese che, in caso di trasferimento dell'adesione ad un nuovo Fondo, prevede lo spostamento a tale Fondo del 70% dei versamenti aziendali del triennio precedente, al netto degli utilizzi, con esclusione degli importi inferiori a 3 mila euro e delle piccole imprese secondo la classificazione comunitaria.

A seguito dell'introduzione della portabilità, le adesioni delle aziende ai Fondi interprofessionali hanno effetto a partire dal mese di competenza della denuncia contributiva in cui vengono effettuate. L'intero ambito di attività di Fondimpresa, relativo ai servizi di finanziamento per la formazione delle imprese, viene gestito con un Sistema di Qualità conforme alla norma ISO 9001:2008, certificato da SQS, Associazione Svizzera per Sistemi Qualità e Management, aderente a IQNet, la più grande rete internazionale per la certificazione, fino al 26 luglio 2014.

Il funzionamento di Fondimpresa è improntato a modalità flessibili, modulari e il più possibile semplificate di accesso ai finanziamenti:

- la gestione dei piani formativi viene svolta on line attraverso il sistema informatico di Fondimpresa;

- le dotazioni finanziarie sono specifiche per tipologia di Piano, territoriale, settoriale, ad iniziativa aziendale, di carattere generale e trasversale, tematico e/o sperimentale (sicurezza, ambiente, sperimentazione nuove modalità formative per le PMI, innovazione tecnologica, contratti di rete);

- i documenti relativi ai piani formativi sono gestiti quasi esclusivamente in formato elettronico, con invio tramite il sistema informatico o mediante posta elettronica certificata, come per la presentazione delle domande di finanziamento sugli Avvisi del Conto di Sistema; il possesso dei requisiti per l'accesso ai finanziamenti viene autocertificato dai proponenti e le spese sostenute e rendicontate sono attestate dal revisore dei conti incaricato dal soggetto attuatore dell'intervento formativo. Solo per gli Avvisi del Conto di Sistema il processo di semplificazione viene limitato dall'assoggettamento delle risorse collettive del Fondo al regime degli aiuti di Stato, che pone condizioni nell'accesso ai finanziamenti da parte delle imprese beneficiarie e accresce il peso degli adempimenti amministrativi e procedurali.

L'attività del Fondo si articola a livello nazionale e territoriale.

Il *livello nazionale* assicura la gestione complessiva delle attività, in una logica di trasparenza e di distribuzione equilibrata delle risorse, la programmazione generale, la definizione dei criteri di accesso, la promozione del Fondo, l'assistenza tecnica alle strutture e ai progetti, la finanza e il controllo, la formazione, lo sviluppo e l'audit interno. Il funzionamento interno del Fondo è improntato a criteri di efficacia, efficienza, economicità e trasparenza che trovano applicazione, oltre che nel Sistema di gestione per la Qualità, nel Regolamento di Fondimpresa per gli affidamenti di appalti di forniture e servizi.

Le *Articolazioni Territoriali* di Fondimpresa curano la promozione di piani formativi condivisi, la verifica dei requisiti di conformità dei piani aziendali richiesti dai regolamenti del Fondo, il monitoraggio delle attività formative attraverso la raccolta di informazioni, su base informatica e in accordo con Fondimpresa, i rapporti con le amministrazioni regionali per quanto attiene alla formazione continua, anche al fine di mantenere il raccordo con la programmazione regionale su questa materia.

Le articolazioni territoriali sono organismi bilaterali costituiti su base regionale e di province autonome, che hanno statuto e regolamento coerenti con le finalità di Fondimpresa ed operano, nel rispetto del principio della bilateralità, sulla base di una convenzione che regola i rapporti con il Fondo, prevedendo corrispettivi maggiorati in funzione dei risultati.

### 3.5 Il conto Formazione

La vera novità che distingue Fondimpresa nel panorama dei Fondi interprofessionali è che l'azienda può presentare un piano formativo, condiviso con i sindacati, come e quando vuole, in modo da rispettare pienamente le esigenze del contesto produttivo, della fase economica e dell'aggiornamento delle competenze professionali. Nell'ambito della strategia di semplificazione delle condizioni di accesso ai finanziamenti, mirata a favorire il pieno utilizzo del "Conto Formazione".

Con le modifiche al Regolamento, derivate dal nuovo Accordo interconfederale del novembre 2008, è possibile fino al 2013 presentare piani formativi che riguardino lavoratori collocati in cassa integrazione, ordinaria o straordinaria, in deroga e per l'edilizia, o con contratti di solidarietà.

Le singole imprese aderenti a Fondimpresa sono titolari di un conto aziendale, il Conto Formazione, sul quale affluisce il 70% dei versamenti dello 0,30% effettuati al Fondo tramite l'INPS. Ciascuna azienda aderente può attingere al conto, in qualsiasi momento, per finanziare le proprie attività formative nell'ambito di piani aziendali o pluriaziendali.

Le tipologie di piano finanziabili sul conto formazione sono: *Piano Formativo Aziendale*; *Piano Formativo Aziendale Multiregionale*; *Piano Formativo Interaziendale*; *Piano Formativo Interaziendale Multiregionale*; *Voucher formativo (Piano Aziendale Individuale)*.

I piani devono essere sempre condivisi con accordi sindacali e devono rispettare le condizioni e le procedure di utilizzo del Conto Formazione disciplinate alla gestione e rendicontazione dei piani formativi aziendali.

Il finanziamento minimo di Fondimpresa deve essere pari a 4.000 euro e il valore complessivo del Piano, in presenza della quota a carico dell'impresa proponente, deve essere almeno pari a 6.000 euro.

Per i piani che prevedono l'utilizzo esclusivo del *voucher formativo* è richiesto un finanziamento minimo di Fondimpresa di soli 800 euro, con un valore complessivo, in presenza della quota a carico dell'azienda, non inferiore a 1.200 euro. Il finanziamento del piano a preventivo può essere costituito sia dagli importi effettivamente disponibili sul Conto Formazione dell'azienda proponente sia dall'importo dei versamenti maturandi (una annualità media di contributi), che viene calcolato dal sistema informatico di gestione dei piani. Ovviamente, il finanziamento riconosciuto a consuntivo per il Piano non può in ogni caso



superare le disponibilità effettive presenti sul Conto Formazione dell'azienda titolare alla data di presentazione del rendiconto finale.

L'azienda titolare deve cofinanziare il Piano formativo nella misura di 1/3 del costo complessivo. Tale quota non è dovuta nel caso di partecipazione alle attività formative di lavoratori in regime di sospensione del rapporto di lavoro, sulla base di intese sottoscritte dalle parti sociali.

Fondimpresa prevede che le aziende interessate da provvedimenti di cassa integrazione o da contratti di solidarietà possano erogare ai dipendenti posti in formazione nel periodo di sospensione dal lavoro un rimborso spese forfettario, fino a 1,5 euro per ora di frequenza, secondo modalità definite tra le parti sociali. Inoltre, la partecipazione ai piani formativi del Conto Formazione è consentita anche ai lavoratori con contratti di apprendistato o di collaborazione a progetto, nella misura massima di 40 ore di formazione per lavoratore.

Le piccole e medie imprese aderenti che hanno accantonamenti ridotti sul proprio Conto Formazione possono presentare piani formativi per i propri dipendenti, sempre con accesso a sportello e per un valore massimo di 24 mila euro, aggiungendo alle risorse di quel conto un contributo aggiuntivo del Conto di Sistema, fino ad un importo massimo di 8 mila euro per azienda, con una modulazione di tale importo commisurata all'entità dei versamenti medi dell'azienda proponente.

A oggi il numero dei piani formativi approvati da Fondimpresa è oltre 38.600, con il coinvolgimento di circa 23.000 aziende per un totale di più di un milione e mezzo di lavoratori formati.

### 3.6 Il conto Sistema

Il Conto di Sistema è un conto collettivo pensato per sostenere le aziende aderenti di piccole dimensioni. Questo Conto utilizza il 26% dei contributi versati a Fondimpresa e serve a finanziare attività formative tra le aziende dello stesso territorio o settore, o attività di studio e ricerca funzionali alla gestione del Fondo. Queste risorse vengono utilizzate per finanziare piani formativi secondo una procedura di pubblicazione di Avvisi, che consente massima trasparenza e pari opportunità di accesso. Il Conto di Sistema di Fondimpresa viene attivato, sulla base degli indirizzi strategici dei Soci e della programmazione del Consiglio di Amministrazione di Fondimpresa, con avvisi pubblici che prevedono modalità diversificate, coordinate ed integrate per promuovere la massima diffusione della formazione continua, seguendo criteri redistributivi di tipo solidaristico:

- ✓ Avvisi di carattere generale e trasversale, per lo sviluppo di piani formativi territoriali, settoriali o in ambito interaziendale, nei quali viene attribuita priorità alla partecipazione dei dipendenti delle aziende aderenti di minori dimensioni e delle tipologie di lavoratori solitamente meno coinvolte nella formazione continua.
- ✓ Avvisi pubblici di ambito tematico, centrati sulla formazione nelle aree della sicurezza, dell'ambiente, dell'innovazione tecnologica e dei contratti di rete.
- ✓ Avvisi rivolti a favorire la formazione nelle aziende minori, anche neoaderenti, o nelle imprese in crisi, che prevedono l'erogazione di contributi del Conto di Sistema aggiuntivi rispetto alle risorse apportate dalle aziende titolari dei piani con il loro Conto Formazione.
- ✓ Avvisi di natura sperimentale mirati alla promozione di migliori opportunità di accesso alla formazione per le imprese aderenti più piccole, con l'utilizzo di modalità di erogazione della formazione più flessibili e personalizzate.
- ✓ Avvisi di carattere straordinario, in attuazione delle *Linee Guida per la formazione nel 2010*, condivise dalle Parti sociali con il Governo, le Regioni e le Province autonome, con cui Fondimpresa finanzia piani formativi territoriali mirati all'occupabilità dei lavoratori.
- ✓ Attività propedeutiche, indagini e ricerche strumentali all'organizzazione dei piani formativi.

Possono presentare le domande di finanziamento sugli Avvisi di Fondimpresa, singolarmente o in raggruppamento, le imprese aderenti beneficiarie della formazione, le strutture di

formazione accreditate o certificate in base alle vigenti regolamentazioni, gli enti e le società qualificate, le università e gli istituti tecnici.

Negli Avvisi del Conto di Sistema Fondimpresa ha privilegiato il meccanismo della selezione dei piani sulla base della valutazione, in coerenza con i principi di parità di accesso alle risorse e qualificazione della spesa, con l'assegnazione dei finanziamenti sulla base di graduatorie di merito. I piani presentati, condivisi tra le Parti sociali, vengono valutati da una qualificata Commissione di esperti esterni a Fondimpresa, secondo criteri e punteggi indicati nel bando pubblicato.

L'attività sinora realizzata, su volumi molto elevati di domande di finanziamento, ha evidenziato che la logica della trasparenza e della valutazione di merito dei piani da parte di organismi professionali e indipendenti costituisce la più solida garanzia che i piani formativi finanziati rispondano agli obiettivi ed alle priorità fissate dal Fondo.

Dalla verifica *ex post* dei livelli di realizzazione dei piani da parte dei soggetti attuatori degli stessi nonché dei risultati raggiunti rispetto ai principali obiettivi oggetto della valutazione iniziale, con l'applicazione, in caso di dati a consuntivo inferiori alle soglie stabilite, di limitazioni nell'accesso ai successivi finanziamenti e di penalizzazioni sul finanziamento riconosciuto a consuntivo.

Si tratta di meccanismi oggettivi che regolano la competizione tra gli organismi formativi sulla base delle capacità professionali dimostrate e non con barriere discrezionali all'ingresso. Possono così emergere le migliori risorse dei territori, anche esterne ai sistemi associativi, e le aziende aderenti sono in condizione di scegliere liberamente, all'interno di una ampia gamma di operatori qualificati, i soggetti in grado di offrire i servizi formativi più rispondenti alle loro esigenze.

In questa direzione negli Avvisi di sistema di Fondimpresa assumono un rilievo decisivo anche le modalità di promozione e condivisione dei piani da parte delle organizzazioni dei Soci, che richiedono una partecipazione non formale e una concreta e consapevole assunzione di responsabilità anche nel monitoraggio delle attività e nell'attestazione dei risultati conseguiti.

Fondimpresa sta finanziando la formazione connessa all'innovazione tecnologica di prodotto e di processo nelle PMI aderenti del settore manifatturiero, realizzata in collaborazione con Università e strutture di ricerca nei seguenti ambiti:

*A - Sviluppo dell'innovazione tecnologica di processo e/o prodotto* nelle aziende aderenti, mediante azioni di formazione/intervento finalizzate alla definizione di programmi o attività

di innovazione sulla base di modelli, soluzioni, metodologie messe a punto con università o altri organismi di ricerca. *B - Progetti o interventi di innovazione tecnologica* che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato nelle imprese aderenti.

Le *Attività propedeutiche* realizzate da Fondimpresa con le risorse del Conto di Sistema, stanno supportando ed accompagnando con continuità la promozione e lo sviluppo dei piani formativi, in particolare mediante il continuo adeguamento delle funzionalità del sistema informatico di gestione dei piani finanziati e dei *conti formazione* aziendali, una articolata e sinergica serie di iniziative di comunicazione, informazione, formazione e assistenza ai responsabili e agli operatori degli organismi, interni ed esterni, coinvolti nelle attività del Fondo, il monitoraggio e la valutazione delle attività formative, organizzata secondo un sistema unitario e coordinato a livello di dimensioni valutative, modalità e strumenti di analisi e rilevazione.

### **3.7 Come si aderisce ad un piano formativo**

Per aderire le imprese interessate devono compilare il modello DM 10/2 l'adesione al fondo di fondimpresa. L'indicazione dovrà riportare la dicitura "adesione fondo" con il codice "FIMA", indicando il numero dei lavoratori interessati all'obbligo contributivo.

L'adesione va effettuata una sola volta, ha validità annuale e, salvo revoca espressa, si intende tacitamente prorogata. Per produrre l'accantonamento presso il Fondo, le aziende dovranno manifestare la propria adesione utilizzando il modello di denuncia contributiva DM10/2 relativo al primo periodo di paga utile.

L'azienda che, per qualsiasi motivo, sia attualmente iscritta ad un fondo diverso dal Fondo Fondoimpresa, per aderire ed usufruire delle iniziative di formazione continua per i propri dipendenti, dovrà operare come segue alla revoca.

### **3.8 Modi e tempi di erogazione al piano formativo**

Il meccanismo con cui Fondimpresa finanzia i piani formativi delle imprese che hanno aderito è quello della "re-distribuzione" alle stesse di parte delle risorse versate all'INPS accumulate a partire da tale adesione; il 70% dei contributi versati sono riservati per i programmi di formazione.

L'attività formativa è ammessa a condizione che l'azienda co-finanzi l'attività per almeno un terzo del costo complessivo del piano.

L'impresa definisce con le organizzazioni sindacali (devono siglare il piano solo CGIL, CISL e UIL) le proprie esigenze formative e condivide con esse il programma da realizzare (contenuti, N° destinatari, N° ore di formazione)

L'azienda presenta il Piano formativo agli Organi Bilaterali Regionali *OBR* (Unione Industriali pisana) ed entro 30 gg. Fondimpresa verifica il Piano.

In caso di esito positivo Fondimpresa comunica all'azienda l'autorizzazione a dare corso alle attività.

Fondimpresa, dopo aver approvato il progetto entro 30 gg. dalla consegna da parte dell'azienda, eroga il finanziamento direttamente all'azienda senza ulteriori intermediari tramite bonifico bancario sul C.C. comunicato dall'impresa al fondo; l'acconto viene erogato a "fine progetto" ovvero a consuntivo.

Il piano formativo viene presentato all'Organismo Bilaterale Regionale ed approvato entro 30gg, una volta approvato il soggetto proponente (impresa/azienda) deve avviare il piano formativo entro 30 gg. dalla notifica.

L'azienda in qualsiasi periodo dell'anno potrà presentare il piano, l'importante è che le azioni formative si concludono entro 12 mesi dalla data di avvio del piano formativo.

### **3.9 Il sistema di controllo di Fondimpresa**

La funzione di controllo amministrativo non deve essere intesa come attività meramente ispettiva ma, in linea di principio, come fase del processo di realizzazione del progetto formativo tesa alla rilevazione della correttezza formale e sostanziale della rendicontazione predisposta dai Soggetti Attuatori, ed inoltre di prevenzione e tempestiva correzione delle problematiche eventualmente emergenti in fase di preparazione ed esecuzione delle azioni formative.

L'attività di verifica della rendicontazione si propone di riscontrare il rispetto da parte dei Soggetti Attuatori e dei seguenti principi cardine di riferimento:

- adozione di una contabilità distinta o di una codificazione contabile adeguata così da poter identificare agevolmente tutte le spese e gli atti riferibili alle azioni finanziate;
- rendicontazione delle sole spese ammissibili ossia: pertinenti al progetto formativo; effettivamente sostenute; riferite temporalmente al periodo di validità dell'intervento; legittime, ossia conformi in generale alle norme comunitarie e nazionali; correttamente documentate; correttamente classificate nelle voci di spesa indicate nel piano dei conti predisposto da Fondimpresa; rendicontate conformemente alla modulistica prevista; registrate conformemente alla normativa civilistica e fiscale nella contabilità e negli altri registri obbligatori; ricomprese nei limiti di preventivo approvato e dei parametri fissati per voce di spesa e per singolo esborso.

Le articolazioni del controllo da un punto di vista temporale possono essere suddivise in:

- Visita preliminare di assistenza tecnica;
- Visita in itinere;
- Visita finale.

L'effettuazione delle predette attività è tempificata e pianificata di concerto con Fondimpresa.

#### *Visita preliminare di assistenza tecnica*

Tale intervento viene svolto in sede di avvio del progetto formativo ed ha la finalità di consentire la corretta impostazione delle strutture operative e degli strumenti di gestione amministrativa delle azioni formative da parte dei Soggetti Attuatori.

Tale attività consente di condividere con il Soggetto Attuatore le linee guida per una corretta gestione amministrativa e rendicontazione delle azioni formative, prevenendo il verificarsi di criticità e analizzando tempestivamente eventuali problematiche. In tale fase potranno essere oggetto di esame:

- Il progetto esecutivo, il preventivo finanziario e i calendari delle azioni formative e non formative;
- Le eventuali modificazioni al programma che comportino richiesta di rimodulazione o comunicazione a Fondimpresa;
- Lo status giuridico del Soggetto Attuatore e dei soggetti correlati o assimilati e gli eventuali vincoli (associativo, societario, consortile o di altra natura) fra gli stessi intercorrenti;
- La formalizzazione dei rapporti fra i soggetti indicati al punto precedente;
- Le procedure organizzative e di coordinamento amministrativo predisposte dai partecipanti al programma;

- L’eventuale previsione di deleghe a terzi di particolari attività, la loro notificazione, autorizzazione, formalizzazione e le modalità di documentazione dei rapporti;
- Lo schema di rendiconto analitico e la modulistica di natura gestionale di cui si prevede l’adozione;
- La documentazione atta a supportare ciascuna tipologia di spesa con riferimento al piano dei conti predisposto da Fondimpresa;
- I criteri di ripartizione ed imputazione contabile dei costi indiretti (es. costi generali) e dei costi comuni a più azioni formative;
- I criteri di determinazione del costo del lavoro relativo al personale interno impegnato nel programma;
- I criteri di determinazione e documentazione del costo orario relativo agli allievi frequentanti i corsi;
- Le modalità di raccolta e presentazione della documentazione e la localizzazione delle verifiche;
- Le autocertificazioni, rilasciate dal legale rappresentante del Soggetto Attuatore, attestanti l’idoneità ai sensi di legge dei locali e delle attrezzature all’attività svolta (nel caso di attività svolte presso locali di terzi sarà cura del Soggetto Attuatore effettuare i relativi accertamenti od ottenere idonee attestazioni dagli stessi);
- La dotazione di attrezzature e di immobili, il titolo e le modalità di acquisizione, la documentazione e le modalità di determinazione dei costi da inserire nel rendiconto;
- Il contenuto, le modalità di validazione, compilazione e controllo dei registri didattici utilizzati;
- Gli obblighi contabili ed il regime fiscale del Soggetto Attuatore.

Accanto alla formazione in aula, sono previste le modalità della formazione a distanza, del training on the job, del coaching, dell’action learning, dell’affiancamento e dell’attività seminariale.

In sede di visita preliminare possono essere esaminati, in particolare, i seguenti aspetti:

- Modalità previste di erogazione della formazione;
- Servizi offerti (tutoring, mentoring);
- Previsione di test di verifica e loro documentazione;
- Tipologia e modalità di documentazione dei costi specifici sostenuti;
- Caratteristiche della piattaforma tecnologica con particolare riferimento alla sua idoneità a monitorare, tracciare e registrare lo svolgimento delle attività formative ed alla relativa reportistica;

- Modalità di acquisizione della piattaforma tecnologica e criteri di imputazione dei costi al programma;

- Modalità di istituzione, contenuto e modalità di compilazione dei registri d'aula e/o delle schede individuali;

Viene infine compilata la relazione riportante le conclusioni raggiunte e le prescrizioni suggerite su quanto effettivamente preso in esame.

#### *Visita in itinere*

Tale visita ha come scopo la verifica delle modalità di applicazione delle previsioni operative e degli strumenti di gestione definiti in sede di impostazione ed avvio del programma finanziato.

Inoltre, allo scopo di ottenere gli elementi necessari alla valutazione del rischio che il sistema amministrativo approntato dal Soggetto Attuatore possa generare errori e consentire la rendicontazione di spese non ammissibili e/o non correttamente documentate, vengono indagati approfonditamente i seguenti aspetti:

- Organizzazione amministrativa approntata dal Soggetto Attuatore, ed in particolare dal capofila, per l'acquisizione dei flussi documentali ed informativi necessari alla corretta rendicontazione delle spese;
- Regolamentazione operativa finalizzata alla gestione e documentazione dei corsi ed alla rendicontazione messa in atto fra i partecipanti organizzati in entità associative;
- Procedure di verifica esistenti per il controllo preventivo e successivo della documentazione prodotta dai componenti il Soggetto Attuatore ad opera del capofila o di entità a ciò delegate;
- Natura giuridica e regime fiscale ed obblighi contabili correlati dei componenti il Soggetto Attuatore;
- Struttura, organizzazione e sistema contabile dei componenti il Soggetto Attuatore;
- Sistemi di contabilità specifica di programma adottati dai componenti del Soggetto Attuatore e loro idoneità a supportare la rendicontazione del programma finanziato;
- Procedure di controllo interno messe in atto per garantire l'inerenza delle spese al programma e per consentire la quadratura dei dati della contabilità specifica con la contabilità generale;
- Curricula dei componenti il Soggetto Attuatore ed altri elementi necessari a valutare l'esperienza del Soggetto Attuatore nella gestione e rendicontazione di programmi formativi soggetti a finanziamento pubblico o comunitario;



- Eventuale esame del bilancio e della contabilità del Soggetto Attuatore da parte di un revisione contabile indipendente.

A conclusione della verifica possono essere indirizzate al Soggetto Attuatore le prescrizioni ritenute necessarie per l'eventuale rettifica di scelte operative non ritenute conformi alla corretta gestione e rendicontazione del programma finanziato o che nella pratica applicazione abbiano evidenziato problematiche non individuate in sede di visita preliminare.

Vengono inoltre segnalate problematiche significative emerse in sede di verifica delle attività in aula aventi impatto sul riconoscimento delle spese rendicontate. Qualora le verifiche in aula siano effettuate nel corso di altre visite o nell'ambito di interventi mirati esclusivamente a tale scopo, i risultati raggiunti vengono evidenziati in una specifica relazione.

Il complesso delle informazioni acquisite e dei test effettuati in questa fase consente di pianificare la portata delle verifiche amministrative da attuare in sede di verifica finale. In particolare devono essere individuate le eventuali carenze dell'organizzazione e delle strutture amministrative coinvolte nella gestione e rendicontazione del programma allo scopo di effettuare interventi mirati e di definire il campione statistico da applicare alle spese rendicontate in sede di verifica finale.

#### *Visita finale*

Tale visita ha come scopo la formale effettuazione della verifica contabile amministrativa sulle spese rendicontate.

Di conseguenza, tale fase comporta lo svolgimento delle procedure di controllo sulle spese rendicontate tenuto conto delle verifiche svolte in sede di effettuazione della visita in itinere ed in particolare dell'affidabilità attribuita all'organizzazione amministrativa del Soggetto Attuatore. Le risultanze della verifica in itinere consentono di determinare il livello di affidabilità amministrativo-contabile del Soggetto Attuatore, di identificare le aree di attenzione sulle quali opportunamente concentrare le verifiche amministrative e di definire il livello di rischio attribuito al programma finanziato.

Tale processo consente di intervenire in sede di verifica finale avendo pianificato preliminarmente le aree di intervento e determinato, secondo metodi statistici, l'estensione del campione delle transazioni da sottoporre a verifica.

Le risultanze dei riscontri effettuati in sede di verifica finale potranno comportare, se ritenuto necessario, l'estensione del campione delle verifiche inizialmente pianificato anche fino al 100% delle spese rendicontate.

Preliminarmente, deve essere acquisita l'attestazione di conformità al manuale di gestione e controllo ed alle scritture contabili da parte di un revisore contabile o di una società di

revisione; è compito del revisore fornire ai verificatori documentazione dell'iscrizione al Registro dei Revisori Contabili (d.lgs. n. 88 del 27/01/1992) e le opportune attestazioni del possesso dei requisiti di indipendenza nei confronti del soggetto che conferisce l'incarico. A tale scopo il revisore contabile deve sottoporre a verifica la totalità delle spese rendicontate tenendo conto delle regole di rendicontazione e controllo predisposte da Fondimpresa.

Eventuali discordanze di giudizio ( esempio: giudizio senza eccezioni espresso dal revisore contabile del Soggetto Attuatore a fronte dell' attribuzione di un livello di rischio elevato o del riscontro di eccezioni in sede di verifica finale) vengono analizzate caso per caso anche mediante verifica del lavoro svolto dal revisore contabile del Soggetto Attuatore. Le conclusioni raggiunte vengono riportate nell'apposita relazione finale.

### **3.10 Sintesi dei passaggi di adesione al piano formativo.**

1. associare al Piano Formativo l'azienda
2. indicare il referente del Piano
3. definire l'area di intervento (tra quelle proposte Ambiente, Sicurezza e innovazione organizzativa, sviluppo organizzativo, innovazione tecnologica, competenze tecnico-professionali ecc.)
4. delineare motivazioni e obiettivi del piano
5. indicare il numero totale dei lavoratori coinvolti nella formazione divisi in operai, impiegati, quadri, il totale delle ore di formazione (monte ore allievo), il totale delle ore corso, indicazione delle unità produttive coinvolte
6. definire la data di avvio e conclusione del piano
7. descrivere l'articolazione del Piano in "azioni"
8. specificare se l'organizzazione del piano è interna o esterna e descrivere il relativo assetto organizzativo nella realizzazione del piano
9. dettagliare il preventivo finanziario
10. precisare da quale conto formazione vanno stornati i costi relativi al piano
11. indicare gli estremi dell'accordo sindacale di riferimento, aziendale, territoriale, o settoriale; si ricorda che tale accordo sottoscritto dai firmatari, dovrà essere allegato alla richiesta di finanziamento.

## Capitolo IV

# **Il caso della formazione finanziata in Continental Automotive Italy S.p.a**

SOMMARIO: 4.1 Introduzione: caso finanziato da Fondimpresa presso la Continental Automotive Italy s.p.a - 4.2 L'attivazione di un corso finanziato - 4.3 Chiusura di un corso finanziato - 4.4 Considerazioni personali sul ruolo strategico della formazione .

## **4.1 Introduzione: caso finanziato da Fondimpresa presso la Continental Automotive Italy s.p.a**

Per l'azienda svolgere corsi di formazione per i propri dipendenti è oneroso, in modo particolare in questo momento di crisi economica. Una possibile soluzione a tale problematica potrebbe essere emarginata con l'adesione a Fondimpresa, per garantire un bagaglio di competenze tecniche sempre all'avanguardia per tutto l'organico aziendale, limitando così i gravosi oneri formativi.

L'iter di attivazione di un corso finanziato è un meccanismo complesso e articolato che si svolge all'interno dell'azienda, coinvolgendo diversi attori chiave e richiedendo un arco temporale medio lungo.

L'ufficio delle risorse umane e in particolare il manager responsabile dello sviluppo delle competenze, si occuperà di elaborare l'analisi dei bisogni formativi, questo è un momento cruciale per lo sviluppo di un buon training.

L'azienda Continental Automotive nel plant di Pisa individua come strumento efficace all'analisi dei bisogni formativi l'intervista. Il responsabile dello sviluppo delle competenze intervisterà i capi area e/o capi reparto. La need analysis interview ci permette di individuare in modo chiaro i possibili partecipanti all'attività formativa, i corsi necessari all'attività aziendale e i possibili fornitori. Dal'analisi citata vengono estrapolati i dati rilevanti da esaminare con la direzione generale, nel management meeting review si evinceranno le priorità delle attività formative e la validità del piano aziendale.

Nell'accordo sindacale il piano formativo deve essere approvato, firmato, e siglato da due rappresentanti sindacali aziendali (RSU) in copresenza con il direttore del personale, l'accordo richiama l'adesione della società Continental al "conto Formazione" di Fondimpresa.

Nella prima parte del testo si indica il referente e il numero identificativo del piano, mentre nel corpo dell'accordo sindacale viene indicata la modalità di svolgimento dell'attività formativa che dovrà essere svolta durante l'orario di lavoro, si indicheranno il numero dei dipendenti coinvolti nell'attività, il totale delle ore formative, la sede e l'orario.

Nel documento si indica il periodo di erogazione del piano, individuando anche il settore in cui l'azienda è vocata in modo tale che i contenuti formativi siano congrui, nel caso preso in esame l'argomentazioni riguarderanno il comparto della componentistica delle automobili.

Una volta approvato il piano formativo e concluso l'accordo sindacale l'azienda comunica alla società denominata Pisa Industria e Servizi (PIS) i seguenti documenti:

- Piano Formativo anno n,
- Accordo Sindacale anno n.

Una volta recepiti i documenti Pisa Industria e Servizi redige il Formulario del Piano Formativo da comunicare a Fondimpresa quest'ultima esaminerà la validità del progetto e trascorsi 15 giorni si riceverà un feedback sull'accettazione e/o rigetto del progetto.

Le comunicazioni tra Continental e la società di servizi avvengono tramite posta elettronica, generalmente possono riguardare le modifiche di sede dell'attività formativa, inserimento di un nuovo partecipante al corso, cancellazione di un discente da una attività formativa il tutto deve essere svolto almeno due giorni prima dello svolgimento del corso. La variazione comunicata per posta elettronica al responsabile della società di servizi verrà inoltrata a Fondimpresa.

Se ci troviamo ad approvare il secondo progetto formativo il responsabile dello sviluppo delle competenze renderà alla RSU con un report quantitativo i corsi svolti, i fornitori interni o esterni chiamati a svolgere i training, e il costo orario per la docenza che ha un tetto massimo di €165,00/h , numero dei partecipanti, e le risorse monetarie spese nelle azioni formative del primo semestre.

Una volta accettato il piano formativo da Fondimpresa, la Continental con la propria priorità formativa chiederà l'attivazione di un corso.

Con l'attivazione di un'azione si richiede la comunicazione da parte dell'azienda verso l'ente di servizi (PIS) di alcune informazioni che devono essere veritiere, puntuali e precise come ad esempio le sedi di svolgimento dell'attività di training, il nominativo del fornitore, l'orario di erogazione del corso e i nominativi dei partecipanti. La veridicità e la tempistica informativa sono caratteristiche salienti dell'evoluzione del piano, se si verificasse un'incongruenza si potrebbe invalidare il piano stesso. Tra queste informazioni si possono rilevare alcune più importanti per il progetto di Fondimpresa come:

- Corso (titolo/offerta commerciale del fornitore/durata del corso)
- Motivazione dell'attivazione del corso
- Fornitore
- Il numero dei partecipanti.

Il numero dei partecipanti è un dato sensibile per la validità dell'azione formativa, in quanto i soggetti devono svolgere una presenza minima del 75% delle ore totali del corso.

## **4.2 L'attivazione di un corso finanziato**

Prima di attivare un corso formativo il responsabile della formazione all'interno dell'azienda deve redigere dei documenti:

1. Lettera di incarico (tra azienda e fornitore),
2. Calendario allievi,
3. File allievi,
4. Registro presenze al corso.

La Lettera di Incarico è un contratto di fornitura stilato con l'ausilio del responsabile degli acquisti e con il responsabile della formazione dell'ufficio del personale. Il documento viene indirizzato al fornitore del corso, nel frontespizio vengono indicati i seguenti dati:

- Nome del piano formativo,
- Numero identificativo del piano formativo,
- Titolo dell'azione formativa,
- Numero identificativo dell'azione identificativa,
- Numero di ore richieste per l'attività formativa,
- Periodo e sedi di svolgimento dell'attività.

Il corpo della lettera si divide in otto articoli.

Nei primi tre si richiama l'attività per la quale il fornitore in regime di delega è stato convocato in azienda a svolgere l'incarico dell'attività formativa.

Nel secondo articolo si indicano le caratteristiche dell'incarico, l'azienda fornitrice non potrà subappaltare la fornitura e sarà disponibile a recarsi in azienda, o nelle eventuali sedi indicate per svolgere l'attività di formazione. Nel testo si esplica il corrispettivo orario del corso e il

corrispettivo totale per l'attività formative con le ore richieste, le modalità e i tempi di pagamento.

Gli articoli che seguono sono relativi alla proprietà intellettuale e alla tutela dell'obbligo alla riservatezza, dove si tutela i risultati e le relazioni parziali o finali dell'attività formativa, tale obbligo si estende non solo ai docenti ma a qualsiasi collaboratore della società fornitrice.

Nell'articolo cinque si cita la durata; con questa terminologia s'intende l'entrata in vigore del contratto, che si sviluppa dalla data di accettazione del presente atto e cesserà ogni suo effetto al termine del corso oggetto della presente lettera d'incarico. E' escluso il rinnovo tacito.

In conclusione alla lettera d'incarico si indicano la forma per eventuali modifiche del contratto, il foro di competenza per un eventuale contenzioso e le norme in materia di protezione dei dati personali.

Il documento è sottoscritto da entrambe le parti (società Continental e fornitore) ed è siglato in ogni foglio dal responsabile degli acquisti e dal responsabile della formazione dell'azienda Continental.

La lettera d'incarico viene redatta in duplice copia: una per il fornitore e una per la società.

Il calendario allievi, un documento redatto per il PIS, è un calendario relativo allo svolgimento delle lezioni del corso dove si indicano seguenti dati:

- il nome del corso e l'identificativo,
- giorno e mese,
- orario di svolgimento del corso,
- fornitore a cui è stata affidata l'erogazione del corso,
- elenco dei partecipanti al corso.

Per completare i documenti richiesti da Pisa Industria e Servizi bisogna stilare il File Allievi, è una anagrafica dei partecipanti ai corsi. Questo documento nasce dalla consultazione con il SAP (sistema informatico dell'azienda).

Il responsabile delle risorse umane prima di attivare il corso deve compilare il modulo file Allievi dove si richiedono i dati personali dei lavoratori/allievi: nome, cognome, codice fiscale, anno di nascita, titolo di studio conseguito, tipologia e categoria contrattuale, anno di assunzione, inquadramento e area di competenza.

Le comunicazioni di eventuali variazioni devono essere comunicate a Pisa Industria e Servizi (PIS) almeno quattro giorni prima dell'avvio del corso.

Il registro didattico è un documento importante per monitorare le presenze e/o assenze degli allievi, e l'orario di entrata e di uscita di quest'ultimi dalle lezioni.

La corretta compilazione di ogni foglio e la firma del docente e degli allievi è monitorata dal responsabile dello sviluppo delle competenze aziendali. In presenza di un'ispezione da parte di Fondimpresa il registro verrà analizzato e esaminato per la completezza e per la sua veridicità.

Il documento nel frontespizio riporta tutti i dati identificativi del piano formativo e dell'azione indicando il numero di pagine di cui è composto. Una lezione di otto ore è suddivisa in 4 ore la mattina e quattro il pomeriggio ad ogni entrata/uscita dell'allievo deve essere riportata nel registro, evidenziando così se la partecipazione del soggetto è stata assidua.

In ogni foglio viene riportata la materia, l'orario, il nome del docente e firma di ogni partecipante.

Dopo aver redatto tutti i documenti sopra citati si attiva il corso formativo.

Di seguito esemplifichiamo un modello di registrazione delle presenze ai corsi svolti in azienda.

## Registro presenze



Registro Presenze

Course Title: \_\_\_\_\_  
Trainer: \_\_\_\_\_ (Company): \_\_\_\_\_  
Date(s): From: \_\_\_\_\_ To: \_\_\_\_\_  
Duration (hrs): \_\_\_\_\_

| #  | Name | Last First | Personal Number | Department (optional) | Local Center | Signature |
|----|------|------------|-----------------|-----------------------|--------------|-----------|
| 1  |      |            |                 |                       |              |           |
| 2  |      |            |                 |                       |              |           |
| 3  |      |            |                 |                       |              |           |
| 4  |      |            |                 |                       |              |           |
| 5  |      |            |                 |                       |              |           |
| 6  |      |            |                 |                       |              |           |
| 7  |      |            |                 |                       |              |           |
| 8  |      |            |                 |                       |              |           |
| 9  |      |            |                 |                       |              |           |
| 10 |      |            |                 |                       |              |           |
| 11 |      |            |                 |                       |              |           |
| 12 |      |            |                 |                       |              |           |
| 13 |      |            |                 |                       |              |           |
| 14 |      |            |                 |                       |              |           |
| 15 |      |            |                 |                       |              |           |
| 16 |      |            |                 |                       |              |           |
| 17 |      |            |                 |                       |              |           |
| 18 |      |            |                 |                       |              |           |
| 19 |      |            |                 |                       |              |           |
| 20 |      |            |                 |                       |              |           |

Il registro presenze lo deve firmare:

- il tutor
- i partecipanti

Il registro presenze va consegnato:

- l'originale a HR
- una copia al responsabile pilastro E&T





### 4.3 Chiusura di un corso finanziato

Il responsabile delle risorse umane eseguirà la shopping card con l'ausilio del sistema informatico.

La shopping card consiste, in un ordine d'acquisto per attivare l'iter di pagamento del fornitore.

Per il responsabile dello sviluppo delle competenze è importante avere dei feedback sull'attività svolta, e nella realtà esaminata molto spesso si sviluppano questionari valutativi, che possono essere in forma anonima ed eseguiti individualmente o elaborati in gruppo.

Gli elaborati di gruppo devono rispondere a questi requisiti:

- La piccola dimensione del gruppo dalle due alle tre persone per facilitare lo scambio di idee, di esperienza e per intensificare le interazioni;
- La situazione di autonomia enfatizza il rapporto paritetico, e riduce il controllo sociale e la dipendenza dal docente.

Il questionario deve essere strutturato in modo chiaro e semplice per rinforzare i concetti chiave esplicitati durante il corso.

Di seguito si esemplifica un questionario individuale erogato ad un corso aziendale.

#### Alcune tipologie di questionario-un nostro esempio-

The image shows two pages of a questionnaire from Continental. The left page is the main questionnaire, and the right page is a revision module.

**Page 1: QUESTIONARIO PER LA VALUTAZIONE DEL PROCESSO DI FORMAZIONE SULLA SICUREZZA SUL LAVORO E S.G.A.**

Questo questionario è per esclusivo uso interno Continental Fiat. Si prega di compilare in ogni sua parte.  
Che di essere compilato e restituito all'ufficio EHS Security.

A cura del compilatore

**SEZIONE 1 GENERALITA'**

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_  
Età: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_  
POSIZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA: \_\_\_\_\_

**SEZIONE 2 RISORSE**

- In caso di guasto di un apparecchiatura o chi mi rivolgo:
  - Capoturno;
  - Manutenzione impianti;
  - Responsabile sicurezza;
- Le sorveglianze in materia di sicurezza, sul luogo di lavoro, spettano a:
  - Capoturno;
  - Manutenzione impianti;
  - Responsabile sicurezza;
- In caso di incendio su un quadro elettrico che tipo di mezzo di estinzione può essere utilizzato:
  - Estintore CO<sub>2</sub>;
  - Estinzione a polvere;
  - Acqua (naso oppure idrante);
- In caso di emergenza (incendio) comporto nel seguente modo:
  - Seguo le indicazioni degli addetti ( Squadre di emergenza);
  - Mi dirigo senza correre verso il punto di raccolta;
  - Colloso il numero delle persone indicate;



Fonte: materiale aziendale

Il responsabile delle risorse umane conserverà i questionari svolti insieme al registro delle presenze, sarà cura del responsabile dello sviluppo registrare i dati della formazione e archivarli.

L'ufficio del personale controlla la completezza del registro delle presenze e in seguito sarà inoltrata al PIS insieme ad una mail di chiusura dell'attività formativa.

La comunicazione di chiusura del corso deve essere svolta al massimo il giorno dopo aver concluso il corso.

Una volta che il progetto formativo presentato a Fondimpresa si conclude il responsabile delle risorse umane deve stilare un file consuntivo racchiudente tutti i dati dei partecipanti: nomi, cognome, centri di costo, retribuzione lorda, tredicesima, costo orario imputabile ai corsi seguiti.

Una volta preparato il file si comunica la chiusura del progetto alla quale seguirà il controllo da parte di un revisore dei conti per stilare la conformità di tutti i passaggi dell'iter amministrativo e di assegnazione dei finanziamenti.

Per l'azienda rimane di vitale importanza che la formazione erogata in azienda sia di elevata qualità, e per aver un buon training oltre ad aver reclutato un tutor aziendale competente si deve mirare al miglioramento e allo sviluppo delle competenze distintive, per aver un miglioramento nelle performance che conseguentemente forniranno un'elevata qualità riconducibile ai servizi e ai prodotti con il raggiungimento dell'obiettivi prefissati.

### L'importanza della formazione



#### **4.4 Considerazioni personali sul ruolo strategico della formazione**

Nei mesi trascorsi in azienda per preparare questo elaborato di tesi mi hanno permesso, tra l'altro, di conoscere approfondire e vedere applicati alla realtà aziendale, alcuni strumenti che, come studentessa avevo conosciuto solo a livello teorico.

Ho avuto l'opportunità di verificare alcuni elementi che a livello didattico vengono definiti "clima aziendale" e "cultura aziendale", che permettono di capire nel modo migliore come funziona un'azienda e quali sono gli aspetti più rilevanti in questo campo.

In un periodo storico culturale decisamente influenzato e nella maggior parte dei casi segnato da una crisi economica e finanziaria che, nel giro di cinque anni, ha colpito l'economia mondiale, moltissime aziende hanno dovuto valutare con attenzione gli aspetti relativi ai costi e alla gestione più giusta e lineare possibile di questi.

Le risorse umane in molte realtà, di piccole dimensioni, sono solo attività da esternalizzare perché vengono viste come un mero costo aziendale. In molte altre contestualizzazioni di vaste dimensioni le risorse umane sono viste come un'unità strategiche per il continuo apporto distintivo che forniscono all'azienda.

Nell'analisi eseguita si denota come il responsabile dello sviluppo delle competenze aziendali gioca un ruolo chiave, per poter rendere l'azienda competitiva in un mercato sempre più globale. L'ausilio e il supporto finanziario che eroga fondimpresa, aiuta a garantire all'azienda un continuo investimento in attività formative specializzate.

Nella realtà aziendale della multinazionale è di vitale importanza, che i membri dell'organigramma, come gli operatori abbiano i requisiti tecnici elevati, che gli impiegati abbiano delle competenze linguistiche maggiori per potersi interfacciare con la business unit, e con un mercato globale.

Sicuramente il ruolo dello sviluppo delle competenze aziendali è di vitale importanza ma è altrettanto importante il reclutamento delle risorse finanziarie per erogare in modo continuativo i corsi di formazione e questa è la nuova difficoltà che il responsabile delle competenze deve affrontare quotidianamente.

## **Ringraziamenti**

Arrivata alla fine di questo lavoro, che ho affrontato con grande entusiasmo, credo che sia doveroso elencare tutte le persone che, nei vari ambiti, mi hanno permesso di svolgerlo nel migliore dei modi e che per questo meritano i miei ringraziamenti.

Innanzitutto desidero ringraziare il direttore di stabilimento del plant di Pisa l'Ing. Alberto Marinai per l'opportunità che mi ha dato e per la costante disponibilità.

Ringrazio il direttore del personale il Dott. Paolo Bianciardi che mi ha offerto la possibilità e la disponibilità di visionare interessanti argomenti, fornendomi preziosi consigli.

Ringrazio tutti i membri dell'ufficio del personale per la disponibilità e il supporto dimostratami in questi sei mesi: Alessia Brega Ciuffardi, Giuliano Albertini, Silvia Nista, e Chiara Volpini.

Un grande ringraziamento al tutor aziendale Dottoressa Francesca Manetti, cioè la persona che più di altri mi ha seguito, accompagnato con consigli su come affrontare il lavoro, come organizzarlo e come svilupparlo diffondendo tranquillità e un'elevata professionalità.

Un grazie al Professore Marco Giannini per la sua continua disponibilità e per l'attenzione che mi ha concesso per redigere questo elaborato con preziosi consigli.

I ringraziamenti principali vanno ai miei genitori, ai miei preziosi nonni, e a Giacomo, per il continuo sostegno e il continuo incoraggiamento che mi hanno dato in questi lunghi anni universitari, soprattutto nei momenti di difficoltà.

Ringrazio tutti i conoscenti e amici che mi hanno aiutato ad arrivare a questo traguardo e spero che sia un punto di partenza per una attività lavorativa.

Grazie a tutti.

Elisa Liberati

Pisa, ottobre 2013.

## **Bibliografia**

*Amodeo D. "Ragioneria generale delle imprese", Napoli, Giannini, 1964.*

*Richard L. Daft, "Organizzazione Aziendale", Apogeo, 2001.*

*Giovanni Padroni, Aspetti della complessità e sensibilità "Postmoderna" nelle dinamiche organizzative e del capitale umano – Collana di studi economico aziendali "E.Giannesi"*

*Capucci U. "Business, strategia, competenze", Guerrini e Associati, 2003*

*Associazione italiana formatori, " Professione formazione" Franco Angeli, 2004*

*Invernizzi G., "Strategia aziendale e vantaggio competitivo" McGraw-Hill, 2008*

*Coda V., " la valutazione della formula imprenditoriale" Giuffrè, 1984*