

Roberto Carminati

AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

ATTUALITÀ

Le Pmi e la **formazione:** a macchia di leopardo



ALCUNE RECENTI RICERCHE MIRATE DANNO DELLE INIZIATIVE DI FORMAZIONE AZIENDALE IN ITALIA UN QUADRO PIUTTOSTO DESOLANTE MA LA REALTÀ È CHE I PROGRAMMI DEDICATI ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E ALLA CREAZIONE DI NUOVE FIGURE SPECIALIZZATE NON MANCANO. E IN FUTURO AUMENTERANNO.

Non sono certo lusinghiere per l'impresa italiana le cifre elaborate dall'organismo associativo degli enti formativi UnionFormazione riprese alla fine dello scorso settembre anche dai quotidiani, quali Il Sole 24 Ore. Solamente il 15% delle grandi

società con un numero di addetti compreso fra 100 e 300 ha attivato programmi e corsi di training nel 2011 e la quota scende al 5% quando si prendono in considerazione i progetti di analogo tenore approntati per il 2012. Non troppo dissimile è tutto sommato la situazione delle realtà di media dimensione (fra 50 e 100 dipendenti) fra le quali l'investimento in formazione ha riguardato nel corso del biennio circa 10 aziende su 100. Ad aggravare ulteriormente il quadro è la considerazione che le competenze erogate sono in prevalenza di scarso contenuto strategico. Latitano o si rarefanno le lezioni di marketing, vendita e comunicazione o peggio ancora quelle sull'innovazione di prodotto e di processo. Secondo recenti sondaggi curati da Unioncamere il made in Italy avrebbe bisogno però di oltre 1.500 figure di specialisti della meccanica prendendo in considerazione esclusivamente la categoria degli addetti ai macchinari. Dunque gli spazi per provvedere alla formazione all'interno delle imprese oppure al loro esterno e in vista di una nuova campagna di reclutamento parrebbero essere piuttosto ampi. «E il crescente fenomeno del back sourcing» e cioè del rientro nel Paese di attività in precedenza trasferite nelle ex-oasi della manodopera a basso costo, «potrebbe sollecitare una ripresa delle iniziative didattiche». Ci sono aziende che hanno messo in atto politiche volte a fare del training un valido alleato anti-crisi. Questo è per esempio il caso di Rollon, specialista della produzione di guide lineari per settori che vanno dal ferroviario all'aeronautico, dall'energia alla logistica e dal medicale all'alimentare. «Per fronteggiare il calo di fatturato

registrato nel 2009», ha detto a Macchine Utensili l'amministratore delegato di Rollon Italia Marco Pesenti, «Rollon ha evitato strategicamente di agire sulla forza lavoro e ha deciso di convertire la congiuntura sfavorevole in opportunità, investendo sulla formazione delle risorse aziendali con corsi multidisciplinari».

Formazione: l'investimento più redditizio

Avesse proceduto altrimenti l'azienda lombarda avrebbe corso rischi più seri sul lungo periodo che non una temporanea perdita del fatturato. «Il pericolo era la rarefazione o la scomparsa di competenze preziose», ha detto Pesenti, «e per contrastarlo abbiamo stimolato la mobilità interna e trasversale alle varie funzioni e reparti»; avviando una piccola rivoluzione: «Con l'arrivo del nuovo direttore industriale a inizio 2011 i percorsi formativi sono stati strutturati in modo più mirato e il quadro si è ampliato con l'introduzione di una organizzazione basata sul Lean manufacturing». La strada verso l'adozione integrale della filosofia lean non è ancora completa e per Pesenti «va costruita giorno per giorno con l'aiuto di consulenti esperti e il coinvolgimento di tutte le persone». Ma quel che più conta è che l'investimento da oltre 70 mila euro



Marco Livelli, Amministratore delegato di FFG Europe

Alcuni dati

Le cifre elaborate dall'organismo associativo degli enti formativi UnionFormazione non sono lusinghiere per l'impresa italiana. Solamente il 15% delle grandi società con un numero di addetti compreso fra 100 e 300 ha attivato programmi e corsi di training nel 2011 e la quota scende al 5% quando

si prendono in considerazione i progetti di analogo tenore approntati per il 2012. Non troppo dissimile è tutto sommato la situazione delle realtà di media dimensione (fra 50 e 100 dipendenti) fra le quali l'investimento in formazione ha riguardato nel corso del biennio circa 10 aziende su 100.

AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

annui dal 2011 è concepito in modo da garantire ai dipendenti skill trasversali. I picchi di lavoro ora vengono così gestiti ora assegnando di volta in volta mansioni diverse a soggetti diversi perché «la policy di Rollon mira a condurre l'intera forza lavoro ai più elevati livelli di professionalità possibili in ogni fase operativa. Dall'arrivo dei materiali grezzi allo stoccaggio sino ai momenti in cui le barre vengono temprate, curando con identica attenzione la manualità del montaggio e gli aspetti concettuali dei centri Cnc». Sono al momento attive iniziative dedicate alla vendita ma l'azienda di Vimercate si sta mostrando sensibile anche al tema dell'age management ovvero della valorizzazione dei lavoratori anziani: «L'esperienza è un patrimonio essenziale», ha detto Pesenti, «ma per comunicarla servono strumenti adeguati e tali da consentire una fruttuosa coesistenza di giovani e over 50. Una squadra eterogenea crea valore aggiunto purché le diverse generazioni possano reciprocamente stimolarsi».

Anomali cercansi

Quanto ancora al lean il tema è sviluppato a quattro mani con il partner Galgano e nel montaggio ha già mostrato benefici indiscutibili riducendone i tempi di montaggio per circa il 20%. Ha facilitato il ridisegno degli spazi a seguito dell'acquisizione di El.More e si ripercuote positivamente sui conti economici: «Il tempo risparmiato su alcune operazioni viene chiaramente destinato ad altre», ha detto Pesenti, «e questa maggiore agilità sulle linee si traduce in un incremento dell'efficacia sui mercati e maggiore soddisfazione per i clienti». Con esportazioni che pesano per l'80% sul fatturato complessivo Rollon ha altresì colto l'occasione del restyling per strutturarsi come una autentica multinazionale: «Su 170 addetti oltre 100

Chi trova un anziano trova un tesoro

Il trasferimento delle conoscenze dal personale anziano ai giovani è in azienda un tema critico forse sentito tuttora più nei servizi dove gli over-50 rappresentano il 25-30% del totale che non nell'industria dove il mestiere usurante riduce la percentuale al 15-18%. La bolognese Scs Consulting ha di recente realizzato ricerche in merito dimostrando che «se non sono inquadrati nel giusto contesto anche le attività di knowledge transfer rischiano di essere considerate poco utili». Serve perciò, ha detto la responsabile dell'area People Cinzia Toppan, «una corretta comunicazione dei piani di condivisione degli skill perché non si creino categorie di età e conflitti generazionali». Gli «indicatori di cittadinanza organizzativa» e cioè di reale coinvolgimento nella vita d'impresa sperimentati da Scs svelano con chiarezza che gli addetti over-50 hanno più alti livelli di «coscienziosità, senso di appartenenza, altruismo, capacità di instaurare buone relazioni o cortesia». Certo sono tendenzialmente «gelosi del loro know how», ha detto Toppan, ma esperienze diffuse mostrano che il loro impiego esteso all'ambito della formazione interna diviene fruttuoso per le società anche dal punto di vista economico: «Se il loro ruolo in questo senso viene adeguatamente strutturato e riconosciuto come è accaduto con le scuole di mestieri attivate in alcune organizzazioni e accessibili ai più giovani, essi diventano molto disponibili», ha rilevato Cinzia Toppan. Partendo proprio dalle difficoltà fisiche causate dai lavori più impegnativi alcune multinazionali hanno per esempio destinato parte dei senior a progetti dedicati a quell'ergonomia che da sola può ritardare il naturale decadimento fisico di almeno cinque anni, secondo studi europei recenti. Questo tipo di iniziative, avviate da marchi come Bmw e Indesit, hanno avuto ricadute positive anche sulle giovani leve, incidendo positivamente sulla produttività media dell'organizzazione. Ma per amministrare al meglio e anzi capitalizzare le potenzialità di trasferimento delle competenze da parte degli anziani è anche necessario un salto di qualità strategico da parte delle imprese: «Ho avuto la fortuna di lavorare al fianco del giuslavorista Marco Biagi», ha detto Toppan, «che aveva ideato l'innovativa politica del job sharing. Un solo posto e costi equiparati per gli imprenditori a quelli di una persona ma con un'occupazione letteralmente divisa in due. Solitamente fra un neofita e un senior proprio alla luce dell'expertise che quest'ultimo sarebbe capace di trasmettere ad altri». In Italia e in maniera del tutto spontanea, probabilmente non considerandola una leva di age management lo ha fatto Luxottica che ha in questo modo salvaguardato e promosso una quantità di impieghi e assunzioni soprattutto entro le famiglie. Ma ha anche provveduto automaticamente a un percorso di formazione interna per facilitare nell'ambito delle stesse mansioni un processo di successione. Oltre e accanto alle linee produttive vi è però un'area di ricerca e sviluppo che per la competitività globale si fa col passare dei giorni sempre più strategica ed entro la quale le competenze dei più esperti possono incarnare un asso nella manica: «Sovente», ha argomentato Toppan, «i ricercatori sono tutt'altro che interessati a una carriera di tipo manageriale e chiedono solo di poter continuare a occuparsi fruttuosamente di sviluppo. È necessario però incentivarne la permanenza nei relativi reparti anche in età pensionabile e gruppi come Indesit lo hanno già fatto». Mettendo a disposizione dei ricercatori over-50 che si sono distinti lungo il percorso professionale, benefit analoghi a quelli concessi ai quadri e al puro scopo di incrementarne la retention in vista di una ulteriore diffusione e capitalizzazione dei contenuti importanti sui quali hanno concentrato per una vita la loro attività. Tu chiamala, se vuoi, formazione. Anche se aliena in toto a molte metodologie in voga nella Penisola.

hanno preso parte a corsi di training in vari ambiti», ha detto Pesenti, «incluso quello linguistico. Tanto da sorprendere alcuni ospiti stranieri per la diffusa conoscenza dell'inglese. Analogamente, sia in Patria sia all'estero

abbiamo avviati progetti di formazione per tutta la forza commerciale coinvolgendo anche clienti strategici. C'è formazione e formazione, naturalmente, e l'approccio alla tematica da parte del neonato

gruppo internazionale a base italo-taiwanese Ffg Europe non potrebbe che essere radicalmente differente: «Vogliamo catturare giovani neolaureati in discipline di meccanica e automazione», è il messaggio diffuso dall'amministratore delegato Marco Livelli, «desiderosi di addentrarsi in un'area forse anomala ma che prevede la volontà di conoscere nel profondo le macchine e la capacità di utilizzarle in contesti disparati. Serve passione per la tecnologia e la coscienza che se nel corso del tempo le aspirazioni di ognuno possono cambiare la dettagliata familiarità con i macchinari è decisiva anche in vista di un futuro incarico da area manager sui mercati locali e internazionali».

L'importanza di chiamarsi tecnologo

Sulla «creazione di nuove figure professionali» la dirigenza di Ffg Europe aveva più volte posto l'accento nel corso degli eventi di presentazione. E la «possibilità di crescita» per i giovani è tornata nelle parole di Livelli che ha chiarito come il colosso industriale si stia «interrogando circa gli skill di cui avrà bisogno nel futuro». Certo si è in fase di notevole riorganizzazione e centralizzazione delle funzioni prima disperse fra le entità che del gruppo fanno parte: Jobs Automazione, Rambaudi e Sigma Technology. «Cerchiamo e intendiamo coltivare quelli che ho ribattezzato tecnologi», ha detto il Ceo, «ovvero professionisti di raccordo fra le funzioni ingegneristiche e quelle della forza vendita dal momento in cui le competenze di marketing non bastano per veicolare impianti complessi e chiavi in mano destinati a settori come quello dell'aeronautica che è per noi decisivo». Si tratta dunque di «figure a sé stanti» con la valenza «di supporto nella proposta tecnica su commesse



importanti» ma caratterizzate da «un'età attorno ai 26-27 anni per l'inserimento» in modo da «poter essere adeguatamente formati al nostro interno per divenire responsabili nazionali». Compiti e competenze «non usuali», nella definizione di Livelli, nelle terre di confine «dell'ingegneria di prodotto e delle vendite», richiedono però percorsi altrettanto anticonformistici. «I tecnologi», ha detto l'amministratore delegato, «possono progredire in molti modi. Eseguendo test e prove sui clienti per familiarizzarsi con macchine e mercati e al fianco di maestri dall'esperienza trentennale che li agevolino nella conquista

dell'autonomia operativa. La familiarità con contratti e capitolati di fornitura complessi è un percorso strutturato che necessita un duraturo affiancamento per transitare dalle basi dell'attività sino a una padronanza assoluta della materia». Per un Gruppo che già deve il 25% del suo fatturato ai fronti extra-Ue dove vuole ulteriormente potenziarsi fondamentale è anche la familiarità linguistica con le macroregioni di interesse insieme alla eventuale disponibilità a risiedervi. Ma è anche evidente che gli obiettivi di espansione sui panorami dell'Asia fanno sì che molti sforzi si concentrino ora sul training dei dipendenti locali. ■