



Daniela Colantropo,  
HR Manager  
di Rold



Stefano Giust,  
Chief Operating Officer (COO)  
di Varaschin

a un processo di feedback continuo e a percorsi di crescita e formazione costante interna ed esterna. In tale contesto le figure junior e neo laureate restano però variabili importanti per i costanti input dal mercato, spiega la manager. La sede principale dell'azienda è a Nerviano, alle porte di Milano: per questo Colantropo sottolinea che la sfida principale non è tanto far rimanere le persone, quanto attrarle dalla città.

Le tecnologie degli impianti di produzione sono molto specifiche e Rold punta molto sulla formazione interna: "Per questo è molto importante valutare il potenziale delle persone, che nella maggior parte dei casi ha come diretta conseguenza ottime prestazioni. Inoltre, a settembre del 2020 abbiamo inaugurato la nostra Rold Academy dedicata alla creazione ed erogazione di contenuti formativi a supporto dei nostri dipendenti". In questo caso il pensiero della manager è in linea con i rispondenti alla nostra inchiesta, dato che il tipo di formazione più utilizzata (per più di sette aziende su 10) è continua e *on the job*.

Non mancano anche corsi di formazione organizzati con enti esterni, tra cui Fondazione Politecnico di Milano per tutta l'area Ricerca e Sviluppo, Qualità prodotto e processo, Manutenzione, Officina e Produzione. Rold è attenta a valutare l'approccio della persona e i suoi valori, con incontri *one-to-one*, per avere al proprio interno figure che diano enfasi alla collaborazione proficua con i colleghi e che siano reattive davanti al cambiamento. "Molte di queste qualità si evincono dal percorso di ognuno, ma è grazie ai confronti diretti con le persone che riusciamo ad avere un'idea più completa", specifica Colantropo. L'attività aziendale è strutturata in modo da favorire l'integrazione delle varie funzioni: per esempio, in Produzione la maggior parte della popolazione aziendale dedicata agli assemblaggi automatici possiede competenze non solo operative, ma anche digitali, funzionali all'utilizzo del software di Industria 4.0. "Tipicamente per valutare le persone che ricoprono funzioni specifiche utilizziamo il

metodo top-down, oltre che l'osservazione e valutazione delle competenze tecniche, gestionali e le soft skill. Ultimamente però abbiamo inserito figure trasversali di Middle management che grazie alla loro visione a 360 gradi sui reparti, contribuiranno a dare un valore aggiunto in termini di crescita professionale delle persone o individuazione dei loro fabbisogni formativi", conclude.

#### **Integrare e adattare i metodi di valutazione**

Per diminuire il turnover **Stefano Giust, Chief Operating Officer (COO) di Varaschin**, azienda specializzata in elementi e complementi di arredo outdoor qualificati, punta a coinvolgere le persone nei processi, in modo tale da farle esprimere, fornire contributi e idee. "Solo dopo, in base al tipo di contributo, puntiamo ad aumentare le loro responsabilità progressivamente", spiega il manager.





Paola Arcangeli,  
Responsabile Risorse Umane  
di Focchi

Negli ultimi anni è cambiato in azienda il modo di lavorare e il concetto di *engagement*, che ora significa informare le persone e comunicare tutte le attività che il management sta portando avanti, per poi coinvolgerle. “La comunicazione interna recentemente ha fatto tantissimi passi avanti: tutte le prime e le seconde linee dirigenziali conoscono i programmi aziendali e soprattutto sanno trasferirli correttamente al mercato e alle persone”, racconta Giust. La priorità per attirare talenti in questo momento sembra ricadere sul salario competitivo, insieme con un piano welfare strutturato: “Stiamo anche migliorando la struttura produttiva e il centro direzionale, investendo in strumenti tecnologici e software che facilitino il lavoro di tutti”.

Un'altra leva per attirare e far rimanere i talenti è la formazione tramite il *team working* e lo scambio di conoscenze tra senior e figure intermedie: c'è quindi la possibilità di qualificarsi internamente. Le competenze distintive di settore per Giust servono in particolare nel management, dato che questo tipo di preparazione aumenta la consapevolezza del percorso da fare rispetto agli obiettivi prefissati e serve ad avere una visione di medio-lungo periodo del proprio business. Dalla nostra inchiesta emerge, infatti, che le skill più adeguate al management del Manufacturing sono: la capacità di preparare le persone a ricevere responsabilità e autonomia decisionale; saper leggere i processi; delegare.

“Le figure più richieste in azienda hanno un profilo di conoscenza proprio del ruolo di Product manager e una visione strategica del mercato”, dice Giust, che valuta in modo congiunto i risultati e le potenzialità, cercando di integrare il metodo di valutazione bottom-up a quello top-down, adattandoli alle varie situazioni e reparti da analizzare. “Stiamo provando a fare questo salto con l'aiuto dei nostri principali collaboratori, ma posso già affermare con certezza che c'è soddisfazione da entrambe le parti, dato che grazie all'ascolto delle nostre persone stiamo scoprendo aspetti e conoscenze che prima non emergevano e che aiutano molto a migliorare i processi”.

## Il management di domani è creato in azienda

Dal punto di vista di **Paola Arcangeli, Responsabile Risorse Umane di Focchi**, azienda edile attiva nella realizzazione di facciate continue, saper valutare le persone è fondamentale per chi si occupa di HR e il processo non può essere lo stesso per tutti.

“Sottoponiamo un questionario di valutazione nei vari step formativi al personale e poi fissiamo un incontro: dopo ogni meeting è redatto un verbale, a volte sia dalla persona valutata sia dal suo responsabile”, racconta Arcangeli, evidenziando l'importanza di misurare il potenziale delle persone rispetto alla prestazione. In particolare, nel caso di Focchi, la specificità del prodotto fa sì che anche la crescita dei manager avvenga all'interno dell'organizzazione e questo spiega gli investimenti in formazione: “Per formare le *new entry* abbiamo un'Academy interna in cui insegnano i nostri 'maestri di mestiere', cioè persone che hanno maturato anni di esperienza in un determinato reparto aziendale, dall'Amministrazione alla Produzione”, spiega Arcangeli.

L'azienda, la cui sede italiana è in provincia di Rimini, è situata nelle vicinanze di un istituto tecnico con cui collabora per trovare personale, ma in grado di proporre appena circa 40 diplomati all'anno, a fronte del fabbisogno che è almeno il triplo.

Il percorso di inserimento in Produzione dura tre settimane, per un totale di 150 ore di formazione, mentre per la parte impiegatizia è diviso in otto giornate, con l'affiancamento dei maestri. “Vogliamo che i giovani facciano domande e non siano restii a chiedere informazioni ai colleghi, anche perché il nostro prodotto è molto particolare ed è normale, almeno all'inizio, non conoscerlo”. Attualmente l'azienda sta cercando progettisti specializzati in Building information modeling (Bim, cioè un progetto edilizio che permette di costruire il modello virtuale dell'opera), figure IT per tutti i reparti (in particolare per il progetto di facciate completamente *smart* e automatizzate), risorse con competenze in Elettronica: “Abbiamo inoltre bisogno di persone specializzate che, formate sulla nostra produzione, sappiano gestire una linea di assemblaggio composta da una ventina di operai specializzati, applicando standard qualitativi elevatissimi”, chiosa la manager.

## NELLA PROSSIMA PUNTATA

Il titolo della prossima inchiesta è  
*Dal Lean al Lean agile: il percorso verso  
l'impresa duale.*