

CRE.TA. Creazione di Talenti per lo sviluppo delle Aziende e dei territori locali

di Maura Di Mauro¹

Come integrare le necessità di innovazione, internazionalizzazione e competitività delle imprese, con la formazione universitaria ed i percorsi di assunzione e di inserimento lavorativo di neo-laureati all'interno di aziende?

Il Corso di Alta Formazione Cre.Ta. - Creazione di Talenti per le aziende meccaniche del Nord-Est - nasce proprio con l'intento di rispondere a questa domanda, rappresentando una sorta di ponte tra le università e le imprese. Promosso dalla Scuola Laboratorio Keymec, Centro di Innovazione, Ricerca e la Meccanica della zona industriale di Ponte Rosso di San Vito al Tagliamento in provincia di Pordenone, ed ideato da Barbara Comini (Direttore del Centro Keymec) e Laura Salomoni (ex-Responsabile Risorse Umane di Brovedani Italia), il master Cre.Ta. si rivolge a giovani laureandi e laureande dei corsi di studio in ingegneria del territorio.

Il titolo scelto per il Corso di Alta Formazione, "Cre.Ta.", è evocativo dei significati associati a questo percorso formativo. L'acronimo Cre.Ta. richiama, infatti, alcune delle immagini generalmente associate alla "formazione": formare, plasmare, foggiare, creare, modellare, dar e far prender forma - come il pollice che plasma l'argilla - una realtà umana, organizzativa e sociale che desidera cambiare². Simbolicamente Cre.Ta. rimanda anche a quelli che sono stati i presupposti e gli intenti che hanno dato forma a questo Master: ovvero l'esigenza di individuare e formare un bacino di giovani talenti, che prossimi alla conclusione degli studi universitari siano formati su conoscenze e competenze industriali di alto livello, per poi essere presi in carico con ruoli tecnico-manageriali dalle aziende partner del progetto.

Quest'articolo narra la nascita del progetto Cre.Ta., l'articolazione del percorso formativo, i primi risultati ottenuti e le ricadute della partnership attivata sui soggetti coinvolti.

L'autrice dell'articolo collabora con Keymec e con alcune delle aziende partner dell'ente dal 2010. All'interno del progetto Cre.Ta. è stata coinvolta principalmente come docente, in particolare del modulo - prima di 36 e poi di 40 ore - di "Cross-Cultural Management". Per l'autrice, Cre.Ta. rappresenta una "buona pratica", ovvero uno di quei progetti che meritano di essere narrati, perché siano conosciuti da diverse realtà al fine di essere eventualmente replicati, o perché possano divenire fonte di ispirazione, dando la possibilità di narrare altri progetti con scopi simili anche in altre realtà settoriali o su altre specifiche aree di competenza. Lo scopo di Cre.Ta. è quello di contribuire ad integrare le necessità di innovazione, internazionalizzazione e competitività delle imprese, con la formazione universitaria ed i percorsi di assunzione e di inserimento lavorativo di neo-laureati all'interno di realtà aziendali.

Il progetto Cre.Ta.: Necessità, aspirazioni e partnership

Il Corso di Alta Formazione Cre.Ta. "Creazione di Talenti" è un percorso formativo che nasce da una partnership costituita da tre principali soggetti: il Centro di Innovazione, Ricerca e Formazione

¹ **Maura Di Mauro** – Formatrice, Coach e Consulente Interculturale. Insegna Diversity Management e Cross-Cultural Management ad alcuni Master e Corsi di Alta Formazione. Vice-presidente di SIETAR Italia (Society for Intercultural Education, Training & Research). Sui temi della formazione interculturale e del diversity management ha scritto vari articoli e pubblicazioni; in particolare, nel 2010 ha pubblicato il libro *Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi* con Franco Angeli.

² Trentini, G. (1989) in Bellotto, M., Trentini, G., *Culture organizzative e formazione*, Franco Angeli.

per la Meccanica Keymec; alcuni corsi di studio in ingegneria meccanica e gestionale; alcune aziende operanti nel settore della meccanica del territorio; il territorio del triveneto.

Cre.Ta. è un esempio di partnership territoriale che nasce con l'intento di rispondere ad alcune delle esigenze dei soggetti che la compongono, ed in particolare ad obiettivi quali:

- Potenziare la formazione di base dei laureandi in ingegneria, perché sviluppino competenze industriali e manageriali immediatamente spendibili nei contesti delle aziende partner, consentendo loro di accelerare la fase di inserimento lavorativo;
- Attivare un format Keymec di alta formazione/azione per laureandi replicabile in diverse realtà industriali, e potenziare l'employer branding di Keymec e delle aziende coinvolte;
- Creare una triangolazione virtuosa tra Università del Territorio, Aziende e Società di Servizi alle imprese.

Vengono di seguito sintetizzate le esigenze e le aspirazioni dei singoli soggetti partner di Cre.Ta.

- **Il Centro Keymec - Centro di Innovazione, Ricerca e Formazione per la Meccanica** - localizzato nella zona industriale di Ponte Rosso di San Vito al Tagliamento, in provincia di Pordenone. Keymec è socio, insieme a Confindustria Udine e Unindustria Pordenone, della Lean Experience Factory, la scuola lean che ha sede nel centro Keymec. La mission di Keymec è quella di sviluppare attività di ricerca applicata, formazione e trasferimento tecnologico, per accompagnare le aziende della meccanica in un processo di crescita e sviluppo tecnologico. Keymec prepara figure tecniche, affinché siano in grado di operare con strumenti tecnologici all'avanguardia, e figure manageriali, affinché siano in grado di gestire processi di innovazione tecnologica e con alti requisiti di qualità, e di gestire efficientemente sistemi di produzione complessi attraverso l'ingegnerizzazione dei processi e la ri-ingegnerizzazione "lean".
- **Alcuni corsi di studio in ingegneria meccanica e gestionale**, in particolare delle Università di Udine, Trieste e Padova. Tali facoltà universitarie hanno il compito di formare laureati in ingegneria che siano in grado di mettere al servizio delle imprese le conoscenze e le competenze apprese nel loro percorso universitario, contribuendo alle attività e alla crescita delle imprese stesse. Da tali contesti vengono individuati e selezionati alcuni giovani talenti tra i laureandi iscritti al secondo anno della specialistica. La partnership Cre.Ta. da ai corsi di laurea in ingegneria la possibilità di potenziare la formazione di base dei laureandi, in particolare sulle tematiche industriali e manageriali, che potranno essere da subito spendibili all'interno del mercato del lavoro e nelle aziende del territorio. Favorendo inoltre l'incontro tra l'offerta e la domanda di lavoro, Cre.Ta. contribuisce all'employability dei laureati dei corsi di laurea partner, di conseguenza allo sviluppo di una brand image positiva dei corsi di laurea stessi.
- **Alcune aziende operanti nel settore della meccanica** del triveneto. In particolare, il primo anno sono state partner del progetto le aziende: Brovedani Group, Wartsila Italia, Pietro Rosa TBM, Gi.Di Meccanica; il secondo anno, Brovedani Group, Wartsila Italia, Pietro Rosa TBM, Solari di Udine, Oesse. Si tratta di imprese in prevalenza PMI, seppur facciano parte della partnership anche multinazionali come Wartsila, già presenti sul mercato internazionale, oppure che si stanno predisponendo per interfacciarsi sul mercato internazionale. Di conseguenza, una delle esigenze delle imprese risulta essere quella di avere personale che oltre che ad essere disponibile a viaggiare e a lavorare all'estero, abbia sviluppato quelle competenze interculturali che gli consentano di gestire efficacemente relazioni con persone di cultura diversa dalla propria, o di lavorare in team multiculturali. Le imprese partner del progetto sono anche i "clienti finali" del progetto Cre.Ta., così come di Keymec e delle università.

Il percorso formativo dei laureandi è stato costruito attraverso un processo di co-progettazione partecipata sulla base delle esigenze aziendali. Cre.Ta. consente alle aziende partner di accelerare la fase di socializzazione al contesto lavorativo e di inserimento dei neo-assunti, ovvero di ridurre il tempo necessario per renderli operativi e produttivi in azienda, fornendo ai potenziali neo-assunti quegli strumenti cognitivi e comportamentali, ovvero i "saper fare" e "saper essere", che altrimenti richiederebbero all'azienda almeno un anno di investimento formativo. Lo sviluppo delle tesi sperimentali da parte dei laureandi all'interno delle aziende, offre inoltre alle imprese la possibilità di ricerca ed innovazione sui processi produttivi o gestionali, di conseguenza un'opportunità di sviluppo di competitività delle imprese partner. Il periodo di stage e di sviluppo delle tesi consentono inoltre alle aziende e agli aspiranti lavoratori di conoscersi reciprocamente, ed in particolare l'azienda può così effettuare l'ultima fase della selezione per eventuali assunzioni.

- **Il territorio del triveneto:** seppure sia uno dei territori e dei distretti industriali più floridi in Italia, in questi anni non è immune dalla crisi economico-finanziaria che sta colpendo il nostro paese, e soprattutto della conseguenze che la crisi porta con sé. Anche per le imprese di questo territorio, infatti, diventa sempre più difficile assumere, investire in formazione, ed in particolare nella formazione "induction" rivolta ai neo-assunti, così come investire in ricerca e sviluppo, nonostante questi elementi vengano riconosciuti come le leve strategiche, sia per uscire dalla crisi, sia per puntare allo sviluppo delle stesse imprese. Inoltre, negli ultimi anni, la maggior parte delle imprese che sopravvivono alla crisi sono quelle imprese che investono nel proprio sviluppo organizzativo, attraverso un investimento nelle proprie strutture produttive e nella formazione del proprio personale locale, così come quelle imprese che attivano una qualche forma di internazionalizzazione, attraverso la delocalizzazione di parte dei processi produttivi e/o di commercializzazione all'estero.

Oltre al ruolo dei diversi soggetti inclusi nel progetto, la realizzazione dello stesso è stato possibile anche grazie ai finanziamenti pubblici per la formazione messi a disposizione dall'Ente Regione Friuli Venezia Giulia e dall'Ente Provincia di Pordenone, oltre che da alcuni finanziamenti privati provenienti dalle aziende partner che coprono i costi della formazione eccedente il finanziamento e la borsa di studio per gli studenti.

L'articolazione del progetto Cre.Ta.

Cre.Ta. si è sviluppato anzitutto attraverso una fase di condivisione del progetto e dei contenuti formativi proposta da Keymec ai docenti dei corsi di laurea di ingegneria delle università coinvolte. A tale fase è seguita una fase di promozione e di comunicazione del Corso di Alta Formazione Cre.Ta. Anche nelle edizioni successive, tale fase si concentra tra la fine del primo trimestre e l'inizio del secondo trimestre.

Segue una fase di recruitment di giovani talenti, o di studenti ad alto potenziale, tra gli studenti di ingegneria che stanno concludendo il secondo anno della specialistica, e che mostrano interesse, quindi motivazione alla partecipazione, al percorso formativo. Al recruitment segue la fase di vera e propria selezione di 10-15 studenti "migliori talenti". La selezione avviene per merito, quindi per i risultati scolastici conseguiti, e attraverso le metodologie dell'assessment center.

Sulla base delle loro attitudini e delle loro competenze specifiche, i laureandi selezionati vengono assegnati ad una delle aziende partner, affinché, attraverso lo stage e la formazione on the job sviluppino una tesi sperimentale di ricerca ed innovazione concordata con il contesto aziendale da cui vengono presi in carica. A tal fine viene stipulato un accordo laureando/Keymec/azienda che include:

- Il pagamento di circa 10.000 euro a studente per ogni azienda partner a Keymec;
- Una borsa di studio a studente di circa 7.000 euro da parte di Keymec;

- La definizione del tema della tesi con l'azienda partner;
- L'assunzione con contratto a progetto da parte di Keymec ad ottobre dell'anno "x", al fine di effettuare le attività di formazione in aula, in laboratorio e in azienda, attraverso la formazione on the job e lo sviluppo del progetto di tesi (8 mesi) e che esonera l'azienda dalla stipulazione contrattuale;
- Un possibile contratto di assunzione di 2 anni da parte delle Azienda partner (con qualsiasi tipo di contratto) a seguito del periodo di conoscenza reciproco intercorso.

La prima edizione del Corso di Alta Formazione Cre.Ta. si è articolata in 604 ore di attività formative; le edizioni successive in 520 ore. Le attività formative si realizzano lungo otto mesi (da ottobre dell'anno "x" a giugno dell'anno "x+1") e includono sia corsi su materie di tipo tecnico-specialistico (quali la lean, utensili e tecnologie, materiali, qualità, SAP per la gestione della logistica e dell'acquisto), sia su materie di tipo manageriale (quali gestione aziendale, sviluppo della leadership, gestione del personale, sviluppo delle competenze interculturali, negoziazione, project management, inglese, studio dei contesti, etc.).

La frequenza delle lezioni del Master inizia ad ottobre dell'anno "x". Il percorso formativo prevede sia attività di formazione tradizionale in aula, sia attività di formazione esperienziale, o di formazione su campo, attraverso la partecipazione ai laboratori di simulazione del funzionamento della lean organization, un periodo di stage in azienda e la conclusione del percorso formativo attraverso lo sviluppo di una tesi sperimentale concordata con l'azienda in cui lo studente svolge lo stage. Da novembre a febbraio, i laureandi sono impegnati con lo stage in azienda e lo sviluppo della tesi sperimentale. A marzo i laureandi hanno la discussione della tesi. Subito dopo iniziano la seconda tranche di formazione full time in Keymec. A giugno l'intero percorso formativo si conclude con un esame finale in Keymec, e con l'eventuale assunzione da parte delle aziende con una qualsiasi forma di contratto per una durata di due anni.

I risultati e gli elementi di trasferibilità di Cre.Ta.

Dopo il successo della prima edizione di Cre.Ta., il Corso di Alta Formazione è quest'anno alla sua seconda edizione, ed è già in cantiere la terza edizione, che si realizzerà nel biennio 2014-15.

Una delle peculiarità e degli elementi di trasferibilità di Cre.Ta è rintracciabile nel fatto che si tratta di un progetto sviluppato secondo un'ottica sistemica, che cerca di integrare le esigenze di persone, organizzazioni e di territori locali, e al tempo stesso di sviluppare pratiche e strumenti formativi innovativi e sostenibili, perché l'azione su uno dei livelli del sistema abbia ricadute positive sugli altri livelli del sistema³.

A seguito della prima edizione del master, svoltosi nel biennio 2012-13, sono stati selezionati sette "talenti" dei corsi di laurea in ingegneria meccanica e gestionale delle università di Udine e di Trieste che hanno sviluppato un progetto di tesi sperimentale in azienda. Hanno tuttavia frequentato il Corso di Alta Formazione un totale di tredici laureandi, tra cui una donna; cinque studenti erano infatti esterni, hanno cioè frequentato solo i corsi teorici del corso. Le tesi sperimentali sono state sviluppate su temi quali: la valutazione della qualità dei fornitori; l'ottimizzazione di processi produttivi specifici; l'analisi delle performance aziendali per ottenere la certificazione ISO TS 16949. Sei dei sette talenti sono stati assunti nelle aziende in cui hanno svolto la tesi, con ruoli commerciali, gestionali e tecnici.

³ Di Mauro, M. (2010), *Organizzazione e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi*, Franco Angeli.

Alla seconda edizione di CRe.Ta., svoltasi negli anni 2013-14, hanno partecipato invece un totale di quindici laureandi, fra cui otto talenti e sette esterni. Come la Cre.Ta., lo stesso percorso del Master si è andato modificando nelle sue edizioni successive. In particolare, nella seconda edizione è aumentato il numero di donne, per un totale di cinque frequentanti. Sono aumentati anche i corsi di laurea in ingegneria, in particolare sono diventati partner del progetto anche i corsi specialistici in production engineering and management di Padova e di ingegneria navale di Trieste; ma anche il numero delle aziende del territorio, non solo PMI ma anche multinazionali, che hanno aderito al progetto Cre.Ta. Nella seconda edizione gli argomenti delle tesi si sono concentrate su temi quali: la valutazione ed il monitoraggio dei processi produttivi lean e delle linee di assemblaggio; lo sviluppo di strumenti di misurazione e di utensili; il controllo di qualità. Tra circa due mesi si avranno i risultati in termini di assunzioni.

Gli argomenti delle tesi sviluppate in azienda rendono evidente l'apporto in ricerca, sviluppo ed innovazione all'interno delle imprese partecipanti. L'elemento strutturale dell'accordo Keymec/azienda/laureando è indubbiamente uno degli elementi di trasferibilità del progetto che consente innovazione e sviluppo, soprattutto in quei settori ad alta tecnologia.

La concentrazione della partnership in un territorio locale consente lo sviluppo di aziende all'interno di uno stesso settore, focalizzandosi sulle esigenze settoriali specifiche attraverso la co-progettazione di un percorso formativo che risponda alle esigenze effettive di alcuni soggetti territoriali. La localizzazione territoriale consente inoltre l'accesso in rete e la redistribuzione di finanziamenti pubblici locali.

L'autrice si augura che dalla Cre.Ta non solo si possano creare nuovi talenti, ma anche nuove storie da raccontare e modellare nel tempo attraverso la messa in rete ed il dialogo tra diversi attori.