

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2021
INVESTIRE IN INNOVAZIONE E
FORMAZIONE
Arredo Inox Srl
IFM Srl

Articolazione territoriale Calabria

Ambito tematico
strategico
Innovazione
tecnologica e digitale,
di processo e di
prodotto

TEAM DI LAVORO

Dott.ssa Daniela Ruperti

Dott.ssa Paola Smiraglio

Piano ID n. 221317

Tecnologie e Tecniche di Installazione e Manutenzione

Piano ID n. 265602

Programmazione JAVA E ANDROID

Introduzione	4
--------------	---

PARTE PRIMA

Avviso 2/2018 – Piano ID n. 221317

1. Introduzione	5
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	9
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid 19 e per il prossimo futuro	10
2.5 Considerazioni riepilogative	11
3. La gestione del processo formativo	
3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	12
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	12
3.3 Considerazioni riepilogative	13
4. L'impatto della formazione	
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. Conclusioni	
5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 Conclusioni	17

PARTE SECONDA

Avviso 2/2019 – Piano ID n. 265602

1. Introduzione	19
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	20
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	21
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	22
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid 19 e per il prossimo futuro	23

2.5 Considerazioni riepilogative	24
3. La gestione del processo formativo	
3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	25
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	25
3.3 Considerazioni riepilogative	26
4. L'Impatto della formazione	
4.1 L'impatto della formazione	27
4.2 Considerazioni riepilogative	27
5. Conclusioni	
5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	28
5.2 Le buone prassi formative aziendali	28
5.3 Conclusioni	29

INTRODUZIONE

Arredo Inox srl e IFM srl sono le due aziende calabresi protagoniste della Rilevazione del Monitoraggio valutativo 2021.

Arredo Inox, fondata nel 1988, opera nel settore del Food Transformation System e, avvalendosi di 5 brevetti e 12 marchi di proprietà, produce macchine per la trasformazione e la conservazione dei cibi legati alla tradizione italiana distribuite in tutto il mondo.

IFM, nata nel 1987, è tra le aziende ICT più longeve del panorama informatico nazionale. Ha orientato fin da subito le sue competenze verso il mondo della Pubblica Amministrazione e collabora attivamente con oltre 60 Enti su tutto il territorio nazionale.

Nelle pagine che seguono raccontiamo la storia di due realtà imprenditoriali fortemente vocate all'innovazione tecnologica e da sempre convinte che la formazione continua delle risorse umane costituisca un asset strategico sul quale investire cogliendo le opportunità offerte da Fondimpresa.

Per IFM la formazione delle proprie risorse umane apporta *“valore aggiunto alla competitività aziendale”*.

Per Arredo inox *“Ricerca, Conoscenza, Innovazione, Formazione”* è il paradigma a cui ispirarsi per consolidare gli obiettivi raggiunti e fissare nuovi traguardi.

Entrambe possono annoverare nel loro portfolio esperienziale importanti e consolidate collaborazioni con Centri di Ricerca ed Università, grazie alle quali IFM ha raccolto risultati di riconosciuto valore scientifico associato a stimolanti prospettive di sviluppi industriali ed Arredo inox ha sviluppato 5 Brevetti sui sistemi di produzione e controllo dei suoi macchinari.

Esperienze che testimoniano l'attenzione non solo per il mondo dell'innovazione ma anche una consolidata sensibilità sul ruolo che la conoscenza e quindi la formazione svolgono a supporto della crescita aziendale.

PARTE PRIMA

Avviso 2/2018 – Piano ID n. 221317

1. INTRODUZIONE

Food Transformation System, è questo il core business della Arredo inox srl, azienda fondata dall'imprenditore Alessandro Cuomo nel 1998 a Crotone, in Calabria, per produrre attrezzature professionali legate alla refrigerazione industriale.

Nel 2003, l'Azienda affronta una forte crisi di settore, generata dall'arrivo sul mercato di prodotti provenienti dalla Cina, ripensando il proprio business in chiave innovativa.

Con la collaborazione di Università, tra cui l'Unical di Cosenza, gli arredi in acciaio inizialmente prodotti vengono arricchiti da contenuti tecnologici innovativi e vengono brevettati nel corso degli anni 2000. Vengono così realizzate Macchine per la trasformazione e la conservazione dei cibi legati alla tradizione italiana, ora distribuite in tutto il mondo.

Partendo dalla necessità di preservare la secolare tradizione italiana e calabrese di lavorazione e conservazione delle carni e del pesce e di garantire prodotti trattati solo naturalmente, l'Azienda ha sviluppato metodi di lavorazione e macchinari innovativi e detiene attualmente la licenza per la produzione di 5 brevetti e 12 marchi di proprietà dell'Alessandro Cuomo Brevetti Milano.

La scelta di coinvolgere l'Azienda Arredo Inox nella Rilevazione 2021 risponde alla opportunità di evidenziare come per l'impresa calabrese la formazione rivesta un ruolo strategico per il proprio business, complemento indispensabile in tutte le fasi del processo produttivo ed acceleratore di nuove trasformazioni ed innovazioni.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

“Da sempre la nostra Vision è quella di Promuovere e tutelare le produzioni ed i consumi di alimenti tipici e tradizionali”¹

Arredo Inox srl nasce a Crotone, in Calabria, nel 1998.

L'Imprenditore Alessandro Cuomo avvia il primo impianto per la produzione in filiera autonoma di macchinari per la refrigerazione industriale.

Nei primi anni 2000 avviene la svolta verso la ricerca e lo sviluppo di contenuti e metodi innovativi per dotare di un'anima tecnologica gli arredi in acciaio inox realizzati nello stabilimento calabrese.

Nel 2003 viene registrato il Progetto Stagionello e nasce la prima macchina in acciaio inox per stagionare salumi, dotata di un termostato evoluto per gestire temperatura e umidità.

Partendo da uno studio sulle variazioni climatiche, che secondo gli allevatori calabresi già in quegli anni rischiavano di mettere a repentaglio le tradizionali stagionature degli insaccati, l'Azienda studia e progetta il cosiddetto Ricettario climatico®, che individua i microclimi da riprodurre all'interno delle macchine attraverso codici alfa numerici.

La sapiente combinazione di tempo, temperatura ed umidità porta allo sviluppo di sistemi di controllo in grado di governare i processi di trattamento alimentare con la sola azione di parametri fisici. Questo consente di progettare e realizzare in quegli anni macchinari innovativi, che coniugano il rispetto per il tradizionale prodotto alimentare con lo sforzo innovativo per garantirne salubrità ed autenticità.

Nel 2006, l'incontro tra Cuomo e Sergio Capaldo di Slow Food accende l'interesse sugli studi portati avanti dalla Arredo Inox e dà il via ad una collaborazione che proseguirà fino al 2012.

Negli incontri con gli allevatori nell'ambito dell'iniziativa “*Distinti salumi*”, che si svolge tra il 2006 ed il 2007 a Cagli nelle Marche, emergono i problemi già affrontati da Cuomo sul tema dell'effetto delle mutazioni del clima sulla stagionatura dei salumi e viene avviato un progetto per lo studio delle Ricette climatiche per la produzione e stagionatura dei salumi tipici dei presidi Slow Food.

Grazie al costante impegno nella ricerca di soluzioni innovative e di continui miglioramenti nelle prestazioni dei macchinari realizzati, Cuomo nel 2008 avvia una nuova ricerca per affrontare il tema della gestione del Ph dei prodotti alimentari stagionati: coglie in particolare l'importanza di un'adeguata combinazione di temperatura, umidità e velocità dell'aria in funzione del pH dell'alimento, al fine di garantire prodotti sani e trattati naturalmente.

Dopo alcuni anni di ricerca e studi approfonditi, in collaborazione con Centri di Ricerca, anche esteri, viene brevettato nel 2010 il Sicur Food Control® sistema innovativo che consente il governo del Ph nelle carni

¹ “www.arredoinox.it”

fresche. Si tratta di un sistema di controllo sequenziale in grado di governare processi di trasformazione e conservazione di cibi senza l'aggiunta di agenti chimici o conservanti artificiali, ma con la sola regolazione di parametri climatici (temperatura, umidità, ventilazione) in funzione del pH dell'alimento trattato, dunque nel pieno rispetto delle norme di igiene e sicurezza alimentare. Vengono così realizzati gli impianti Stagionello® e Maturmeat®, che realizzano una innovazione nel metodo di conservazione della carne, generando un aumento degli elementi nutraceutici ed una diminuzione dei liquidi.

Negli ultimi anni la ricerca sul Sicur Food Control® (SFC) si è evoluta fino a realizzare, in collaborazione con il dipartimento di ingegneria informatica dell'Università della Calabria, il Sicur Food Control and Monitoring® (SFCM), una tecnologia 4.0, in grado di rilevare, monitorare e gestire i dati prodotti da ciascun dispositivo brevettato anche da remoto, attraverso una piattaforma *cloud based*: questo consente al cliente di usufruire di servizi di assistenza anche a distanza, nonché di beneficiare dell'acquisto di contenuti commerciali direttamente dall'interfaccia utente del dispositivo. In aggiunta, il metodo implementato dal dispositivo di controllo, ossia la combinazione di parametri climatici in funzione del pH degli alimenti sottoposti a trattamento, diviene noto come Metodo Cuomo®, unico metodo al mondo in grado di garantire una maturazione tradizionale, veloce e allo stesso tempo sicura di carni, semilavorati carnei, pesce, formaggi.

Attualmente ARREDO INOX S.r.l. detiene la licenza di circa 30 titoli di proprietà intellettuale (tra brevetti, modelli e marchi), di proprietà dell'Alessandro Cuomo Brevetti Milano. Di questi il più importante è il brevetto europeo EP 2769276B1, riconosciuto anche in Canada nel 2020 (brevetto n. CA 2852650) e già registrato in Italia nel 2010 (Brevetto per Invenzione Industriale n. 1408549), ossia il brevetto relativo all'innovativo sistema di controllo (Sicur Food Control®), che implementa l'innovativo e unico metodo per la trasformazione alimentare (Metodo Cuomo®).

All'interno dell'azienda, in un impianto industriale di circa 10.000 metri quadrati sito a Crotone, vengono prodotti 87 modelli brevettati. Questi vengono poi distribuiti in 92 siti d'Italia diversi, attraverso una rete commerciale che si estende a livello nazionale.

Oltre allo stabilimento di Crotone, l'azienda è presente a Carugate, in provincia di Milano, con il suo Centro Unico di Assistenza Tecnica, che si occupa di servizi post vendita, quali assistenza tecnica da remoto su piattaforma 4.0, nonché formazione professionale accreditata presso la Regione Lombardia. È presente inoltre a Casale Monferrato, con un'unità operativa che gestisce una linea di produzione di macchinari 2.0.

Negli anni l'Azienda ha consolidato la propria presenza all'estero garantendo la distribuzione dei suoi macchinari in tutti i Continenti.

Il target di mercato è costituito da piccoli produttori/distributori (macellerie, gastronomie, laboratori); ristoranti e agriturismi, soprattutto gourmet; enti pubblici e Università (mense); Grande Distribuzione Organizzata e presidi Slow Food. L'azienda garantisce la copertura di questi segmenti sia sul mercato nazionale che estero, con più di 125 punti retail specializzati. Dal 2010, l'azienda esporta, in particolare in USA, Canada, Gran Bretagna, Spagna, Austria, Cina, Australia, Nuova Zelanda, Giappone, Sudafrica. Tra i principali clienti nazionali si annoverano: presidi Slow Food come La Granda, grosse associazioni come Federcarni, la storica azienda Travaglini, nonché importanti referenti della Grande Distribuzione Organizzata, come: Metro Italia, Dì per dì, Carrefour Italia e Eataly, cliente quest'ultimo sia per le sedi italiane, che estere: Tokyo, Chicago, Washington, New York, Istanbul e Monaco.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

“Fantasia, tecnologia, qualità e tradizione: sono questi i tratti distintivi del nostro business moderno.”²

Ecco come in oltre 20 anni di attività Cuomo ed il suo team hanno consolidato la loro presenza nel settore della trasformazione degli alimenti attraverso i loro impianti brevettati unici al mondo (Stagionello®, Maturmeat®, Pesciugatore®), nati grazie all’innovativo metodo per la maturazione delle carni, la stagionatura dei salumi e la cura del pesce. Il Metodo Cuomo® coniuga l’obiettivo di *“promuovere e tutelare le produzioni ed i consumi di alimenti tipici e tradizionali italiani”* con la ricerca continua di innovazioni per *“migliorare il settore della ristorazione, della trasformazione e della conservazione di alimenti tipici ed autoctoni Italiani, in Italia e all’estero”*.

L’expertise relativa al metodo Cuomo® è stata considerevolmente apprezzata anche in ambito scientifico-accademico, sia in Italia, che all’estero. In Spagna, da qualche tempo l’Istituto per l’Agricoltura, la Ricerca Alimentare e la Tecnologia (IRTA) del Governo della Catalogna ha avviato un programma di ricerca sperimentale sulla maturazione delle carni con Metodo Cuomo®, anche al fine di promuovere la trasmissione di scoperte scientifiche nel settore agroalimentare.

La ricerca continua fa di Arredo inox una azienda leader nel suo settore che nel tempo, peraltro, ha subito diversi tentativi di imitazioni sfociati in denunce alle autorità competenti per casi di contraffazione.

L’Azienda si è quindi concentrata sulla progettazione, produzione, prototipazione e distribuzione di attrezzature professionali innovative che garantiscono la sicurezza alimentare e consentono di realizzare produzioni standardizzate in tempi considerevolmente ridotti rispetto alle normali produzioni industriali.

Sempre più negli ultimi anni la Vision aziendale è stata focalizzata su Ricerca e Innovazione per tutelare e incentivare la produzione ed il consumo di prodotti tipici naturali.

Secondo l’imprenditore Alessandro Cuomo *“...l’innovazione è la chiave per valorizzare la tradizione”*.

Nel 2018, durante un progetto di Ricerca finanziato nell’ambito del programma Horizon 2020, il Metodo Cuomo® viene testato e validato scientificamente dall’Università Federico II di Napoli.

Il progetto, che ha studiato il miglioramento delle proprietà di conservazione (shelf life) delle carni bufaline trattate con tecnologie innovative, mette in evidenza che il Metodo Cuomo® è in grado di trattenere l’originaria concentrazione delle proprietà nutraceutiche delle carni, anche dopo lunghi tempi di maturazione. In particolare, è stato rilevato come le molecole funzionali con potere antiossidante e antinfiammatorio, contenute nella carne di bufala, vengono conservate in pari quantità e in maggiore concentrazione dopo la maturazione con Metodo Cuomo®.

Cresce e si consolida parallelamente l’impegno sulla qualità e la sicurezza dei processi. Oltre a possedere le certificazioni TÜV Iso 9001, Arredo Inox è l’unica azienda in Italia ad essere certificata su *“Progettazione e fabbricazione di impianti e armadi di microclimatizzazione per la frollatura, stagionatura, asciugatura e conservazione di prodotti alimentari”*.

² [“www.arredoinox.it”](http://www.arredoinox.it)

Salvaguardia dei prodotti tipici alimentari ma anche dell'ambiente e delle risorse naturali.

L'Azienda sta portando avanti con l'Università di Bologna un progetto per la trasformazione dell'acqua di rete in sanificante, sgrassante e detergente, in modo naturale e senza chimica artificiale.

Allo studio anche la possibilità di trasformare l'acqua in aromi liquidi naturali per uso alimentare e la realizzazione di un dispositivo che consenta di utilizzare gli aromi così estratti nelle macchine di conservazione di prodotti tipici e tradizionali.

Oggi l'Azienda si sta confrontando con nuove frontiere tecnologiche e si accinge a programmare investimenti in Additive manufacturing e Augmented reality.

In particolare durante l'intervista, Alessandro Cuomo ha manifestato interesse a investire sulla realtà aumentata, per la riproduzione in scala di modelli da utilizzare in allestimenti virtuali per mostrare capacità e potenzialità delle macchine prodotte.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il Piano formativo oggetto della Rilevazione, *"Tecnologie e tecniche di installazione e manutenzione"*, finanziato dall'Avviso con contributo aggiuntivo n. 2/2018 – *Sostegno alla presentazione dei piani formativi sul Conto Formazione delle PMI aderenti di minori dimensioni*, si inserisce nell'ambito strategico *Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto* e risponde ad una specifica esigenza formativa, strettamente collegata agli orientamenti aziendali descritti nel precedente paragrafo ed agli investimenti in innovazione tecnologica realizzati.

Dagli incontri con l'Imprenditore Cuomo e l'Amministratore Miriam Vona, emerge chiaramente il costante impegno dell'Azienda nella formazione continua delle proprie risorse umane.

Il consolidamento e la crescita di una comunità in continuo apprendimento, in cui i singoli sono accompagnati nello sviluppo di nuove conoscenze, capacità, abilità e tecniche è un fattore strategico per gestire i processi innovativi in azienda e creare le condizioni per la ricerca di nuove opportunità di miglioramento dei prodotti realizzati e dei processi che li determinano.

Recentemente la Arredo Inox ha realizzato attività di R&S che hanno contribuito all'implementazione di importanti innovazioni a livello dei sistemi di controllo sequenziali delle macchine (in particolari degli armadi maturatori e stagionatori), con conseguente innovazione e articolazione della sensoristica e dell'impiantistica interna alle stesse.

Contestualmente, gli ultimi anni hanno visto un aumento crescente delle esportazioni, con conseguente aumento delle possibilità di assistenza tecnica all'estero (in particolare in fase di montaggio delle macchine vendute).

In ragione di queste evoluzioni si è reso necessario programmare uno specifico intervento formativo per rafforzare le competenze sulle tecnologie e tecniche di manutenzione di macchinari complessi sia per i quadri impegnati nella gestione e nel controllo della qualità dei processi di produzione, sia per gli operai

responsabili dei servizi post-vendita di montaggio, manutenzione e assistenza presso clienti italiani ed esteri.

Per soddisfare queste esigenze l'Azienda da alcuni anni utilizza con continuità le opportunità offerte da Fondimpresa, tramite le risorse del Conto Formazione e gli Avvisi con contributo aggiuntivo.

In occasione della partecipazione all'Avviso 2/2018, il confronto con le Parti sociali, attraverso la Commissione paritetica territoriale, è stato collaborativo ed ha confermato il sostegno delle Organizzazioni sindacali alle azioni formative programmate dall'Azienda.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid 19 e per il prossimo

futuro

Durante l'intervista all'Imprenditore ed al Management aziendale è stato fatto un focus sulle conseguenze determinate dalla pandemia per comprendere se ed in che modo ha danneggiato o modificato i percorsi aziendali in atto.

L'Azienda ha in parte risentito degli effetti del Covid 19 ma sostanzialmente ha proseguito il suo percorso di sviluppo, cercando di cogliere nella crisi generale degli stimoli per diversificare la propria attività.

Rientrando in un Codice Ateco autorizzato alla prosecuzione dell'attività, durante il lockdown del 2020 l'azienda ha avviato l'iniziativa Food factory, un punto vendita aziendale con delivery dei prodotti tipici calabresi maturati e stagionati con il metodo Cuomo e le attrezzature prodotte dall'Azienda, che nei mesi successivi ha operato in tutta Italia.

Non sono state svolte attività di formazione a distanza ma non appena la normativa lo ha reso possibile sono stati avviati percorsi di formazione interna, realizzati in autofinanziamento e condotti da dipendenti senior, dedicati a personale neo assunto proprio per la gestione e l'ampliamento delle attività della Food Factory, nata durante il lockdown.

Una riflessione a parte merita invece l'effetto della pandemia rispetto alle priorità di investimento e quindi anche formative.

Secondo Cuomo, l'esperienza vissuta negli ultimi 20 mesi ha accelerato il bisogno di tecnologie intelligenti 5.0, rendendo quindi quanto mai necessari investimenti in formazione.

In particolare l'azienda sta lavorando alla progettazione di una piattaforma di assistenza da remoto sui macchinari prodotti e sulle tecnologie alimentari adottate attraverso il Metodo Cuomo, tramite l'applicazione di tecnologie intelligenti che consentono l'interazione tra il cliente e la macchina per risolvere ogni problematica.

Per l'implementazione di questo progetto è prevista anche la assunzione di nuovo personale sul quale sarà necessario programmare uno strutturato intervento formativo, che secondo il Management aziendale potrà avvalersi di modalità di svolgimento in presenza ed a distanza, mixando le due modalità in modo da consentire sia l'interazione diretta degli allievi in presenza sulle macchine, sia la organizzazione di moduli teorici erogati in aule virtuali.

Su questo aspetto Cuomo ha sottolineato il ruolo fondamentale che potrebbe svolgere Fondimpresa, continuando ad investire con continuità risorse importanti sul Contributo aggiuntivo, preferibilmente con

tempistiche predefinite, ed identificando una piattaforma unica per le aule on line, facilitando in questo modo soprattutto per le piccole aziende l'accesso a strumenti per la didattica a distanza con regole comuni per tutte le Imprese iscritte al Fondo che ne vogliano fare uso.

2.5 Considerazioni riepilogative

Ricerca, Conoscenza, Innovazione, Formazione

Con questi termini è possibile sintetizzare il paradigma a cui si ispira la Arredo inox nelle scelte di business così come nella gestione dei processi e delle risorse umane, dei propri clienti e degli stakeholder.

Dal confronto con l'Imprenditore ed il Management aziendale è emersa chiaramente l'attenzione al tema della formazione.

Alessandro Cuomo, ideatore dei brevetti relativi al Metodo Cuomo® e la sua azienda vantano collaborazioni importanti con realtà accademiche legate alla formazione professionale nel settore della lavorazione di alimenti; tra queste: il Leeds City College in Gran Bretagna, il Culinary Institute of America a New York, la California State University, a Fresno negli Stati Uniti e, non ultima l'azienda Eataly di Oscar Farinetti.

L'obiettivo è quello di creare esclusivi network di formazione professionale per la produzione di salumi tipici italiani.

Con la nascita dell'Accademia Italiana Stagionello, il progetto di didattica professionale portato avanti dal team di Cuomo, sono stati programmati due Master Class internazionali che si svolgono ogni anno. Quello dei Master è un format didattico di grande successo, che ha contribuito a rendere noto il Metodo Cuomo in Italia e nel mondo. Il format è stato ideato dal team di Alessandro Cuomo (in qualità di esperto in Sistemi Internazionali di Qualità e Sicurezza Agroalimentare BRC – ISF – K.H.C. – ISO 9001-22000) ed è gestito direttamente dall'azienda Arredo inox. In occasione dei Master ogni anno decine di utenti da tutto il mondo popolano la sede aziendale di Crotone e partecipano alle classi di rinomati docenti provenienti dall'Università di Bologna e dall'Università delle Scienze Gastronomiche del Pollenzo, l'Università professionalizzante voluta sei anni fa da Slow Food e recentemente rilanciata da una cordata di imprenditori, tra cui Oscar Farinetti di Eataly.

La Formazione in Arredo Inox assume quindi un valore non semplicemente strumentale ma strategico per consentire all'Azienda al suo interno, con i propri dipendenti, e nelle relazioni esterne, con clienti e stakeholder, di innovare ed affermare il proprio business.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'incontro con l'ing. Giancarlo Giaquinta, Consulente dell'Azienda e referente del Piano oggetto della Rilevazione, introduce e chiarisce la genesi dell'azione formativa realizzata.

Il titolo del Piano è *“Tecnologie e tecniche di installazione e manutenzione”* e l'intervento formativo è stato indirizzato all'aggiornamento delle competenze di 5 addetti, 4 operai e 1 impiegato, alla produzione di lamiere per la realizzazione della scocca frigorifera e di impiantistica tecnologica innovativa.

Il corso è stato improntato all'aggiornamento e perfezionamento di competenze tecnico- professionali per utilizzare strumenti e tecnologie specifiche, utilizzare la documentazione tecnica prevista dalla normativa per garantire la corretta funzionalità di apparecchiature, impianti e sistemi tecnici per i quali si è incaricati a curare la manutenzione; individuare le componenti che costituiscono il sistema e i vari materiali impiegati, allo scopo di intervenire nel montaggio, nella sostituzione dei componenti e delle parti, nel rispetto delle modalità e delle procedure stabilite; utilizzare correttamente strumenti di misura, controllo e diagnosi, eseguire le regolazioni dei sistemi e degli impianti; gestire le esigenze del committente, reperire le risorse tecniche e tecnologiche per offrire servizi efficaci ed economicamente correlati alle richieste; analizzare il valore, i limiti e i rischi delle varie soluzioni tecniche.

L'esigenza di erogare un'azione formativa così specifica e dettagliata è emersa lungo la linea di produzione.

Erano state infatti osservate diverse situazioni di stallo ed incertezza nella gestione di specifiche criticità nelle fasi di installazione e manutenzione dei macchinari, sia nella parte hardware che software.

La segnalazione di queste criticità, la raccolta e la valutazione dei dati su non conformità hanno condotto alla identificazione del fabbisogno.

La necessità di superare le problematiche riscontrate per consentire il rispetto dei tempi di produzione ed assistenza, oltre che gli standard qualitativi dei prodotti realizzati e dei servizi di tele-assistenza e tele-manutenzione, ha motivato l'esigenza di programmare un intervento formativo mirato sulle singole problematiche evidenziate nella linea di produzione.

Il fabbisogno emerso era dunque quello di allineare e migliorare la qualità delle conoscenze e delle competenze degli addetti, trasferire nuove metodologie di installazione e manutenzione in presenza ed a distanza, in caso di malfunzionamenti e blocchi critici degli apparati di bordo sia HW che SW.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'azione formativa è stata progettata mantenendo una stretta correlazione con i fabbisogni evidenziati sulla linea di produzione.

L'approccio alla definizione dei contenuti del percorso è stato estremamente tecnico nell'individuare argomenti ed obiettivi formativi misurabili, partendo sempre dal vissuto dei dipendenti e dalle problematiche sollevate durante le fasi di lavoro.

Partendo quindi da verifiche sul campo sono stati progettati i moduli formativi, che hanno privilegiato esperienze di laboratorio sulle macchine per avere un immediato e concreto riscontro su criticità e soluzioni tecniche, in particolare su metodi di manutenzione, tecniche per la ricerca dei guasti, strumenti di diagnostica, documentazione e certificazione.

Per valutare gli esiti della formazione sono state strutturate riunioni di debriefing a valle dei moduli formativi erogati e del completamento del percorso formativo, con l'obiettivo di far emergere eventuali punti di debolezza nello svolgimento delle attività di laboratorio o dei moduli teorici e di individuare le conseguenti azioni di rinforzo formativo.

Le attività formative sono state progettate ed erogate dal Referente aziendale del Piano, che in veste di consulente esterno dell'azienda ha potuto fare sintesi tra le esigenze e le aspettative del Management e dei dipendenti, restituendo nel piano formativo una visione unica tesa a migliorare i processi per rispettare gli standard qualitativi del prodotto e dei servizi offerti, e quindi le aspettative del cliente.

3.3 Considerazioni riepilogative

Dal confronto avuto sia con il Management aziendale che con il Referente di Piano emerge chiaramente, ancora una volta, il mantra aziendale: tutelare ed incentivare le produzioni ed il consumo di prodotti tipici e tradizionali italiani, realizzare prodotti sicuri ed all'avanguardia.

L'attenzione puntuale in ogni fase del ciclo di lavorazione, dalla progettazione, alla prototipazione, dalla produzione alla commercializzazione ed alla certificazione, mette in prima linea con un ruolo strategico il valore della formazione del personale sia per rispondere ad esigenze tecniche molto puntuali, come nel caso del piano formativo oggetto della rilevazione, sia per accompagnare e consolidare investimenti innovativi.

Emerge altrettanto chiaramente l'impegno a selezionare ed investire in risorse umane fortemente motivate ad operare in un contesto organizzativo molto stimolante, aperto a collaborazioni internazionali, abituato a costruire il futuro ed a investire in idee e tecnologie innovative.

E' una buona prassi, ormai consolidata, quella di ospitare in Azienda percorsi di Alternanza Scuola lavoro per selezionare al termine le migliori risorse umane formate dagli Istituti tecnici e professionali di Crotone.

La presenza in azienda di personale "motivato e fidelizzato", così come precisato dal Referente di Piano, facilita e riduce i tempi di individuazione delle criticità (cosa non so/non riesco a fare, approccio tecnico e dalla postazione di lavoro...), consente di individuare obiettivi e modalità didattiche adeguate (attività di laboratorio, didattica inversa ...), e di monitorare la qualità e l'efficacia dell'intervento formativo (riunioni di debriefing per socializzare risultati attesi e realmente ottenuti).

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Durante l'intervista, il Referente di Piano ha evidenziato la buona riuscita dell'intervento formativo realizzato, pur sottolineando la necessità di promuovere un ulteriore percorso di aggiornamento sulle tecniche di collaudo.

Dal punto di vista dell'azienda, dunque, il piano formativo ha risposto agli obiettivi fissati ed ai risultati attesi.

L'osservazione sulla linea di produzione a valle dell'intervento formativo ha evidenziato un migliore approccio dei lavoratori formati rispetto alle criticità tecniche riscontrate, una maggiore consapevolezza rispetto alle tecniche da utilizzare su manutenzione in presenza ed a distanza ed una conoscenza più consolidata delle procedure da seguire.

Dal punto di vista dei dipendenti è emersa soddisfazione rispetto ai risultati raggiunti grazie all'intervento formativo ed una maggiore sicurezza nell'approccio tecnico e tecnologico.

In particolare è stato possibile osservare una riduzione dei tempi di manutenzione (Audit smontaggio, approvvigionamento, intervento, rimontaggio, collaudo e certificazione), una più precisa consapevolezza del ruolo del manutentore ed una accresciuta conoscenza di base di procedure, metodiche e strumenti.

E' interessante sottolineare il principale fattore di successo che l'Azienda riconduce al piano realizzato con Fondimpresa: personale motivato e fidelizzato rispetto alla vision e mission aziendale, in parte selezionato a seguito di percorsi di Alternanza Scuola lavoro realizzati con l'Istituto professionale Industria e Artigianato Anna Maria Barlacchi di Crotone.

Da diversi anni Arredo Inox ha infatti costruito con l'Ipsia una stretta collaborazione attraverso la quale seleziona il proprio personale tecnico scegliendolo tra le fila dei diplomati dell'Istituto Barlacchi.

Altro elemento che ha contribuito all'esito positivo del Piano, il ricorso ad un metodo formativo che ha privilegiato la didattica inversa: partendo dalla pratica consolidare le conoscenze teoriche che della prima costituiscono la necessaria base.

4.2 Considerazioni riepilogative

Motivazione e fidelizzazione rispetto agli obiettivi aziendali, consapevolezza del proprio ruolo, appartenenza ad una comunità in apprendimento.

Così potremmo riepilogare le premesse necessarie per Arredo Inox per rendere un intervento formativo non un semplice "obbligo" dettato dall'Azienda al dipendente ma una fase strategica del processo produttivo.

Nell'esperienza di Arredo Inox è emerso quanto sia determinante valorizzare il ruolo dei dipendenti, come individui e come team, collegandolo strettamente con la vision, la mission e le strategie aziendali.

La scelta di selezionare il personale attingendo al sistema scolastico locale è anch'essa determinata dal convincimento che l'Impresa è un organismo sociale ed economico che vive in stretta correlazione con il territorio in cui produce, da esso attinge e ad esso restituisce valore, competenze, capacità ed abilità.

Per questo nell'esperienza di Arredo Inox il momento formativo serve non solo a rispondere ad un fabbisogno specifico (*mancanza di...*) ma deve stimolare anche aspetti positivi (*desiderio, spinta, energia, tensione verso...*) come motore del cambiamento e dello sviluppo, dei singoli individui così come dell'intera comunità aziendale.

5.CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Analisi puntuale del fabbisogno, Progettazione tecnica condivisa, Didattica esperienziale, Debriefing, sono questi in sintesi gli elementi che hanno inciso sulla buona riuscita dell'intervento formativo finanziato da Fondimpresa.

L'azione formativa è stata strutturata partendo da una rigorosa analisi delle criticità riscontrate nella linea di produzione.

Partendo dalla osservazione e dalla raccolta e valutazione di dati (non conformità, segnalazioni clienti....) è stato possibile definire chiaramente i bisogni a cui rispondere e quindi identificare il fabbisogno formativo.

La progettazione dell'azione formativa ha privilegiato la costruzione di moduli tematici molto tecnici per rispondere sia alle esigenze individuali (mancanza di conoscenze, abilità, capacità...) che del team di lavoro (Interazione tra procedure e ruoli...).

La scelta di una didattica sul campo, attraverso attività di laboratorio sulle macchine, e di un metodo che ha privilegiato principalmente l'approccio pratico per poi consolidare le conoscenze teoriche ha facilitato il trasferimento delle competenze necessarie per superare i gap osservati ed ha contribuito a rafforzare la consapevolezza del ruolo svolto dai singoli dipendenti formati, come individui e come team.

Molto utili, secondo il Referente di Piano, le riunioni di debriefing che hanno permesso di far emergere punti deboli ancora non superati e che hanno motivato la scelta di affrontare a breve anche un percorso formativo sulle tecniche di collaudo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Gli incontri con l'Imprenditore, il management aziendale ed il Referente di Piano ha restituito una visione molto strutturata ed armonica del vissuto aziendale.

Il ruolo guida del fondatore dell'azienda, Alessandro Cuomo, la sua personale visione dell'Impresa nel contesto territoriale, della funzione dell'Azienda come laboratorio di ricerca di obiettivi sempre nuovi, di fucina di nuova conoscenza e di innovazione costituiscono un elemento fortemente caratterizzante che ha contribuito nel tempo a definire metodiche e prassi.

Dall'analisi del Piano formativo oggetto della Rilevazione e dall'ascolto dell'Azienda, è possibile estrapolare alcune buone prassi che sul tema della formazione guidano l'agire del Management.

Analisi del bisogno e identificazione del fabbisogno: partita dalla osservazione di specifiche e puntuali criticità nell'applicazione di corretti metodi di manutenzione (tele-manutenzione e tele-assistenza), di ricerca guasti, di utilizzo degli strumenti di diagnostica, di smontaggio e rimontaggio di apparecchiature ed impianti, l'analisi del fabbisogno formativo ha consentito di individuare con precisione i gap da superare, coinvolgendo anche i dipendenti, futuri destinatari dell'intervento formativo, e rafforzandone così la percezione della formazione non come un "obbligo" ma come uno strumento strategico per migliorare/aggiornare le competenze (*Osservazione sul campo e coinvolgimento dei dipendenti*).

Progettazione: i contenuti dei moduli formativi sono stati progettati partendo dalle verifiche fatte sul campo e dai gap individuati. Questo ha garantito durante l'azione formativa la stretta aderenza dei temi da

affrontare ai fabbisogni rilevati e dunque l'identificazione di apprendimenti immediatamente spendibili sulle linee di produzione (*Condivisione tra Management e dipendenti delle finalità e dei contenuti del percorso formativo*).

La Docenza e la Didattica: il docente del Piano è stato selezionato tra i consulenti tecnici dell'azienda. La formazione erogata era quindi basata sulla concreta conoscenza dei processi aziendali e delle linee di produzione ed è stata quindi puntuale ed efficace, nei contenuti e nel metodo. L'approccio pratico, le esperienze sul campo, in sintesi la scelta del learning by doing hanno trasferito ai dipendenti la concreta ed immediata utilità dell'azione formativa, migliorandone così l'efficacia e valorizzando la percezione del suo ruolo strategico (*Didattica esperienziale*).

Debriefing: è una fase estremamente importante per pesare concretamente l'efficacia della formazione erogata e soprattutto per far emergere punti deboli su cui intervenire. Il Referente di Piano ha organizzato riunioni di debriefing con i dipendenti formati che hanno consentito di comprendere su quali ulteriori procedure e metodiche progettare nuovi interventi formativi (*Valutazione e misurazione condivisa e sul campo dei risultati*).

Motivazione e fidelizzazione del personale: è un tema trasversale emerso durante gli incontri con il management aziendale che ha sempre rimarcato la necessità di vivere il luogo di lavoro come una comunità in apprendimento. La scelta di collaborare, ormai da diversi anni, con il sistema scolastico locale nasce propria dalla necessità di selezionare il personale tra i migliori diplomati in uscita dalla Scuola dopo un periodo di Alternanza Scuola_Lavoro che consente ai futuri tecnici di conoscere sul campo l'Azienda ed all'Impresa di trasferire valori, vision e mission aziendale in funzione dei quali costruire team di lavoro motivati (*Senso di appartenenza e condivisione della vision aziendale*).

5.3 Conclusioni

La formazione in azienda come fattore strategico per lo sviluppo e l'innovazione: questo approccio è emerso chiaramente nel dialogo con l'Imprenditore Cuomo ed il Management aziendale.

Negli oltre 20 anni di attività, Arredo Inox ha intrapreso un percorso di crescita e sviluppo che già nei primi tempi di avvio dell'impianto di Crotone ha portato ad arricchire la produzione delle macchine per la refrigerazione industriale con contenuti innovativi che di lì a 15 anni hanno portato alla nascita del Metodo Cuomo ed ai brevetti per la costruzione di macchinari per la stagionatura, la maturazione e la cura di carne e pesce, seguendo le tradizioni e le tipicità presenti sul territorio italiano.

“L'innovazione, per ARREDO INOX S.r.l., è prima di tutto un valore, una sfida che non vuol dire solo studio e ricerca di nuovi prodotti e processi produttivi ma anche di nuove modalità di operare, di un modello organizzativo più efficiente e di un diverso posizionamento sul mercato”³.

La ricerca continua di nuove progettualità e metodologie con contenuti innovativi impone una costante ed attenta attività di formazione per accompagnare e consolidare i cambiamenti, per aggiornare le competenze ma anche per motivare i singoli dipendenti e rafforzare i team di lavoro.

Come abbiamo evidenziato nelle pagine precedenti, l'Imprenditore Cuomo interpreta la formazione come un asset strategico su cui investire nel tempo, anche grazie agli strumenti messi a disposizione da Fondimpresa.

³ “www.arredoinox.it”

La fondazione dell'*Accademia Italiana Stagionello®* e l'avvio della *International Master Class for Traditional Salami* sono una conferma del valore che l'Azienda ed il suo fondatore riconoscono alla formazione.

La necessità di garantire macchinari di qualità realizzati attraverso processi certificati ed una capillare attività di assistenza tecnica e manutenzione, on site ed off site, la gestione di una clientela internazionale e la cura nelle collaborazioni con Enti ed Istituzioni del settore generano un continuo, ed, a volte, silente flusso di domanda di formazione per adeguare ed aggiornare le competenze dei tecnici, dei collaboratori di staff, dei responsabili vendite, marketing e comunicazione, delle figure amministrative ma soprattutto dei gruppi di lavoro, in cui le competenze diventano azioni sinergiche che generano risultati misurabili.

Come abbiamo messo in evidenza all'inizio di questo capitolo, l'azione formativa oggetto di questa Rilevazione ha assolto ad un compito estremamente chiaro: evidenziata una criticità, è stato rilevato il bisogno da cui è scaturita, sono stati individuati il fabbisogno alla base e le necessarie competenze, è stato programmato un intervento formativo per superare il gap, intesa come distanza dai risultati ed obiettivi da conseguire.

Come è emerso nell'intervista al Referente di Piano, la ricerca continua della qualità e della sicurezza in ogni singola fase di produzione non può prescindere da un costante impegno sulla formazione, sia quella programmata che quella non formale, spesso erogata dai tecnici senior o dai consulenti in sessioni non strutturate, secondo le necessità e le priorità aziendali.

Ricerca, Conoscenza, Innovazione, Formazione

Sono dunque questi gli elementi del paradigma a cui si ispira la Arredo inox ed in cui la formazione continua del personale appare come uno dei processi che contribuisce a consolidare e generare ricerca, conoscenza e innovazione.

PARTE SECONDA

Avviso 2/2019 – Piano ID n. 265602

1. INTRODUZIONE

L'azienda scelta per l'attività di monitoraggio valutativo, la IFM SRL, si propone da sempre come interlocutore della P.A. nella fornitura di software e servizi.

La IFM SRL ha fruito di corsi formativi finanziati tramite il piano formativo presentato a valere sull'Avviso 02/2019 con contributo aggiuntivo dal titolo : **“PROGRAMMAZIONE JAVA E ANDROID”** COD ID 265602

Il corso, che si compone di un'unica azione formativa di 88 ore, che è stato progettato ed è stato svolto in modalità “auto apprendimento con formazione a distanza”, si è prefissato l'obiettivo di consolidare le conoscenze della programmazione orientata agli oggetti (OOP) e di fornire solide basi per lo sviluppo di software (web e mobile) utilizzando le ultime innovazioni tecnologiche del linguaggio Java 11. La realizzazione personalizzata di esercizi esemplificativi di complessità crescente ha permesso di mettere immediatamente in pratica le conoscenze acquisite e di applicare le stesse nelle varie fasi di sviluppo dei sistemi in ambito lavorativo e professionale, nonché l'accrescimento formativo dei lavoratori attraverso l'acquisizione della certificazione Oracle Java Developer 11 (JDK 1Z0-819).

Le motivazioni per le quali è stata selezionata la IFM SRL, quale azienda da sottoporre al monitoraggio valutativo, sono molteplici.

La centralità che le risorse umane occupano da sempre nella scala di valori della IFM rappresenta l'elemento propulsivo di una politica aziendale guidata da una forte direttrice tesa alla formazione del personale, in ambito tecnologico, manageriale e normativo.

Inoltre, l'approccio aziendale sensibile all'innovazione e rivolto alle nuove frontiere tecnologiche e scientifiche sfocia in una proficua collaborazione con il mondo universitario e della ricerca, che ha già prodotto interessanti progetti di riconosciuto valore scientifico associato a stimolanti prospettive di ricadute industriali

IFM impegna una quota significativa delle sue risorse a perseguire obiettivi di ricerca e sviluppo, orientati a recepire quei filoni innovativi che possano avere delle ricadute industriali coerenti con le linee strategiche aziendali.

Da qui nasce l'esigenza formativa sulla quale si è incentrato il piano oggetto di tale rapporto di valutazione: Java rappresenta uno dei più diffusi e versatili linguaggi di programmazione esistenti al mondo, è il principale software utilizzato per realizzare applicazioni web, applicazioni mobile e videogiochi: 3 miliardi di dispositivi nel mondo usano Java.

Il suo punto di forza è, infatti, l'essere indipendente dalla piattaforma in cui viene eseguito, ciò significa che il codice compilato su una piattaforma non deve essere riscritto per essere eseguito su altre piattaforme, sfruttando il paradigma WORA (Write Once, Run Anywhere).

Grazie a questo corso i dipendenti messi in formazione hanno consolidato le conoscenze della programmazione in questo linguaggio e, attraverso la programmazione orientata agli oggetti, hanno verificato che è ancor più semplice l'apprendimento ricorrendo a meccanismi efficienti e ormai ben consolidati.

Nella seconda parte del percorso sono stati introdotti gli aspetti della programmazione per Android: dalla comunicazione di rete all'uso dei componenti embedded. Il corso ha previsto approfondimenti estremamente pratici sulla progettazione delle app.

Al termine del corso, i discenti sono diventati autonomi nell'applicazione delle innovazioni tecnologiche fornite dal linguaggio durante le fasi di sviluppo delle applicazioni Java di ogni tipo, con un focus particolarmente rivolto allo sviluppo di app Android.

2.STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

IFM s.r.l è tra le aziende ICT più longeve del panorama informatico nazionale. Fondata nel 1987, ha orientato fin da subito le sue competenze verso il mondo della Pubblica Amministrazione e collabora attivamente con oltre 60 Enti di differenti dimensioni su tutto il territorio nazionale. In continua evoluzione e costante ricerca dell'innovazione, IFM migliora i propri servizi e crea nuovi prodotti in coerenza con i propri valori di impresa: Capitale Umano, Coerenza e Trasparenza, Efficienza, Flessibilità, Tempestività, Proattività.

IFM ha sede a Catanzaro e dispone di un organico di oltre 45 dipendenti, per la quasi totalità laureati. Convintamente a favore dell'innovazione dei prodotti e dei processi partecipa, fin dagli anni '90, a diversi progetti di ricerca condotti in collaborazione con Università e importanti operatori ICT che hanno prodotto risultati di riconosciuto valore scientifico associato a stimolanti prospettive di sviluppi industriali.

Nel corso del tempo, IFM ha realizzato e mantenuto sistemi informativi a supporto dei processi "core" degli Enti della Pubblica Amministrazione (**Tributi, Atti e Procedimenti Amministrativi, Gestione Documentale, Programmazione Nazionale e Comunitaria, Risorse Umane, Bilancio e Contabilità, Ciclo della Performance**, ecc.), fornendo nello stesso tempo agli utenti il supporto e la consulenza necessaria all'utilizzo ottimale degli stessi. In molte situazioni, le competenze sui domini applicativi, coniugate alla conoscenza dei dati trattati e al contesto operativo specifico dell'Ente, hanno consentito a IFM di

accompagnare gli utenti di più alto livello nella individuazione e comprensione di fenomeni derivanti dall'analisi del patrimonio informativo in loro possesso.

IFM affianca gli Enti della PA nel percorso di creazione di valore pubblico, stimolando politiche strategiche di sviluppo digitale e crescita culturale finalizzate alla costante innovazione dei servizi offerti agli utenti, promuovendo, attraverso i propri prodotti, servizi dematerializzati a cittadini e imprese, servizi tecnologici (Firma Digitale, PEC, ecc.), trasparenza amministrativa.

Tra le soluzioni prodotte da IFM, si evidenziano **DemaPA** (suite per la dematerializzazione di documenti e procedimenti, qualificata SaaS da AGID e presente nel catalogo dei servizi Cloud per la PA), **Ciclope** (a supporto degli adempimenti in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance organizzativa ed individuale), **Henea** (acquisizione e controllo delle fatture relative alle utenze di energia elettrica, gas, telefonia), **AirSense** (soluzione IoT e Analytics per il monitoraggio della qualità ambientale Indoor).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'ampio ventaglio dei servizi proposti da IFM implica la necessità di avere a disposizione un team di risorse umane le cui competenze abbracciano una vasta gamma di ambienti tecnologici ed aree di interesse, sia dal punto di vista normativo che organizzativo.

I due ambiti si intrecciano nella ricerca di soluzioni sempre più aderenti alle esigenze organizzative del cliente, agli obblighi normativi ed all'evoluzione tecnologica. Tali soluzioni mirano a soddisfare tutti i requisiti normativi previsti e rappresentano un supporto tecnico-organizzativo alle strutture degli enti della PA coinvolte in tutte le fasi del Ciclo di Gestione della Performance.

La politica che oggi IFM adotta per lo sviluppo software ruota attorno all'utilizzo di Java come linguaggio base di programmazione e di tools e framework java-based. Accanto a questa diffusa e profonda conoscenza di Java da parte della totalità del personale tecnico IFM, si registra una altrettanto capillare conoscenza sui linguaggi complementari a Java per la gestione di specifici aspetti delle applicazioni web, quali Javascript, Css e Html.

Per quanto riguarda i tools di sviluppo, IFM adotta Eclipse come ambiente di riferimento, ma, per specifiche esigenze, dispone di ottime competenze anche su Microsoft Visual Studio e Oracle SQL Developer. Relativamente ai framework di utilizzo diffuso, accanto a competenze consolidate sulla programmazione via servlet e JSP, si evidenziano notevoli skills sulla programmazione basata sullo standard JSF (Java Server Faces), con l'utilizzo di frameworks come Icefaces e Primefaces.

I più recenti progetti sviluppati da IFM utilizzano le direttive JSF e i frameworks Spring e Hibernate. Spring fornisce allo sviluppatore un'ampia e ben documentata gamma di librerie adatte alle problematiche più comuni, mentre Hibernate mette a disposizione un'interfaccia verso i più comuni DBMS per la persistenza dei dati. Per la realizzazione di portali, IFM utilizza Liferay Portal, ambiente su cui le competenze interne sono oggi molto forti, grazie ad un'intensa attività formativa. Al riguardo, per lo sviluppo di applicazioni

ospitate all'interno dei portali, IFM si giova delle features di programmazione messe a disposizione da Liferay, creando così una forte sinergia tra le funzionalità applicative implementate dalle portlet custom e le funzionalità tipiche dell'ambiente portale. Per arrivare a tale risultato è stato necessario costruire delle specifiche abilità sull'ambiente programming di Liferay Portal Server. Sono in fase di forte crescita le competenze nell'ambito dello sviluppo software per dispositivi mobile.

In questo ambito IFM vanta buone competenze sul framework di sviluppo AppCelerator Titanium, che consente lo sviluppo di app , che, codificate in Javascript, girano in nativo su Android e IOS. Le competenze maggiori sugli ambienti di run-time sono concentrate su Apache Tomcat e Websphere Application Server. Altri ambienti supportati sono JBossAS e Domino.

In piena coerenza con la sua visione che tende ad anticipare i cicli di rinnovamento tecnologico, IFM sta investendo in formazione e sperimentazione di nuove tecnologie ICT. Tra queste citiamo il mondo dell'IOT (Internet of Things), che sta rilevando un interesse rapidamente crescente nella comunità scientifica e industriale: in quest'ambito IFM sta effettuando significative sperimentazioni utilizzando la piattaforma Cloudplugs , che ad oggi è tra le più accreditate a livello internazionale. Se ci focalizziamo sulle competenze progettuali, IFM vanta notevole esperienza su tools di analisi e progettazione, quali Rational Requisite Pro, Rational Rose Data Modeler, StarUML, BPMN, IBM Lotus Workflow Architect. Consolidate conoscenze si registrano nell'ambito della Business Intelligence, che hanno avuto importanti riscontri nei numerosi progetti realizzati per vari enti della P.A. Le piattaforme che fanno parte integrante del know how IFM sono Pentaho, SpagoBI, Oracle Discoverer e SQL Server. Infine, si evidenziano le esperienze effettuate con la piattaforma Spagic, per lo sviluppo di soluzioni SOA/BPM.

Di conseguenza, oggi IFM dispone di professionalità variegata e consolidate nel tempo, capaci di affrontare sia le nuove sfide che il mercato propone, sia di garantire il mantenimento nel tempo del valore delle soluzioni acquisite dai clienti, grazie a competenze sempre aggiornate su tutte le piattaforme a maggiore impatto di mercato, ma anche grazie al know how sulle piattaforme a tecnologia matura ancora in uso presso alcuni clienti.

Come abbiamo potuto illustrare si tratta di un'azienda e di un gruppo particolarmente strutturato con una visione strategica improntata alla diversificazione delle attività aziendali e all'erogazione di servizi sempre più innovativi sul mercato di riferimento.

In tale contesto è evidente che l'azienda non può che considerare la formazione continua come uno strumento indispensabile per attuare tutti i progetti futuri.

Solo con un organico competente, professionale e sempre aggiornato sarà possibile rimanere competitivi e vincere le sfide del futuro.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le principali aspettative riposte non solo nel piano formativo in esame ma in tutta la programmazione formativa aziendale hanno riguardato:

- aggiornamento continuo delle professionalità interne
- miglioramento e perfezionamento delle competenze specialistiche dei partecipanti.

I risultati ottenuti con la realizzazione delle attività formative oggetto di indagine possono considerarsi più che soddisfacenti.

Tutti gli obiettivi prefissati sono stati ampiamente soddisfatti e il livello di apprendimento raggiunto è stato altissimo.

In particolare, è notevolmente aumentata la capacità di autonomia dei lavoratori oltre ad un notevole aumento della qualità di erogazione del servizio.

Il confronto avvenuto con i primi livelli aziendali ci conferma l'importanza che ripongono nella formazione continua e nel valore aggiunto che la stessa può apportare alla competitività aziendale.

Particolarmente attiva si è dimostrata la modalità di concertazione e di sinergia tra le parti sociali che hanno previsto in forma congiunta: la fase di rilevazione dei fabbisogni; la definizione di obiettivi formativi e di sviluppo professionale dei lavoratori; la definizione del piano formativo e la formulazione di indirizzi e linee guida per la progettazione e la definizione dei percorsi formativi.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza COVID – 19 e il prossimo futuro

Il distanziamento fisico imposto dall'epidemia di COVID-19 ha spinto l'azienda ad effettuare un rapido e importante cambio culturale, passando dall'organizzazione di eventi formativi in aula all'organizzazione di eventi formativi "virtuali". L'utilizzo delle tecnologie audio-visive per incontri a distanza, in particolar modo la teleformazione, è diventato necessario per la formazione nelle sue diverse forme.

La progettazione e pianificazione degli eventi formativi è stata di volta in volta adattata alle specifiche esigenze, progressivamente emergenti nel corso della pandemia.

I contenuti formativi, la strutturazione del corso e le modalità di erogazione sono stati quindi caratterizzati da una grande dinamicità, che ha imposto nuove modalità di lavoro e di organizzazione interna.

La fase di progettazione delle teleconferenze ha tenuto conto della necessità di una risposta rapida alla sospensione di tutta l'attività formativa in aula e della necessità di rispondere velocemente alle richieste dei gruppi di lavoro COVID-19, di incontri dedicati a singole tematiche o di formazione per ulteriori tematiche emergenti.

2.5 Considerazioni riepilogative

Dall'analisi dei dati emersi dall'indagine è stato possibile effettuare approfondimenti sulle peculiarità che hanno caratterizzato il piano formativo oggetto d'indagine.

Da tale analisi è emerso quanto sia organizzato e strutturato il processo aziendale attraverso il quale si procede a programmare e pianificare i vari percorsi formativi che l'azienda ritiene utili per la propria competitività.

Abbiamo, grazie alla disponibilità degli intervistati, potuto valutare come le varie aree aziendali si interconnettono per individuare i fabbisogni formativi da soddisfare.

Come i vari responsabili aziendali interessati procedono, dopo varie valutazioni, a progettare i percorsi formativi da realizzare; come vengono individuate le metodologie didattiche più appropriate, i destinatari interessati alla formazione e gli obiettivi da raggiungere.

A verificare e giudicare, a valle delle attività, con apposite operazioni di monitoraggio e valutazione, il livello di raggiungimento del livello di apprendimento raggiunto e l'impatto delle nuove competenze sull'operatività di quel gruppo di lavoratori coinvolti nella formazione.

Un processo rodato, affinato nel tempo, reso ancora più efficiente, a detta del responsabile della formazione, dal conto formazione di Fondimpresa, grazie al quale è possibile raggiungere contemporaneamente due importanti obiettivi:

- facilitare la realizzazione di quanto sopra illustrato;
- realizzare periodicamente delle pianificazioni finanziarie sulle risorse da destinare alla formazione continua, che altrimenti si sarebbero perse.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano in questione parte dalla rilevazione dei nuovi fabbisogni formativi, dal miglioramento delle performance di servizi già erogati e dall'introduzione di nuovi software gestionali di specifici servizi di assistenza che hanno introdotto profondi cambiamenti operativi e organizzativi all'interno dell'azienda.

La scelta delle modalità didattiche e formative è effettuata in funzione delle esigenze formative.

Lo staff che effettua l'analisi dei fabbisogni e che ha valutato, congiuntamente all'area di sviluppo strategica aziendale, gli obiettivi da raggiungere attraverso i percorsi da realizzare definisce le modalità più idonee.

In questo caso le nuove competenze da acquisire hanno richiesto esclusivamente informazioni e/o conoscenze che non impattavano sulle procedure operative già esistenti, quindi la modalità prescelta è stata l'autoformazione a distanza, che ha previsto compresenza di docenti e discenti nello stesso momento.

La formazione dunque tramite una piattaforma digitale che ha dato la possibilità ai dipendenti in formazione di consultare direttamente dal pc – o da altri dispositivi elettronici – il materiale di studio del corso e di effettuare anche i test di verifica delle competenze. La peculiarità di questo percorso formativo ha previsto la “Formazione in rete”: ovvero una forma di FAD caratterizzata dal fatto che il processo formativo è avvenuto in rete attraverso l'interazione dei partecipanti con il docente.

Tale approccio didattico di tipo pratico, trattandosi di formazione specialistica, è stata giudicata estremamente positiva in quanto ha consentito oltre che un più rapido apprendimento della formazione anche la possibilità di tastare l'operatività sulle nuove procedure attraverso delle simulazioni molto efficaci.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nella quasi trentennale storia dell'IFM si sono succedute diverse ere tecnologiche, in considerazione della rapida obsolescenza delle tecnologie ICT. Ciò che ha costantemente caratterizzato IFM è l'ampia gamma di conoscenze tecniche patrimonio del proprio personale, necessarie per rispondere alle esigenze di un parco clienti con caratteristiche molto diverse tra loro. Infatti, si evidenziano forti specificità nel taglio tecnologico da dare a clienti che spaziano dal piccolissimo comune all'ente regionale, non meno che ad un'azienda sanitaria.

Da quanto sopra esposto nasce la progettazione delle attività formative che scaturisce da un confronto di tutte le aree aziendali interessate.

Una volta definiti i programmi formativi e quindi le nuove competenze da acquisire vengono:

- individuati i gruppi di lavoro interessati dai processi di cambiamento;
- pianificati i percorsi formativi iniziali;

Sono i vari responsabili aziendali coinvolti nel processo sopra descritto (in relazione alla struttura organizzativa esistente dell'azienda) che socializzano all'interno dell'azienda i dettagli delle nuove esigenze formative, li analizzano, le tramutano in programmi formativi, individuano i destinatari, definiscono la docenza e le attività di monitoraggio e valutazione.

Giudicate positivamente anche le operazioni di monitoraggio in itinere e ex post programmate durante e al termine di ciascun percorso formativo.

Gli intervistati hanno giudicato molto costruttivi i colloqui tecnici e le verifiche di apprendimento finale, invece che giudicarle come dei veri e propri esami.

Esprimono, infatti, giudizi positivi in merito in quanto considerano tali momenti un modo per far sentire i lavoratori più vicini all'azienda.

Renderli partecipi degli obiettivi da raggiungere, informarli sui nuovi progetti futuri, sugli indici di performance da garantire rafforza il senso di appartenenza all'azienda.

3.3 Considerazioni riepilogative

I vertici aziendali e il proprio management, ormai da tempo, hanno affinato un ciclo formativo rodato che consente all'azienda di programmare attività formative finalizzate a soddisfare i fabbisogni che nascono in conseguenza di nuovi servizi che si intendono erogare sul mercato ovvero nell'ipotesi di aggiornamenti di procedure operative/ nuovi software riferiti a servizi già esistenti.

Si tratta quindi di interventi formativi che riguardano competenze tecno-professionali specialistiche in quanto IFM impegna una quota significativa delle sue risorse a perseguire obiettivi di ricerca e sviluppo, orientati a recepire quei filoni innovativi che possano avere delle ricadute industriali coerenti con le linee strategiche aziendali.

Formazione intesa dunque in termini di conoscenza dei domini applicativi e di orientamento dei risultati scientifici e tecnologici verso le esigenze del mercato.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La formazione aziendale è fondamentale all'interno di un programma di incremento della produttività aziendale. Valutare l'efficacia di tale processo vuol dire soprattutto considerare le risorse umane come un vero e proprio capitale da poter sfruttare, in termini di conoscenze e competenze acquisite.

Un investimento nel proprio capitale umano che ha generato per l'azienda benefici riscontrabili in termini di efficienza ed efficacia. Investire nei collaboratori ha avuto un grande impatto sull'aumento della produttività, e le attività di formazione ad essi somministrate hanno determinato e continueranno a determinare il valore apportato all'azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

Tutti i soggetti intervistati hanno evidenziato come l'efficacia della formazione si sia concretizzata nel trasferimento al lavoro di quanto appreso durante il percorso formativo e nell'uso delle conoscenze e delle capacità in maniera coerente con gli obiettivi dell'organizzazione.

In questo senso la formazione assume, dunque, un'importanza strategica per la valorizzazione delle potenzialità di un'organizzazione aziendale assicurando capacità competitiva e dunque adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi. E' stato ampiamente evidenziato inoltre, come l'utilizzo degli strumenti offerti da Fondimpresa, in particolare il conto formazione, ampiamente utilizzato dall'azienda, svolga, in tale ambito, un ruolo determinante.

Uno strumento, quello del conto formazione, che facilita e rende agevole la pianificazione delle attività formative, stimola la continua analisi dei propri fabbisogni formativi, velocizza la realizzazione degli stessi percorsi didattici e quindi il trasferimento delle nuove competenze al personale coinvolto.

Uno strumento, quindi, molto apprezzato dall'azienda, lo confermano il cospicuo numero di piani formativi aziendali realizzati negli ultimi anni.

Particolarmente apprezzati sono:

- i tempi certi di utilizzo;
- la snellezza delle procedure;
- la sburocratizzazione delle procedure;

- la rapidità nelle operazioni di rendicontazione;
- la chiarezza e trasparenza nell'individuazione delle risorse finanziarie a disposizione;
- la professionalità e competenza del personale del fondo sul territorio.

Con riguardo al piano formativo aziendale oggetto d'indagine, il responsabile della formazione non fa altro che confermare i soddisfacenti risultati ottenuti e ribadire che gli obiettivi prefissati sono stati ampiamente soddisfatti e il livello di apprendimento raggiunto è stato ottimo.

5.CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e /o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Con gli strumenti forniti nel corso è stato possibile:

- implementare le strategie di comunicazione promuovendo la formazione come attività integrata nella pratica lavorativa e strumento di miglioramento della qualità del lavoro;
- puntare sulla motivazione dei collaboratori;
- definire obiettivi sempre più appropriati e performanti tenendo sempre conto degli effetti della formazione anche sull'organizzazione e sulla soddisfazione del cliente esterno;
- migliorare il livello di coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale.

La strategia aziendale complessiva è stata quella di essere competitiva trasversalmente su tutti servizi erogati nel mercato, essere pronta ad innovare proponendo nuovi servizi, e facendo della competenza del proprio personale la propria forza.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Storicamente, IFM ha sempre curato con molta attenzione la formazione su tutti gli aspetti sistemistici coinvolti nell'erogazione dei molteplici servizi erogati. Competenze sistemistiche a vari livelli sono richieste sia nei servizi di sviluppo software che nella fornitura di sistemi informativi. Ma tali conoscenze hanno avuto modo di svilupparsi e di essere apprezzate in particolar modo nella gestione di tutti i servizi sistemistici necessari alla conduzione di centri elaborazione dati, di varie dimensioni e livelli di complessità.

In particolare, si cita la pluriennale esperienza presso i CED della Regione Calabria e del comune di Catanzaro.

Oggi IFM continua ad alimentare le competenze del proprio personale tecnico sugli ambienti operativi più diffusi, con particolare attenzione al middleware che accompagna l'installazione e la gestione delle soluzioni applicative.

Un'attenzione sempre crescente è destinata alle reti e a tutti gli aspetti di gestione della sicurezza.

Lo sviluppo quindi di un modello di formazione continua per rispondere davvero alla crescente domanda sociale di differenziazione delle attese e delle risposte che ha richiesto il consolidamento di sistemi operativi volti a garantire la combinazione organica di servizi, metodologie, eventi e accorgimenti didattici.

5.3 Conclusioni

La rilevazione continua dei propri fabbisogni formativi e dei propri gap professionali, strettamente legata ai cambiamenti del mercato in cui si opera, alle mutevoli esigenze dei consumatori e alla visione strategica aziendale, il continuo confronto tra le diverse aree aziendali e il coinvolgimento diretto e indiretto di diverse figure aziendali (Area marketing, Area sviluppo strategico, Area Risorse Umane, Staff formazione professionale e partecipanti alla formazione) per procedere alla progettazione delle attività didattiche e delle relative metodologie didattiche, l'individuazione della docenza e a tutte le conseguenze operative, fanno comprendere quanto la formazione continua del personale possa condizionare l'intera struttura aziendale e quanto la stessa possa essere considerata determinante per il futuro.

La formazione intesa come capacità di apprendimento permanente, come "modus operandi" quotidiano che consente alle persone, ai gruppi, all'impresa di riflettere sui fatti, di pensare schemi interpretativi, di metterli in pratica e di verificare la loro riuscita nel tempo.