



Report di Monitoraggio Valutativo

C.M.S. S.p.a
Lucana Servizi
M.I.V.E s.r.l.

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	7
2.1 <i>Breve profilo delle aziende e dei relativi settori</i>	7
2.2 <i>Orientamenti strategici e processi di innovazione</i>	9
2.3 <i>Obiettivi aziendali e formazione erogata</i>	11
2.3.1 <i>Aspettative rispetto alla formazione</i>	11
2.3.2 <i>Impatto della formazione</i>	12
2.4 <i>Considerazioni riepilogative</i>	13
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	15
3.1 <i>L'analisi del fabbisogno</i>	15
3.3 <i>L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione</i>	17
4. CONCLUSIONI	18
4.1 <i>Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione</i>	18
4.2 <i>Le buone prassi formative aziendali</i>	19
4.3 <i>Conclusioni</i>	22

1. INTRODUZIONE

L'individuazione di un panel ristretto per un'analisi approfondita della formazione aziendale in Campania è parte del programma di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa che a partire dal 2018 il Fondo realizza in partnership con l'INAPP, l'Istituto preposto all'osservazione dell'evoluzione della Formazione Continua e afferente all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL). Questo panel è composto dalle tre aziende che sono oggetto di questo report- C.M.S. S.p.a; LUCANA SERVIZI e M.I.V.E s.r.l. – e da altre sette aziende della Campania. Scopo di questa parte del Monitoraggio Valutativo è esplorare contesti, dinamiche e rapporti di causa-effetto che intercorrono tra formazione e innovazione tecnologica nelle aziende.

Queste tre aziende sono accomunate da alcuni fattori, tra cui spicca la localizzazione in un'area interna della Campania che a livello economico e infrastrutturale è tra le più svantaggiate, con PIL pro capite e Valore Aggiunto per abitante inferiori di circa un terzo rispetto alla media europea¹. Attraverso il confronto tra i responsabili delle aziende e quelli dei soggetti attuatori, questo report risponde a una prima finalità che consiste nell'analizzare come le aziende si rapportino all'innovazione tecnologica e digitale e in che modo la partecipazione a Piani formativi nell'ambito di Avvisi di Fondimpresa vi contribuisca. Sulla base di quanto è emerso da altri studi di monitoraggio valutativo del 2020, realizzati in Campania, si vuole, dunque, verificare se gli impatti diretti o indiretti della formazione realizzata siano maggiormente correlabili alle caratteristiche e collocazione dei contesti aziendali in rapporto ai fattori abilitanti di Industry 4.0, oppure alle tematiche formative.

Una seconda finalità è quella di sondare se queste esperienze siano caratterizzate da elementi che concorrono a riconoscere buone pratiche formative. Il report infine si propone di individuare caratteristiche e dinamiche che definiscano il rapporto di queste aziende con la formazione.

Il sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa coinvolge tutte le regioni sulla base di un apparato metodologico comune. In questo quadro, l'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale di Fondimpresa, ha il compito di realizzare il programma di Monitoraggio Valutativo a livello regionale; sulla base degli obiettivi, dell'impianto metodologico e della strumentazione, definiti da Fondimpresa e INAPP; determinando i criteri di scelta delle aziende nell'ambito di un più vasto campione coinvolto nell'indagine ROLA (Rilevazione delle Opinioni dei Lavoratori e delle Aziende) realizzata con metodologia CAWI.

Le analisi realizzate per l'individuazione di buone prassi formative nelle aziende, sono finalizzate a specificare e approfondire i risultati che emergono dalla indagine estensiva CAWI.

¹ Fonti: ISTAT, Conti Nazionali – Principali aggregati territoriali: Valore Aggiunto per abitante (V.A. p.ab.) 2019: AVellino 16.834,4€; SALerno 16.818,0€ - Campania V.A. p.ab. 16.953,3€, P.I.L. p.ab. 18.877,7; ITALIA V.A. 26.578,8€, P.I.L. p.ab. 29.661,5€

Gli ambiti in cui vanno collocate e scelte le azioni formative per il monitoraggio valutativo 2020 sono due:

1. Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
2. Politiche attive del lavoro : formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione.

Sono questi gli assi strategici scelti nel 2019 dai soci - Confindustria, CGIL, CISL, UIL che costituiscono bilateralmente Fondimpresa - per indirizzare e finalizzare l'operato del maggiore Fondo interprofessionale per la formazione dei lavoratori.

Per l'ambito strategico 1, si mira a verificare come la formazione aziendale sia parte di progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014: - sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

Per l'ambito strategico 2, la ricerca analizza l'efficacia di progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo.

Per la scelta delle azioni formative oggetto di studio, l'OBR Campania si avvale di riferimenti ottenuti da analisi linguistica computazionale svolte negli anni precedenti. Emerge un'evoluzione terminologica della formazione che va focalizzandosi sempre più su argomenti a supporto del cambiamento organizzativo; nella nicchia della formazione per l'innovazione, infatti, questa viene principalmente declinata con i temi e le parole dei Sistemi di qualità e dell'integrazione dei Sistemi, degli standard certificabili e abilitanti per l'impresa (qualità, sicurezza, ambiente, ecc.); emergono, inoltre, con crescente frequenza attività formative che richiamano paradigmi, modelli e strumenti della lean organization, come l'approccio *kaizen*, le soft skill a supporto dei cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Il piano di ricerca, anche quest'anno, mira ad approfondire particolarmente la formazione in riferimento all'innovazione tecnologica I4.0. È stata perciò operata una selezione di aziende basata sulle parole chiave utilizzate nella formazione aziendale; si è infatti tenuto conto della presenza nei titoli delle azioni formative di parole e/o sintagmi riconducibili al vocabolario dell'innovazione tecnologica, con particolare riferimento ai fattori tecnologici abilitanti dell'Industria 4.0 e dell'innovazione organizzativa e di mercato.

Dal database di Fondimpresa relativo alla formazione realizzata nel 2019 si evince per la Campania una crescita di quella formazione che nei titoli delle azioni formative richiama esplicitamente l'innovazione 4.0 e o si riferisce a specifiche tecnologie abilitanti. Queste azioni

formative rappresentano il 3,9 % con un significativo incremento rispetto al 2,5% che si registrava nell'anno precedente. Se si considera anche la formazione che nei titoli richiama termini che attestano una finalizzazione al cambiamento organizzativo, all'innovazione dei processi e al miglioramento continuo, si rileva un'incidenza del 15,5% che rappresenta l'insieme delle azioni formative che rientrano nel campione esteso della formazione realizzata nel 2019 con finanziamenti di Fondimpresa nei cui titoli sono presenti sia riferimenti diretti a tecnologie ascrivibili ai fattori abilitanti della Innovazione 4.0 che parole e locuzioni che indicano cambiamenti organizzativi o l'introduzione di nuovi processi e prodotti. Viene dunque confermato che questo tipo di innovazione è funzionale all'introduzione di nuove tecnologie. Con una latenza di circa due anni, la formazione recepisce l'impennata di acquisti nel mercato digitale registrata nel 2017 e il successivo andamento per effetto dell'impatto delle politiche e dei finanziamenti alle imprese per la trasformazione I4.0.

Per quanto riguarda queste aziende, tra le azioni formative campionate si ritrova la presenza di termini riconducibili immediatamente all'innovazione 4.0, ma anche tematiche e terminologia relative a specifiche competenze tecniche e procedurali, così come aspetti e terminologia propri di un'azienda strutturata secondo i modelli più evoluti dell'organizzazione aziendale. A queste si affiancano le parole presenti nei titoli che rimandano alla più tradizionale formazione per la sicurezza o a quella sui protocolli di qualità. Ma la presenza di queste ultime due tematiche sebbene rinvii a sistemi normativi cogenti o volontari, non può escludere che esse affrontino l'interfacciamento con procedure e tecnologie innovative.

In linea generale, anzi, nei contesti tecnologicamente evoluti, la formazione tende a dare per implicite le tecnologie e richiama nei titoli tematiche o obiettivi riferiti al ruolo invece che all'hardware o al software. La presenza di termini tecnologici specifici in un determinato corpus linguistico, va considerato dunque come indice della presenza dell'innovazione tecnologica in un dato contesto e non misura della stessa.

I fattori abilitanti dell'innovazione 4.0, individuati da Mc Kinsey&Co e fatti propri anche dal Piano Industria 4.0 sono nove: l'Internet delle Cose, il Cloud, i Big Data e gli Analytics, la Simulazione, la Cybersecurity, la Realtà Aumentata, la Manifattura Additiva, la Robotica e l'Automazione Avanzata, l'Integrazione Orizzontale e Verticale. Si riferiscono a un sistema produttivo caratterizzato dalla servitizzazione del manifatturiero e dalla industrializzazione dei servizi. La Doria SpA è stata prescelta in quanto i titoli delle azioni formative indicano che queste sono finalizzate a supportare l'innovazione tecnologica e il miglioramento continuo con le modalità della lean organization.

Le tre aziende che hanno partecipato al focus group hanno caratteristiche settoriali e merceologiche diverse, ma sono accomunate dalla partecipazione a Piani che afferiscono allo stesso soggetto attuatore, Virvella. Due delle aziende coinvolte – CMS e MIVE - hanno partecipato al piano formativo territoriale "**KCH: Knowledge, Competence and Health Organization**" finanziato nell'ambito dell'Avviso 4/2017- I scadenza - per la formazione a supporto della competitività aziendale. LUCANA SERVIZI ha partecipato al Piano "**ARCHETIPI**

- **ARCHitectures for advancEd Types of Innovative & Progressive organization**” nell’ambito della seconda scadenza dello stesso Avviso di Fondimpresa, al quale ha partecipato anche CMS. Le azioni formative richiamano nei titoli parole immediatamente collocabili nel vocabolario dell’innovazione digitale e tecnologica.

Scopo di questo studio di caso è verificare, come si è detto, il rapporto tra formazione realizzata e contesto tecnologico aziendale per evidenziare eventuali elementi comuni che rappresentano pratiche formative aziendali utili da trasferire ai fini dello sviluppo dell’innovazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo delle aziende e dei relativi settori

C.M.S. Spa, acronimo di Costruzioni Macchine Speciali, nasce nel 1983 a Fisciano per iniziativa di un gruppo di professionisti e delle loro famiglie, nell'area interna tra il salernitano e l'Irpinia; si sviluppa con sedi in Irpinia, a Morra de Sanctis, e in Abruzzo, ad Atesa. È l'azienda madre di CMS Group, avendo acquisito anche i siti della LMP Srl e della OMSAC Srl, nonché la controllata LAMES SpA.

Per rispondere alle esigenze dei clienti su vari settori, ogni stabilimento si distingue per il tipo di produzione. È un'azienda metalmeccanica che produce per diversi settori: automotive, ferroviario, balistico. Realizza la progettazione, la lavorazione, la verniciatura e l'assemblaggio di strutture metalliche (Acciaio al Carbonio, Acciaio Inox, Alluminio). Il maggior cliente nell'automotive, per i serbatoi di carburante, è Magna che è fornitrice a sua volta di BMW e Volvo. Conta circa 450 dipendenti con un fatturato totale di circa 85 milioni di euro.

Il know-how, derivante dalla progettazione e realizzazione di stampi per la deformazione a freddo dei metalli, abbinato ai moderni robot della linea di stampaggio, ha permesso a CMS di porsi come uno dei principali attori nello stampaggio di materie plastiche e deformazione dei metalli per l'industria automobilistica. L'azienda è attualmente impegnata in una serie di progetti di collaborazione con l'Università degli Studi di Salerno nei settori della tecnologia di idroformatura e saldatura laser per applicazioni trasparenti.

CMS è il partner di importanti player nazionali e internazionali, occupando una posizione di primo piano nel settore. L'attività nel settore dei veicoli militari attraverso la realizzazione di strutture in acciaio rinforzato, lavorate e verniciate, consente al Gruppo di presidiare questo settore a forte contenuto tecnologico.

MIVE srl nasce nel 1981 nel territorio irpino (AV) con radici che risalgono a circa quindici anni prima e all'iniziativa di Tonino Verderosa con la progettazione e installazione di linee di energia a bassa/media/altissima intensità sia aeree che interrate. Alla MIVE fanno così capo un grande numero di linee a 20, 150, 220, 380 KV, costruite tra il 1965 ed il 2001, tutte allo stato operative in maniera soddisfacente, sono la testimonianza evidente delle tipologie di lavorazioni eseguite dall'azienda e dello sviluppo raggiunto. Oggi, a capo dell'azienda c'è Carmen Verderosa che ha rafforzato la propria posizione sul mercato nazionale, attraverso il potenziamento degli impianti e la valorizzazione delle risorse umane impiegate nella costruzione di elettrodotti a 150 e a 380 KV.

Fin dall'avvio della propria attività, la Mive è stata annoverata tra le imprese di fiducia dell'Enel, essendo in grado di fornire servizi con un elevato livello di qualità e di garantire competenza, serietà ed affidabilità. Oggi, il principale committente è TERNA, MIVE ha partecipato alla realizzazione di grandi opere sottomarine come l'elettrodotto che attraversa lo stretto di Messina, quello che collega l'Italia a Malta, realizza anche tesature aeree di cavi con l'impiego di elicotteri.

Il personale è composto da settanta dipendenti, in prevalenza operai e tecnici di alta specializzazione che consentono a MIVE di occupare uno spazio di mercato molto elitario. Risorse umane così qualificate, automezzi ed attrezzature all'avanguardia, know-how aziendale costantemente arricchito dalle più moderne tecniche di lavorazione costituiscono gli elementi di forza nell'organizzazione consentono a Mive di essere un'organizzazione dinamica, flessibile, in grado di superare prontamente qualsiasi imprevisto, sia tecnico sia naturale-climatico e di eseguire le proprie realizzazioni anche in zone difficilmente accessibili ed in contesti di generale disagio.

Il raggio d'azione con cantieri sul territorio nazionale e nell'area mediterranea e le peculiari situazioni di lavoro rendono indispensabile un connessione e un flusso di informazioni in tempo reale tra uffici tecnici e organizzativi e squadre di lavoro, con interdipendenze anche a livello gestionale. Questa è uno dei principali ambiti di innovazione in chiave 4.0 per un'azienda di questo tipo.

LUCANA SERVIZI S.R.L., è stata creata nel 1999, opera nel campo del Facility Management. I servizi riguardano scuole, ospedali, territori comunali, imprese. E' presente anche nei settori Disinquinamento - Pulizia di locali e Pulitura di serbatoi e cisterne .Ha sede presso Atena Lucana, nell'area interna della provincia di Salerno al confine con la Basilicata.

Quest'azienda che offre servizi alle pubbliche amministrazioni, ma anche ad imprese private conta su circa duecento dipendenti dislocati tra diverse unità produttive.

È presente sul MePA (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione) per i seguenti servizi:

- SERVIZI DI PULIZIA DEGLI IMMOBILI E DI DISINFESTAZIONE
- SERVIZI DI RISTORAZIONE
- SERVIZI DI LOGISTICA (TRASLOCHI, FACCHINAGGIO, MOVIMENTAZIONE MERCI, MAGAZZINO, GESTIONE ARCHIVI)
- SERVIZI DI VIGILANZA E ACCOGLIENZA
- SERVIZI DI PULIZIA
- SERVIZI DI PULIZIA E IGIENE AMBIENTALE E SERVIZI CONNESSI DI AUSILIARIATO
- SERVIZI DI IGIENE AMBIENTALE

Nel tempo ha esteso le sue sedi oltre la provincia salernitana, allargando i suoi servizi alle province di Macerata, Ancona, Milano Brescia, Perugia e Potenza.

La distribuzione delle attività sul territorio nazionale, la varietà di servizi e le complesse procedure di partecipazione alle gare della Pubblica Amministrazione, richiedono sistemi gestionali connessi ed evoluti sia per la gestione amministrativa che del personale.

Il personale è composto prevalentemente da figure di operi generici, soprattutto donne, che fa capo a un'area di impiegati amministrativi che rappresenta il 10-15% del totale. Qui l'attenzione a software gestionali e sistemi di controllo da remoto è elevata e orienta verso soluzioni tecnologicamente evolute le scelte aziendali. Lo smart working è una modalità organizzativa esplorata dall'azienda ancor prima dell'emergenza Covid19.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il focus group ha confrontato orientamenti strategici e processi di innovazione nelle tre aziende coinvolte, ma prima di procedere è bene inquadrarle nel contesto territoriale in cui operano, soprattutto in rapporto alle dinamiche della trasformazione digitale e tecnologica. Uno degli indicatori territoriali di innovazione è dato dal *Tasso di Intensità Brevettuale* (TIB) che viene rilevato a livello provinciale e indica il numero di brevetti registrati all'European Patent Office in rapporto agli abitanti². Le cinque province della Campania, sulla base dei dati disponibili al 2012, si situano tra l'82° posto di Avellino con un TIB di 15,05 e il 96° posto di Salerno, con un TIB di 8,08; sono dati molto distanti dal tasso medio nazionale di 54,31 che concorrono a posizionare la Campania nelle ultime posizioni per tasso di innovazione. Questi dati indicano anche che le due province in cui sono localizzate le tre aziende che hanno partecipato al focus group nell'ambito del monitoraggio valutativo 2020, occupano la prima e l'ultima posizione in ambito regionale quanto alla propensione all'innovazione del contesto territoriale. Il valore della formazione aziendale in rapporto all'innovazione digitale e tecnologica nel contesto regionale e locale assume dunque una rilevanza e un valenza anche territoriale.

In particolare, la CMS ha sedi sia nel salernitano, a Fisciano, al confine con l'Irpinia, che in questo stesso territorio avellinese, con uno stabilimento a Morra de Sanctis. MIVE ha sede ad Avellino, mentre LUCANA SERVIZI ha sede in una zona interna del salernitano che segna il confine tra il Cilento e la Basilicata.

Il rapporto con l'innovazione digitale e tecnologica interessa in modo differente le tre aziende: la CMS sviluppa in proprio e partecipa allo sviluppo di brevetti, prototipi, soluzioni per aziende clienti; la MIVE utilizza attrezzature e tecnologie evolute per operazioni e installazioni di elevata difficoltà; la LUCANA SERVIZI utilizza software, principalmente in ambito gestionale e per l'organizzazione e il controllo dei servizi.

CMS dispone di un settore Ricerca e Sviluppo che attualmente, in collaborazione con centri di ricerca universitari, sta sviluppando soluzioni nel campo della deformazione innovativa dei metalli (idroformatura) e della saldatura laser. La direzione strategica del Gruppo punta su tecnologie e processi innovativi che consentono di rispondere ai requisiti richiesti per la produzione di componenti dei veicoli militari.

Gli uffici tecnici CSM dispongono di postazioni CAD-CAM e software di progettazione e ingegnerizzazione (PRO-Engineering, Catia), conduzione CnC Cam (Tebis 5-Axis), simulazione FEM di formatura lamiera (Autoform). Su queste basi CMS è in grado di operare in co-design con le strutture tecniche dei clienti, coltivando e radicando la collaborazione con strutture esterne di esperti e professionisti, pubblici e privati.

La Pianificazione della Produzione, si affida, nell'ambito dell'ERP aziendale, ad un essenziale modulo MRP per schedare ordini di lavoro e acquisti per oltre 1300 part number; questa

² Numero di brevetti depositati all'EPO per milione di abitanti. Fonte: ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo.

tecnologia consente un'efficace ottimizzazione dei trasporti e un controllo capillare delle scorte effettive.

Gli investimenti tecnologici consentono a MCS produzioni quali: Saldatura manuale con 100 saldatori certificati da enti accreditati per materiale balistico, acciaio inossidabile e alluminio; Saldatura elettrica robotizzata (Mig, Mag, Spot Weld); Lavorazioni meccaniche di grandi strutture e grandi serie, Pittura (Cataforesi, Verniciatura a polvere, Verniciatura a liquido, realizzazione stampi per stampaggio metalli, Stampaggio a freddo del metallo.

La dottoressa Marinella Masi, responsabile del Personale in CMS evidenzia le innovazioni che hanno impattato a livello gestionale: *“Proprio due/tre anni fa, precisamente nel 2018, l’obiettivo di innovazione riguardava l’inserimento dei nuovi software; si era infatti provveduto ad acquistare SAP, ma anche altri software satelliti che potessero promuovere una migliore pianificazione dei processi produttivi. Trattandosi di un’azienda di produzione metalmeccanica, era necessario pianificare gli approvvigionamenti, ma anche seguire tutti i processi produttivi in qualsiasi cantiere. L’obiettivo è stato quello di andare oltre la difficoltà di gestire la produzione su cantieri diversi”*.

Anche riguardo alla MIVE le tecnologie supportano un’operatività che si articola su siti e cantieri diversi. Per il dott. Dott. Giovanni Cella, responsabile delle Risorse Umane *“Quando parliamo di vari cantieri e di innovazione all’interno dei vari cantieri, ciò riguarda anche gli strumenti da utilizzare. L’innovazione in chiave 4.0 è stata introdotta in MIVE per il cosiddetto “giornale dei lavori” con un ERP importantissimo, tratto da Teamsystem che recentemente è stato implementato anche in una realtà prestigiosa come Il Sole 24ore. Il giornale dei lavori telematico, è qualcosa che stiamo sviluppando e cercando di impiantare non solo sul cantiere, ma anche a monte, nella progettazione. I dati, una volta sviluppata la pianificazione, vengono subito trasferiti ai nostri operatori; avvengono dei briefing sempre a livello telematico con l’IRP che ci permette di raggiungere risultati sempre più efficienti”*.

La dottoressa Concetta Pessolano di Lucana Servizi a sua volta evidenzia come esigenze gestionali e formative si incontrino sul piano tecnologico/organizzativo: *“Noi lavoriamo molto a distanza con gli appalti, i lavori pubblici; ci troviamo a gestire delle commesse che sono ubicate lontano dalla nostra sede, quindi lo smart working è stato ed è uno strumento che tutt’oggi ci permette di essere sempre collegati seppur lontani”*.

Smart working e software di gestione connessi con strumenti che consentono lo scambio di dati in sicurezza portano l’azienda ad essere *“un passo avanti”* così come richiedono gli indirizzi aziendali per mantenere e accrescere la propria competitività.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Le tre aziende sono accomunate dalla necessità di utilizzare software e tecnologie per collegare attività disseminate sul territorio nazionale, ma, pur avendo questa stessa esigenza, hanno seguito nell'ambito dei Piani formativi conclusi nel 2019 dei percorsi differenti e personalizzati che tenevano conto della diversa complessità delle organizzazioni e delle attività aziendali.

La CMS attraverso la partecipazione a due piani formativi del Conto di Sistema³ ha puntato a sviluppare competenze funzionali al miglior impiego di nuovi software e strumenti di gestione, progettazione e produzione; in una logica di connessione e interdipendenza ha puntato a supportare con la formazione sia le trasformazioni organizzative che le esigenze di sviluppo delle interazioni e della comunicazione con i partner internazionali. Non è infatti un caso se il sito dell'azienda è esclusivamente in lingua inglese.

CSM affida alla formazione aspettative e significati ben più ampi e comprensivi di quanto si possa desumere da ciascuna delle azioni formative a cui ha partecipato: *"Fare formazione ai dipendenti significa farli crescere, dargli fiducia, farli sentire valorizzati; in questo modo si sentono anche legati a questa famiglia. Nonostante ci siano 450 dipendenti, ci piace definirci ancora come una grande famiglia. La nostra realtà, infatti, è un'azienda familiare che all'inizio è stata costituita dall'unione di sei famiglie di questo territorio, quindi per noi la formazione è un rapporto di fiducia reciproca"*⁴.

In MIVE, in generale la formazione per la sicurezza assume una dimensione tecnologica ed è funzionalmente connessa a competenze tecniche specialistiche che devono essere agite in contesti complessi ed inusuali. Con la formazione realizzata partecipando all'Avviso 4/2017 l'azienda ha inteso, d'altro canto, imprimere una spinta al cambiamento tecnologico e organizzativo che riguarda l'impiego di software che supporta l'interazione a distanza e la tracciabilità di interventi che hanno un elevato grado di difficoltà e di responsabilità. *"Ci stiamo occupando di introdurre dati per migliorare i risultati, diminuendo gli errori pratici che si possono avere su un cantiere e prevenendo quelli che potrebbero verificarsi. L'ERP è uno strumento importantissimo. La compilazione dei giornali dei lavori, tramite l'ERP, ci permette di ottenere a livello pratico attraverso il software tutte le informazioni: ore lavorate, obiettivi da realizzare tratta per tratta, processo per processo, rispetto a un determinato cantiere di riferimento, a una problematica di lavoro che sta emergendo, i costi e i ricavi e anche una valutazione sulle performance sia in consuntivo che in preventivo"*⁵. La MIVE ha affidato alla

³ L'Avviso 4/2017, rientra in una tipologia di Avviso con cui Fondimpresa finanzia la realizzazione di Piani formativi condivisi tra le parti sociali riconducibili a Fondimpresa, rivolti alla formazione dei lavoratori delle aziende aderenti al Fondo, *con priorità per i dipendenti delle PMI secondo la definizione comunitaria*. Uno dei requisiti minimi è la "Presenza, in misura non inferiore al 50% del totale dei lavoratori destinatari del Piano, di lavoratori provenienti da imprese iscritte a Fondimpresa rientranti nella definizione comunitaria di PMI". La partecipazione di aziende Grandi Imprese è quindi ammessa fino al 50%.

⁴ Dott.ssa Marinella Masi, Responsabile del Personale CSM, focus group del 20/01/2021

⁵ Dott. Giovanni Cella, responsabile del personale MIVE, focus group del 29/01/2021.

formazione il compito di supportare l'implementazione del "giornale dei lavori" in ambito telematico, ma, indirettamente, questa formazione guarda allo sviluppo di competenze che consentono di operare in massima sicurezza anche in situazioni estreme, perché la comunicazione di informazioni in tempo reale viene strategicamente accresce la capacità di di operare con la massima precisione e sicurezza. La formazione è intesa anche leva di una cultura professionale che arricchisce la competitività attraverso una attiva capitalizzazione delle informazioni e delle esperienze professionali dei dipendenti tecnologicamente supportata: *"La formazione trasferisce all'operatore la consapevolezza della sua operatività, delle sue competenze. Proprio per questo motivo è importante leva strategica affinché si salvino questi processi culturali all'interno dell'organizzazione; allo tempo è importante fare formazione sugli strumenti tecnologici che per noi sono fondamentali affinché gli operatori conservino il dato operativo"*⁶.

Per Lucana Servizi, la gestione di commesse, prevalentemente della Pubblica Amministrazione, diffuse sul territorio nazionale e la disponibilità di software gestionali adeguati porta a una domanda di formazione a supporto di soluzioni organizzative che consentano ai responsabili di commessa di operare a distanza. La formazione a supporto dello smart working anticipa necessità organizzative che diventano vitali sotto la spinta drammatica impressa dall'emergenza Covid nell'anno successivo alla realizzazione di questa azione conclusa nel 2019.

2.3.2 Impatto della formazione

In CSM la formazione conclusa nel 2019 con Fondimpresa ha prodotto numerosi risultati: ha supportato lo sviluppo di soluzioni organizzative di tipo lean; ha consentito inoltre di realizzare formazione a supporto dello sviluppo di competenze linguistiche favorendo le interazioni con i partner di altri Paesi, soprattutto nell'ambito del co-design e della gestione e quindi nel maggior impiego delle tecnologie di supporto. In particolare la formazione sul project management ha supportato l'adozione di uno standard *"PMBook, ossia uno standard PMA (Project Management Accademy), che è uno standard elevato che appartiene alla filiera delle Grandi Imprese* – come osserva il GM di Virvelle, soggetto attuatore dei Piani a cui ha partecipato CMS - *Ci capita raramente di lavorare sui PMA, in genere lavoriamo su standard meno rigidi"*. La Responsabile del Personale CSM infatti conferma che *"Il corso di Project Manager ci serviva proprio per stabilire un ente interno che fosse abilitato proprio a questo"*⁷.

Per MIVE, *"Il piano ha riguardato i big data, la business intelligence, per catalogare e collegare le informazioni, in quanto abbiamo cantieri, collocati in tutta Italia, di alta tensione sia aerea che interrata far confluire le informazioni real time, tramite cloud, oppure trasferire le stesse dalla sede centrale che sta ad Avellino. È un processo fondamentale affinché tutto il processo organizzativo vada in un'unica direzione. È stata riscontrata l'efficacia della formazione anche nella gestione dei magazzini che si trovano sui vari cantieri, questo è stato realizzato grazie*

⁶ Dott. Giovanni Cella, responsabile del personale MIVE, focus group del 29/01/2021.

⁷ Dott.ssa Marinella Masi, Responsabile del Personale CSM, focus group del 20/01/2021

alla gestione dei big data che garantiscono una buona qualità delle informazioni che sono state trasferite, ma soprattutto un miglioramento del work flow aziendale. Ogni operatore con il suo cantiere ha manifestato un miglioramento del work flow. Questo miglioramento, generata dall'efficacia della formazione, è stato valutato anche in fase di audit"⁸.

Lucana Servizi evidenzia come la formazione realizzata abbia rappresentato *“un supporto sull'innovazione; un passo avanti che abbiamo fatto; con la formazione sullo smart working non abbiamo avuto problemi a lavorare in modalità agile e per il futuro ci farebbe piacere continuare su questa strada.*

Durante il lockdown la nostra impresa ha lavorato sempre perché si occupa di beni primari, quindi, siamo stati sempre operativi. L'ultimo corso formativo è stato quello sulla sicurezza ed è stata fatto online con docenti interni.

L'implementazione del servizio di software ha permesso ad alcuni dipendenti di lavorare in questo periodo di emergenza sanitaria in modalità agile"⁹.

Soggetto attuatore e azienda rilevano come i costi di questo tipo di formazione sono ben più alti rispetto a quelli standard di Fondimpresa in questo caso vi è la necessità di co-finanziare la formazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Le aziende CMS, MIVE e LUCANA SERVIZI rappresentano importanti realtà produttive in un territorio economicamente e infrastrutturalmente svantaggiato. Qui sono localizzati gli headquarter di queste aziende a rete con siti operativi distribuiti sul territorio regionale e nazionale. Sono motori di innovazione e sviluppo per il tessuto produttivo e sociale. La formazione conclusa nel 2019 ha rappresentato un veicolo di competenze che aiutano a essere Industria/Impresa 4.0 e a costruire valori e vincoli comunitari che consolidano i legami tra aziende e territori, costituendo un'argine e un'alternativa tecnologica e produttiva allo spopolamento delle zone interne. Queste aziende hanno usato la formazione per supportare l'impiego di tecnologie che aiutano a superare difficoltà logistiche e infrastrutturali e a collegare i diversi siti in cui si distribuiscono le loro organizzazioni aziendali.

Le tre aziende sono, infatti, accomunate dal fatto che operano con cantieri e siti distribuiti sul territorio nazionale; hanno centri direzionali localizzati in aree che dalle zone metropolitane sono considerate “remote”, ma paradossalmente sono “centro” per quanto riguardano loro attività che si svolgono nelle aree di concentrazione e attrazione metropolitana. Sono un avamposto di un futuro riequilibrio che passa attraverso la digitalizzazione.

La formazione ha supportato l'impiego di software gestionali e di sistemi organizzativi innovativi. L'innovazione tecnologica attraverso la formazione si è fusa con il cambiamento organizzativo sebbene con modalità e finalità distinte.

⁸ Dott. Giovanni Cella, responsabile del personale MIVE, focus group del 29/01/2021.

⁹ Dott.ssa Concetta Concetta Pessolano responsabile del personale LUCANA SERVIZI, focus group del 29/01/2021.

CSM, partner di importanti player nazionali e internazionali, per i quali realizza prodotti in metallo di elevata specializzazione facendo uso di sistemi di taglio, formatura e saldatura innovativi e di grande specializzazione. Con il suo settore di Ricerca e Sviluppo è attualmente impegnata con l'Università di Salerno per lo sviluppo e l'implementazione di un nuovo sistema di idroformatura per materiali trasparenti.

La formazione realizzata con Fondimpresa nel 2019 con la partecipazione all'azione formativa sul Project Management ha supportato la creazione di un ente interno deputato all'adozione dello standard PMBOOK per le Grandi Imprese. Il PM supporta un cambiamento nei modi di progettazione e gestione che attraverso la formazione lega innovazioni tecnologiche e cambiamento organizzativo in chiave lean.

MIVE è un'azienda di medie dimensioni localizzata ad Avellino che si occupa della progettazione e installazione di linee di energia a bassa/media/altissima intensità per le reti sia aeree che interrate e sottomarine. Ha partecipato alla realizzazione di importanti elettrodotti. E' un'azienda di elevatissima specializzazione, in grado di attivare cantieri e installare cavi in ogni situazione e contesto, anche in quelli più estremi. La sicurezza del lavoro in queste condizioni ha una valenza e una declinazione, professionale e tecnologica che riguarda le dotazioni e l'organizzazione aziendale e le persone. La connessione da remoto e il trasferimento di dati in real time prima che in termini di efficienza impattano in termini di sicurezza, precisione, anticipazione e prevenzione del rischio. Con Fondimpresa nel 2019 ha concluso una formazione che ha consentito di attivare il "giornale dei lavori" attraverso l'ERP che consente un costante e immediato scambio di informazioni tra headquarter e cantieri.

La LUCANA SERVIZI è un'azienda dell'area cilentana interna, in provincia di Salerno al confine con la Basilicata, è una società di medie dimensioni che opera nel settore del facility management, soprattutto per la Pubblica Amministrazione, partecipando a gare di appalto. È presente sul MEPA. Opera su tutto il territorio nazionale, con personale prevalentemente composto da donne inquadrare come operaie che operano presso clienti dislocati in molti siti operativi che afferiscono a responsabili di commessa e a un'area amministrativa. Notevoli sono le esigenze di collegamento da remoti e soluzioni come lo smart working hanno contribuito a una svolta organizzativa supportata dalla formazione che è tornata molto importante e utile nel periodo di lockdown in cui l'azienda ha potuto continuare l'attività e anzi intensificarla in alcuni comparti come quello sanitario.

La formazione realizzata ha supportato scelte strategiche e investimenti tecnologici che hanno riguardato soprattutto ERP e sistemi di connessione da remoto, accompagnando lo sviluppo organizzativo in direzione *lean*.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni formativi in cui sono state coinvolte le aziende CMS, MIVE e LUCANA SERVIZI rientra in due piani formativi dell'Avviso 4/2017 per la formazione dei lavoratori a supporto della competitività; il soggetto attuatore è stato VIRVELLE che ha curato l'analisi dei fabbisogni per le aziende CMS e LUCANA SERVIZI. Il Piano è stato predisposto e realizzato con altri partner tra cui il CFS (Centro per la Formazione e la Sicurezza in edilizia) della provincia di Avellino che ha avuto uno specifico ruolo nel coinvolgimento di MIVE.

Dal focus group emerge un rapporto di radicata fidelizzazione tra aziende ed enti esterni. L'analisi dei fabbisogni deriva da un confronto costante e da una conoscenza profonda di queste aziende che hanno partecipato a diversi Piani del Conto di Sistema e utilizzano il Conto Formazione in una programmazione che copre gran parte dei fabbisogni formativi.

I due piani, pur non essendo nati con una specifica finalizzazione all'innovazione hanno portato a individuare fabbisogni che derivavano dall'esigenza di implementare tecnologie, presenti in azienda in funzione dell'organizzazione e sviluppo dei flussi di comunicazione e scambio di dati informazioni.

Per la CSM, l'azienda nel riferirsi alla formazione conclusa nel 2019 cita come buona prassi l'azione formativa *"IMPLEMENTAZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT 4.0"* che si riferisce all'innovazione digitale e tecnologica perché risponde all'esigenza di sviluppare competenze per connettere al PM i sistemi di rilevazione e controllo dell'avanzamento dei progetti con l'impiego del sistema SAP in tutta l'articolazione organizzativa dell'azienda. L'azione formativa è risultata funzionale al fabbisogno di questa azienda di sviluppare competenze interne per la gestione dello standard PMBOOK.

In questo, come in altri casi, il fabbisogno gestionale e organizzativo in termini di formazione è declinato anche in termini di competenza tecnologica. Il fabbisogno formativo di questa azienda era già da tempo noto al soggetto attuatore, in quanto collegato alla volontà dell'azienda di adottare uno standard volontario che connota qualitativamente le GI. L'esigenza di questa azienda ha influito sullo sviluppo progettuale del Piano formativo e ha trovato risposta in un'azione interaziendale che ha coinvolto con diversi livelli di efficacia altre aziende del territorio. In sostanza nell'individuazione dei fabbisogni formativi si è instaurata una relazione di reciproco "apprendimento" tra azienda e ente esterno, che hanno trovato riscontro in altre aziende del territorio. A questa azione formativa partecipa una sola persona, un responsabile tecnico della pianificazione della produzione.

Questo tipo di fabbisogno tecnologico è connesso ed è coerente con altre esigenze che derivano dall'indirizzo aziendale di sviluppare approcci lean nell'organizzazione e nella connessione dei processi aziendali.

Analogamente, ma con una diversa curvatura che risponde a specifiche esigenze di LUCANA SERVIZI, la progettazione formativa del piano e delle azioni a cui l'azienda ha poi aderito, derivano dalla conoscenza di una realtà in cui la puntiforme distribuzione delle squadre e delle commesse richiedono soluzioni innovative nella gestione del personale e porta a definire un'azione formativa che, conclusa nel 2019 risulterà lungimirante, ma di immediato ritorno. Con l'ufficio del personale tenuto anche conto delle caratteristiche dei dipendenti, l'azienda ritiene opportuno esplorare e sviluppare competenze per implementare soluzioni organizzative che consentano il lavoro da remoto, smaterializzando la relazione tra centro direzionale e amministrativo e siti operativi. L'azione formativa *"DIGITALIZZARE LE MODALITA' DI LAVORO: SMART WORKING & WORK LIFE BALANCE"*

rispondeva innanzitutto a esigenze di efficienza e di conciliazione di tempi di vita e di lavoro per un'azienda in cui le donne rappresentano la maggior parte del personale. A questo tipo di azione partecipa cinque dipendenti degli uffici amministrativi e del personale. Si rileverà poi molto utile nella fase dell'emergenza sanitaria. Questo tipo di esigenze e di indirizzo aziendale trovano risposte anche nelle azioni formative *"TOTAL REWARD LAB: COSTRUZIONE DI POLITICHE RETRIBUTIVE"* *"WELFARE E POLITICHE ATTIVE"* i cui titoli sono autoesplicativi in termini di riferimento ai fabbisogni a cui rispondono. È interessante notare come pur essendo CMS e LUCANA SERVIZI due aziende operanti in settori molto diversi, i fabbisogni formativi riconducano a esigenze di nuove modalità di connessione tra centri direzionali e gestionali e strutture e siti operativi. Questo comune fabbisogno di carattere generale, in termini di competenza di distingue alla luce di una lettura che lo rapporta alle specifiche situazioni e alle strategie aziendali che operano su piani completamente diversi e richiedono risposte formative e competenze distinte.

In MIVE i fabbisogni formativi sono stati legati all'impiego delle tecnologie per lo sviluppo manageriale e organizzativo. Anche se vi è da rilevare che il fabbisogno costante è legato alla formazione per la sicurezza del lavoro, svolta con il CFS di Avellino, che ha assunto un ruolo decisivo e strategico, perché data la peculiarità e complessità delle installazioni, lavorare in sicurezza è parte specifica di know how che si avvale di attrezzature molto complesse in situazioni estreme. L'Intelligenza Artificiale applicata al business (Business Intelligence) è un tema che viene percepito come rilevante dall'azienda in una logica di crescita tecnologica che deve accompagnarsi alla maturazione di un nuovo approccio culturale e manageriale che viene interpretato dalle azioni formative *"Approccio BI: tecnologie e strumenti per il business guidato dai dati"* e *"Supply chain management 4.0"*. Il fabbisogno di legate la formazione tecnologica alla prevenzione di errori che in questa azienda possono avere gravissime ripercussioni è legata al fabbisogno di competenze per collegare formazione per la sicurezza e acquisizione di appalti e sub appalti alla *"Responsabilità sociale e nuovo modello gestionale di impresa SA 8000"*. Questi fabbisogni che impattano soprattutto a livello manageriale incorniciano fabbisogni di carattere maggiormente operativo, come *"La gestione documentale digitale"* e *"Manutenzione predittiva 4.0 per una produzione responsabile"*. Anche in questo caso si tratta di titoli di azioni formative autoesplicative dei fabbisogni da cui derivano. Mive individua sei destinatari, figure che ricoprono ruoli di responsabilità gestionale e organizzativa per ciascuna di queste azioni e che svolgeranno una funzione di propagazione delle competenze acquisite. Analogamente a quanto avviene per le due altre aziende che partecipano al focus group.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

In CMS *"L'obiettivo è stato quello di andare oltre quella difficoltà che abbiamo di gestire la produzione su cantieri diversi e quindi c'è stata questa concomitanza di acquisto dei nuovi software da inserire nell'organico con una formazione dei dipendenti sui software e allo stesso tempo migliorare le competenze di quei lavoratori (impiegati, dipendenti) che si occupavano già prima della pianificazione, ma magari ognuno con metodo diverso, seguendo processi produttivi approssimativi. L'utilità di questo corso è stata di unire questo tipo di competenze con una metodologia unica e precisa per tutti i lavoratori"*¹⁰. È stato coinvolto personale degli uffici direzionali di logistica, dell'area tecnica e del commerciale, della sede centrale di Fisciano. La partecipazione alla formazione con questi Piani formativi ha consentito di avviare un ben più ampio processo di trasferimento interno alla sede direzionale e agli altri siti aziendali.

¹⁰ Dott.ssa Marinella Masi, Responsabile del Personale CSM, focus group del 20/01/2021

Per LUCANA SERVIZI *“Nel nostro gruppo c’erano due colleghi Responsabili dell’ufficio del personale, una collega dell’Amministrazione e un’operaia”*¹¹. Si tratta di figure con responsabilità gestionali e operative.

In MIVE la formazione per informatizzare il “giornale dei lavori ha coinvolto un gruppo di responsabili direzionali e operativi perché *“Si tratta di uno strumento informatico molto avanzato che permette di avere, fornire e gestire le informazioni in real time anche da parte dei vari capicantiere. Questi dati di solito vengono sviluppati, trattati, visti e gestiti anche dalla direzione e dai direttori tecnici che hanno la possibilità di monitorare giorno per giorno in maniera quotidiana lo stato dei lavori, con quale efficienza stanno realizzando il lavoro, se si trova sul programma e sulla pianificazione che è stata fatta in maniera preventiva”*¹².

3.3 L’analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

La partecipazione ai Piani formativi a cui si riconducono le azioni oggetto del focus group sono frutto di un rapporto consolidato tra enti esterni ed enti interni delle tre aziende in cui le scelte formative sono assunte dai responsabili interni del personale e della formazione sulla base degli indirizzi strategici aziendali e di un processo di consultazione con i responsabili di settore e d’area. La testimonianza della dott.ssa Marinella Masi è esemplificativa del processo sulla base del quale è stata sviluppata la progettazione di questi Piani formativi e delle azioni a cui hanno partecipato le tre aziende: *“Il bisogno di un’azione formativa parte dall’input della direzione generale, ed è indirizzato laddove i dipendenti devono crescere e ci deve essere un miglioramento dei processi produttivi la direzione con i suoi team di qualità o di audit verifica quali sono i percorsi più fattibili. Ad esempio, c’è la necessità di nuovi software e implementazioni varie e si cerca di capire quali siano le risorse interne allineate su questo tipo di competenze e che possono accrescere con questo tipo di percorso le proprie competenze per trasferirle a favore di questi processi”*.

Su queste basi si instaura una interlocuzione con esperti esterni che sono individuati nell’ente esterno che è il fornitore dei servizi formativi o insieme ad esso. Per la formazione tecnologica di carattere più strettamente “addestrativo” le aziende si avvalgono dei formatori stessi dei software e delle attrezzature e questi raramente passano attraverso i Piani finanziati da Fondimpresa con cui si sviluppa a livello strategico prevalentemente la formazione che lega lo sviluppo organizzativo all’innovazione tecnologica.

Nell’ambito di questa formazione le aziende affidano all’ente esterno anche la verifica degli apprendimenti. Nell’ambito di questi piani è rilevante il ricorso a sistemi di verifica che ricorrono al project work e la tracciatura degli apprendimenti sulla base di test e verifiche che consentono anche eventuali connessioni ai sistemi di certificazione di riferimento.

La scelta dei docenti per le azioni formative destinate a una singola azienda, possono essere condivisi o consigliati all’azienda dal soggetto attuatore. Nel caso di partecipazione ad azioni interaziendali, la scelta dei docenti è affidata alla valutazione del ente esterno con il quale sussiste un rapporto di fiducia che trova fondamento in relazioni consolidate o comunque di

¹¹ Dott.ssa Concetta Concetta Pessolano responsabile del personale LUCANA SERVIZI, focus group del 29/01/2021.

¹² Dott. Giovanni Cella, responsabile del personale MIVE, focus group del 29/01/2021.

fiducia. Le modalità didattiche che vengono proposte sia da Virvelle che da CMS sono una combinazione di attività d'aula e formazione esperienziale che in alcuni casi è culminata in work project che hanno supportato lo sviluppo dei successivi impatti della formazione per il trasferimento delle competenze acquisite nel contesto aziendale.

La condivisione di questi Piani formativi è stata realizzata sia con le parti sociali a livello territoriale. Le aziende non hanno al proprio interno rappresentanze sindacali.

3.4 Considerazione riepilogative

Tre aziende - CMS, LUCANA SERVIZI e MIVE hanno partecipato a Piani formativi nell'ambito dell'Avviso 4/2017 di Fondimpresa per la formazione dei lavoratori a supporto della competitività, realizzando azioni formative che si sono concluse nel 2019. Operano in settori merceologici differenti: metalmeccanico, installazioni e servizi alle imprese, ma sono accomunate da alcuni fattori: hanno dimensioni medio-grandi, svolgono attività distribuite sul territorio nazionale o anche a livello internazionale; sono localizzate in territori infrastrutturalmente e produttivamente svantaggiati.

La formazione realizzata ha consentito loro di sviluppare competenze a supporto dell'impiego di software e di sistemi di scambio dati e di organizzazione, superando limitazioni logistiche e svantaggi territoriali e confermandosi come centri propulsori di innovazione e sviluppo con ruoli direzionali, progettuali, produttivi e gestionali. Un focus group di responsabili del personale di queste tre aziende ha messo in luce come un comune fabbisogno di formazione a supporto della gestione dei flussi di dati interni alle organizzazioni aziendali, abbia trovato diversificate risposte formative, sviluppo di competenze e soluzioni che hanno consentito un più efficace e specifico impiego di sistemi gestionali e di interconnessione già presenti in azienda.

I livelli di soddisfazione rilevati presso i partecipanti anche attraverso attenti sistemi di monitoraggio interno ai Piani formativi sono stati elevati. Altrettanto positive sono le testimonianze dei responsabili aziendali.

Le modalità didattiche utilizzate hanno consentito di combinare interaziendalità e personalizzazione dei percorsi; aspetti teorici e metodologici con contenuti tecnologici e sviluppo di soluzioni operative e organizzative immediatamente implementabili.

4. CONCLUSIONI

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

L'efficienza e il successo della partecipazione delle tre aziende, CMS, LUCANA SERVIZI E MIVE, alle azioni formative dei Piani dell'Avviso 4/2017, concluse nel 2019, è principalmente legato alla finalizzazione della partecipazione alle strategie aziendali e agli investimenti tecnologici già presenti in azienda. La partecipazione di dipendenti, con ruoli tecnici e organizzativi e in posizioni di responsabilità intermedie, ha assicurato l'applicazione delle competenze e degli apprendimenti acquisiti a tutta l'organizzazione aziendale.

In CMS la formazione realizzata ha supportato l'introduzione dello standard PMBOOK per lo sviluppo e la gestione dei progetti attraverso i sistemi di interconnessione, controllo e gestione offerto dai nuovi software SAP, parallelamente allo sviluppo di competenze manageriali e gestionali che hanno indirizzato all'implementazione di soluzioni organizzative lean mediante l'impiego del sistema gestionale.

In LUCANA SERVIZI, la formazione ha indirizzato all'utilizzo dei sistemi di gestione aziendale consentendo di introdurre in anticipo rispetto all'emergenza sanitaria soluzioni di smartworking. Questo è risultato un vantaggio competitivo nell'emergenza COVID per un'azienda che gestisce servizi di facility management per la pubblica amministrazione, incluse la pulizia di strutture pubbliche e sanitarie su tutto il territorio nazionale.

In MIVE la formazione ha supportato l'impiego dell'ERP per informatizzare il "giornale dei lavori" uno strumento per un'azienda che installa reti e partecipa alla realizzazione di elettrodotti anche in situazione di estrema difficoltà sia nel territorio nazionale che nelle aree di confine.

Alla base di questi successi formativi vi è una modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi che ha consentito di raccogliere sistematizzare e di interpretare opportunamente le esigenze e gli indirizzi aziendali, ma anche una profonda conoscenza e un confronto continuo tra ente esterno e enti interni alle aziende. Il merito di questo va sia al soggetto attuatore con i suoi partner di Piano che ai responsabili delle aziende beneficiarie della formazione. I primi, hanno offerto non solo capacità di ascolto, ma anche un indirizzamento progettuale della formazione in grado di interpretare i fabbisogni e finalizzare operativamente la formazione, come dimostra la scelta di realizzare project work quale strumento di valutazione degli apprendimenti. Le aziende, d'altro canto, hanno messo in campo attraverso i responsabili della formazione un presidio e un controllo attento e costante di tutte le fasi della formazione interagendo con il soggetto attuatore (Virvelle) o con i suoi partner di Piano (CFS di Avellino).

Ma incide, nel dare efficacia innovativa alla formazione, anche un altro fattore: si tratta di aziende in cui la dimensione e i valori della relazione comunitaria, personale e familiare portano ad assegnare al coinvolgimento del personale in formazione un significato di testimonianza di fiducia e rispetto nelle capacità professionali per lo sviluppo tecnologico e produttivo che si ritiene dipendente dalle persone più che dagli investimenti tecnologici.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Nel 2019 nell'ambito di due Piani dell'Avviso 4/2017 queste tre aziende hanno concluso azioni formative i cui titoli sono esemplificativi dei fabbisogni formativi che hanno dettato l'adesione ai Piani del Conto di Sistema proposti dal Soggetto Attuatore. In particolare sono risultate particolarmente efficaci le seguenti azioni formative:

- IMPLEMENTAZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT 4.0 per l'azienda CMS S.p.A., azienda di produzione metalmeccanica, con sede principale a Fisciano in provincia di Salerno. Grazie a questa azione ha avviato e poi implementato lo standard di Project Management, PMBOOK, attraverso l'impiego del sistema SAP per lo sviluppo progettuale, la gestione e il controllo delle attività di progetto. La partecipazione di un dipendente a questa buona prassi formativa ha avuto sviluppi che hanno impattato su tutta l'organizzazione aziendale con il miglior impiego del nuovo software gestionale e consentendo di tenere unita e connessa un'azienda che sviluppa la propria attività e la propria organizzazione in diversi siti produttivi. Quest'azione si è così collegata al percorso formativo costituito da una serie di azioni sull'innovazione

organizzativa, realizzato sempre nell'ambito dello stesso Avviso 4/2017 di Fondimpresa per introdurre in azienda i metodi della *lean organization*. A questo percorso hanno partecipato altri dipendenti degli uffici della sede direzionale; sulla base delle competenze e conoscenze acquisite hanno poi dato avvio a cambiamenti che hanno coinvolto tutta l'organizzazione e le sedi aziendali spingendo all'adozione di soluzioni e procedure organizzative snellite, anche attraverso l'impiego dei software gestionali per il controllo dei processi, degli errori, degli sprechi, per la pianificazione delle attività e la riorganizzazione degli spazi.

- **DIGITALIZZARE LE MODALITA' DI LAVORO: SMART WORKING & WORK LIFE BALANCE.** La LUCANA SERVIZI è un'azienda di Facility Management con una forte presenza femminile; attraverso la formazione l'azienda ha fatto sì che un nucleo di dipendenti acquisisse consapevolezza di come i software avrebbero contribuito al benessere organizzativo e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Gran parte del personale di questa azienda svolge servizi che richiedono la presenza di personale operativo presso le sedi di clienti distribuiti sul territorio nazionale, ma vi è una parte di attività di supporto e preparatorie che può essere svolta anche a distanza. La buona pratica è individuabile nell'incontro tra un innovativo orientamento organizzativo aziendale e una proposta formativa che è stata in grado di interpretare e anticipare le esigenze di utilizzo delle tecnologie a supporto dello smart working. La partecipazione a questa azione formativo ha anticipato e favorito esigenze che sarebbero esplose nell'anno successivo con l'emergenza sanitaria per il Covid19. Lo smart working ha consentito di dare continuità all'attività aziendale anche nei periodi di lockdown e ha consentito di formare tutto il personale, nonostante le misure di distanziamento, consentendo di adottare tempestivamente le misure necessarie di sicurezza e protezione per a fronteggiare l'emergenza, tutelando la salute del personale aziendale e di quella dei clienti, così come i loro utenti. Un altro tratto di questa buona prassi è la trasferibilità del processo formativo consiste nell'aver dato applicazione a un project work sviluppato dai dipendenti a conclusione del processo formativo. Questo ha generato un impatto che ha consentito di utilizzare al meglio le tecnologie, i software gestionali disponibili per tenere unita ed efficiente l'azienda, in una situazione imprevedibile. Le scelte strategiche e organizzative dei vertici aziendali sono state supportate da una formazione che ha consentito di contare su un nucleo di persone che hanno aiutato a progettare e implementare correttamente nuove modalità organizzative attraverso l'impiego delle tecnologie disponibili in azienda.
- **APPROCCIO BI: TECNOLOGIE E STRUMENTI PER IL BUSINESS GUIDATO DAI DATI.** Anche questa azione formativa è emblematica di un percorso formativo che si snoda anche attraverso altre azioni nell'ambito dello stesso Piano formativo ed altri Piani che lo hanno seguito. Quest'azione e questo percorso hanno interessato alcuni responsabili di MIVE, azienda di altissima specializzazione nella installazione di reti di distribuzione elettrica ad alta e media tensione. L'organizzazione a rete, con cantieri sparsi in tutto il territorio nazionale, fa frutto di una formazione che ha avviato l'informatizzazione del "giornale dei lavori", trasformando questo strumento, da semplice "memoria storico-documentale" a strumento di informazione, controllo e scambio in tempo reale di informazioni sull'avanzamento delle attività. Il software che supporta l'ERP, grazie a un utilizzo appropriato, ha consentito di collegare in tempo reale i vari nodi operativi dell'organizzazione, distanti e variabili, con il centro direttivo, tecnico e progettuale. La formazione ha consentito di sviluppare project work che hanno poi trovato applicazione nella pratica e nell'organizzazione aziendale. Ne è derivata una maggiore capacità di interazione e controllo che ha generato maggiore sicurezza e precisione nell'esecuzione di lavori che richiedono di capitalizzare le lezioni di ogni intervento ai fini del miglioramento continuo della qualità e della sicurezza del lavoro. Questa buona prassi si

identifica nel circolo virtuoso tra contenuti e obiettivi della formazione, tecnologie disponibili, soluzioni operative derivate dall'applicazione degli apprendimenti. Per la complessità e la severità delle condizioni in cui le squadre intervengono, questa azienda dichiara di "rincorrere" l'ente esterno che è in grado di offrire una formazione su misura, tale da consentire di lavorare in sicurezza anche in condizioni estreme e inusuali. Qui la sicurezza è know how, tecnologia e organizzazione; la formazione ne è il terreno di "cultura".

Un altro elemento che si caratterizza come buona prassi è il processo della progettazione di queste azioni formative e di questi Piani dell'Avviso 4/2017. Su essi ha influito il rapporto storico e la profonda conoscenza delle esigenze e delle dinamiche aziendali da parte del soggetto attuatore o di partner di questi. L'approccio è stato quello di progettare individuando gli elementi distintivi che consentono di declinare esigenze assimilabili, relative alla gestione di dati, con risposte formative distinte, personalizzate e appropriate a ciascuna azienda. La formazione per progettare e implementare l'utilizzo di tecnologie e modelli organizzativi innovativi è stata sviluppata lungo percorsi differenti in funzione degli specifici obiettivi e della natura e dei contesti operativi di ciascuna azienda, pur in uno stesso Piano formativo. Risposte formative efficaci e soluzioni innovative appropriate alle situazioni lavorative aziendali sono derivate dal confronto e dall'impegno progettuale e creativo che nasce dall'incontro tra enti e esperti interni alle aziende ed enti ed esperti esterni che propongono e attuano Piani formativi.

Infine queste buone prassi sono accomunate dall'aver utilizzato come prova per la verifica degli apprendimenti acquisiti dai partecipanti lo strumento del project work che ha impegnato i lavoratori nella elaborazione di possibili applicazioni di quanto appreso. È stata una formazione produttiva; ne sono derivati dei progetti che hanno consentito e favorito la condivisione e la riflessione con i colleghi e i responsabili dei partecipanti alla formazione stessa e hanno poi trovato applicazione in azienda.

Le azioni formative individuate e gli impatti da essi derivati hanno determinato nuova formazione che ha dato luogo a impieghi dei sistemi informatici gestionali che hanno supportato l'innovazione organizzativa.

Se un limite può essere individuato in questa esperienza è che la rappresentazione e il racconto della interdipendenza tra innovazione e formazione non è sufficientemente raccontata e rappresentata per essere strumento di consapevolezza del ruolo e dell'efficacia della formazione in tutti i ranghi delle organizzazioni aziendali. La riflessione e la tracciatura degli impatti della formazione e dei progetti che ne sono derivati risultano scarsamente strutturati pur in presenza di tecnologie e procedure che lo consentirebbero.

Margini di miglioramento in queste ottime esperienze formative possono essere individuati per dare una più estesa consapevolezza ai dipendenti della relazione tra innovazione e formazione. Sembra, infatti, che nelle aziende analizzate la formazione strategica sia principalmente prerogativa del personale delle sedi direzionali e degli uffici che presiedono i processi; il successivo coinvolgimento delle articolazioni organizzative operative in attività formative rischia di essere influenzato da fattori di passività e di "obbligo" che prevalgono sulla dimensione strategica e culturale della formazione aziendale.

4.3 Conclusioni

Le azioni formative realizzate nel 2019 dalle aziende CMS SpA, LUCANA SERVIZI e MIVE, nell'ambito della partecipazione a Piani dell'Avviso 4/2019, costituiscono delle buone pratiche perché hanno risposto a esigenze di innovazione organizzativa e di efficientizzazione di aziende "a rete" attraverso un appropriato impiego di software gestionali evoluti. Ne sono derivati impatti rilevanti: In CMS è stato introdotto uno standard avanzato di Project Management parallelamente all'introduzione di soluzioni organizzative di tipo *lean*. In LUCANA SERVIZI sono state adottate soluzioni di smartworking e sono state acquisite competenze che hanno consentito di sviluppare soluzioni organizzative che hanno incluso e combinato lo smartworking con l'attività in presenza. Questo nel 2020 ha costituito un vantaggio competitivo supportando l'azienda nell'affrontare l'emergenza Covid. La MIVE ha implementato il "giornale dei lavori" digitalizzato che consente uno scambio di informazioni in tempo reale tra centro e cantieri localizzati sul territorio nazionale o anche all'estero.

In settori merceologici diversi: metalmeccanico, servizi, installazioni, la formazione è stata efficace; il suo valore è accresciuto dal fatto che queste aziende hanno dei centri direttivi e tecnici localizzati in aree particolarmente svantaggiate a livello infrastrutturale ed economico. Qui la formazione aziendale prima e dopo la sua realizzazione, svolge un'importante funzione sociale e culturale, attraverso processi di condivisione e propagazione delle conoscenze.

Le buone prassi identificate si caratterizzano per: capacità di interazione tra enti interni ed enti esterni preposti alla formazione del personale; capacità di anticipazione e interpretazione dei fabbisogni; una progettazione che dà luogo a competenze distintive in rapporto alla specificità delle situazioni e alle strategie aziendali. Vi è una virtuosa combinazione tra sviluppo di fattori e competenze digitali e sviluppo di soluzioni organizzative e produttive innovative. Le tematiche formative vengono "interpretate" rispetto a fabbisogni formativi, principalmente dettati dalle scelte strategiche, dagli indirizzi gestionali che discendono dai vertici aziendali. La formazione risulta efficace perché è funzionale a investimenti e progetti aziendali in atto.

Anche per questo motivo possono essere considerate buone prassi le modalità di verifica degli apprendimenti al termine dei percorsi formativi; è stato chiesto ai partecipanti di elaborare dei project work al termine della formazione per verificare le competenze che avevano acquisito. Questi progetti, risultato della formazione, sono stati di riferimento per condividere e applicare quanto appreso nelle realtà aziendali, e hanno dato luogo a confronti sia con i responsabili che con i colleghi.

Margini di miglioramento in queste ottime esperienze formative possono essere individuati per dare una più estesa consapevolezza ai dipendenti della relazione tra innovazione e formazione. Sembra, infatti, che nelle aziende analizzate la formazione strategica sia principalmente prerogativa del personale delle sedi direzionali e degli uffici che presiedono i processi; il successivo coinvolgimento delle articolazioni organizzative operative in attività formative rischia di essere influenzato da fattori di passività e di "obbligo" che prevalgono sulla dimensione strategica e culturale della formazione aziendale.