



Report di Monitoraggio Valutativo

Azienda:

S.T.I. Società Telecomunicazioni Integrate

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

+

Sommario

1.	3	
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	8
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
2.3	Obiettivi aziendali e formazione erogata	11
2.3.1	Aspettative rispetto alla formazione	11
2.3.2	Impatto della formazione	13
2.4	Considerazioni riepilogative	13
3.	LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	15
3.1	L'analisi del fabbisogno	15
3.2	Le figure professionali coinvolte nella formazione	18
3.3	L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	20
3.4	Considerazione riepilogative	22

1. INTRODUZIONE

Questo report è parte del programma di Monitoraggio Valutativo 2020 realizzato dall'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale di Fondimpresa. Il sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa coinvolge tutte le regioni sulla base di un apparato metodologico comune, definito attraverso una partnership istituzionale che dal 2018 vede la collaborazione tra Fondimpresa e INAPP, l'Istituto preposto all'osservazione dell'evoluzione della Formazione Continua e afferente all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL).

Il Monitoraggio Valutativo è strutturato a due livelli: il primo di tipo estensivo, con l'indagine ROLA (Rilevazione delle Opinioni dei Lavoratori e delle Aziende), e il secondo in profondità, con la ricerca sulle buone prassi della formazione aziendale. Questo report si colloca a questo secondo livello.

L'analisi estensiva viene realizzata su un campione statisticamente significativo e viene condotta con metodologia CAWI, cioè con la somministrazione di questionari on line a risposta multipla. L'analisi qualitativa in profondità si realizza con lo studio di casi per l'individuazione di buone prassi relative a due ambiti: 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 che dal 2019 i soci - Confindustria, CGIL, CISL, UIL che costituiscono bilateralmente Fondimpresa - hanno scelto 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.

L'individuazione di un panel ristretto di aziende per un'analisi approfondita della formazione aziendale in Campania, ai fini della individuazione delle buone prassi, si concentra sull'ambito

Questo panel è composto dalla **STI srl** e da altre nove 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. Le aziende che vengono coinvolte nello studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative sono selezionate tra quelle del più vasto campione dell'indagine ROLA.

Per la scelta delle azioni formative oggetto di studio, l'OBR in 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, facendo ricorso a una procedura di linguistica computazionale, già utilizzata dall'OBR Campania nei precedenti report; 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.

Filtrando diversi indicatori, la S.T.I. viene intercettata come azienda di particolare interesse per questo studio; essa si colloca infatti nella fascia delle imprese di piccole dimensioni (PMI) con un organico cioè fino a 49 addetti dipendenti, può essere collocata, cioè in una classe di imprese che segue e si adegua all'evoluzione del mercato digital, ridefinendo prodotti, processi e posizionamento di mercato.

Dal database di Fondimpresa relativo alla formazione realizzata nel 2019 si evince per la Campania una crescita della 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 richiamano 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 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 la S.T.I srl, tra le azioni formative campionate si ritrova sia la presenza di termini riconducibili all'innovazione 4.0, ma anche tematiche e terminologia relative a specifiche competenze tecniche e procedurali.

I fattori abilitanti dell'innovazione 4.0, individuate da Mc Kinsey&Co e fatte proprie 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 S.T.I srl rappresenta un modello di aziende al cui interno coesiste personale che professionalmente si muove su generazioni "tecnologiche" che presentano significative distanze. È interessante osservare se e in che misura la formazione contribuisca a dar luogo a una sintesi per accompagnare l'azienda in una dimensione interamente connessa e digitalizzata

Con la dirigenza aziendale tra le azioni formative ne è stata individuata una il cui titolo: *"Governance documentale degli interventi di manutenzione: strategie di riduzione del costo ambientale"* non contiene parole immediatamente collocabili nel vocabolario dell'innovazione; tuttavia, essa sembra prospettarsi come una formazione a supporto di soluzioni innovative che supportano la sostenibilità ambientale ed organizzativa .

Scopo di questo studio di caso è verificare se e in che modo questa azione formativa abbia avuto un impatto in termini di innovazione che consento di collocarla in questo ambito strategico.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La STI 2000 – acronimo di Società di Telecomunicazioni Integrate- è una società localizzata a Pozzuoli, in provincia di Napoli; si occupa di progettazione e installazione di impianti di telefonia fissa e mobile e di connettività ad internet grazie ai dispositivi ADSL, WIRELESS e alla fibra ottica. L'azienda conta 49 dipendenti.

La società- in origine S.T.I Società Telefoni Interni s.n.c. - è stata fondata il 21 novembre del 1920 dai soci Gaetano Romaniello, Francesco Saverio Percopo, Giuseppe Costa e Romolo Segrè. Entra così nel novero della ristretta cerchia delle società centenarie a cui l'Unione Industriale Napoli ha dedicato una mostra.

Nel 1957 Edoardo Bachrach - titolare della S.A.I.T.E. "Società Anonima Impianti Telefonici ed Elettrici" e amministratore delegato della Tele-Norma - acquisisce la S.T.I. trasferendosi a Napoli con la sua famiglia.

I primi servizi forniti dall'azienda sono stati di telecomunicazione residenziale. Con l'estensione della rete urbana e lo sviluppo industriale si è assistito ad una diversificazione dei prodotti sul mercato che dagli anni 70 in poi sono stati indirizzati verso lo sviluppo della telefonia fissa e mobile.

Nel 1995 S.T.I. si adegua alle esigenze del mercato, diventando partner Siemens (oggi Unify) e potenziando il settore degli impianti speciali e quello dei cablaggi strutturati. In realtà, la S.T.I. cambia servizi, passando dalla telefonia alle telecomunicazioni a 360 gradi, in particolare dalla telefonia residenziale, il target principale si sposta sull'impiantistica e la telefonia aziendale.

Per segnare questa evoluzione, avvicinandosi il nuovo millennio, prende il nome denominazione. L'azienda STI 2000 ha alle spalle una storia familiare lunga tre generazioni. La società non ha subito variazioni dell'assetto societario, se non quelle che all'interno della famiglia hanno consentito che Riccardo Bacharach ne assumesse il pieno controllo.

Con l'introduzione della linea internet, a partire dagli anni 2000, si assiste ad un cambiamento epocale, colto con particolare attenzione dalla terza generazione della famiglia Bachrach, ossia dai figli di Riccardo: Bachrach Alessandro, Marco Fabio e Andrea, confermando la natura di family company di S.T.I..

Il primogenito Alessandro si è laureato in Ingegneria Elettronica con una specializzazione in telecomunicazioni, dal 1998 è il Direttore Tecnico dell'Organizzazione; Il secondogenito Marco Fabio Bachrach, laureato in Economia e Commercio, è il Responsabile Commerciale della Società e il principale promotore delle partnership e sinergie aziendali sul mercato. L'ultimo dei tre figli, Andrea è laureato anche lui in Economia e Commercio e dal 2000 è il Responsabile della Gestione Amministrativa dell'azienda.

La STI si inserisce in un mercato, quello delle telecomunicazioni, molto trasversale: *"Noi siamo rispetto alla clientela aziendale, a un livello medio alto, cioè vendiamo un prodotto di alta fascia ma non per questo significa essere non presenti in tutti i settori: Sistemi di comunicazione aziendale, Connettività telefonica e Internet (in particolar modo per le aziende), Impiantistica residenziale.*

Grazie alle nostre partnership, i nostri clienti vengono serviti con i prodotti più innovativi ed affidabili affinché i loro investimenti siano protetti nel tempo. Per quanto riguarda l'impiantistica telefonica e l'Unified Communication, le aziende partner sono: Unify, Selta e

Alcatel-Lucent; per la connettività in fibra ottica e i servizi di telefonia mobile e fissa c'è EnjoIP; per la domotica e l'automazione condominiale Urmet Domus; per il Wifi e Networking c'è la Facility Global Service.

Attualmente seguiamo il settore industriale nella sua completezza, quindi manifatturiero, metalmeccanico. Possiamo dire che le telecomunicazioni esistono sempre, in qualsiasi impresa andate potete trovare i nostri prodotti. Il settore turistico e quello sanitario sono molto ben serviti da parte nostra.

Al fine di riuscire a competere con i grandi colossi e le realtà più piccole, l'azienda propone una maggiore attenzione verso il cliente, grazie ad un servizio di assistenza dedicato dal primo incontro fino al post vendita. Inoltre, l'azienda si propone di risolvere in tempo reale gli eventuali problemi che potrebbe presentarsi. Siamo in mezzo a due fuochi: ci sono i grandi competitors (es. Vodafone) che esercitano una grande influenza mediatica e sociale. Per competere con i grandi e piccoli competitors occorre flessibilità. Es. se un cliente ha un problema, i grandi competitors utilizzano call center, mentre i piccoli competitors non risponderanno affatto. La STI offre un servizio di assistenza e sostegno al cliente affidato ad una specifica figura, un tutor aziendale”¹.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per quanto riguarda Sistemi di comunicazione aziendale, Connettività telefonica e Internet per le aziende, la STI si presenta come azienda, storica leader nel territorio e si apre a nuovi sbocchi come quello delle green utilities.

Opera in un ambito in cui l'innovazione è fondamentale “Internet delle cose vuol dire che sempre più cose sono collegate ad internet. Occorre essere veloci. Nel momento in cui il cliente ci chiama, noi dobbiamo riuscire ad intervenire in tempo reale, da remoto o intervenire in situ con la massima tempestività. C'è la possibilità di guardare verso una clientela sempre più elevata piuttosto che trovare i prodotti che sposano la fascia più bassa. Essendo noi, come già detto, contestualizzati in una fascia medio alta trasversalmente in vari settori, la possibilità è più che altro quella di espandersi verticalmente e non orizzontalmente.

Anche se è difficile fare una previsione per i prossimi anni, sicuramente uno degli obiettivi strategici fissati è la diversificazione del mercato. La STI opera principalmente nel settore delle Telecomunicazioni con l'obiettivo di raggiungere la massima soddisfazione del cliente offrendo soluzioni a valore aggiunto.

L'avvento della New Economy ha reso consapevoli le aziende moderne che la chiave del proprio successo sta nell'essere competitive, nel saper creare quel valore aggiunto che il mercato è disposto a valutare ed apprezzare. Per far questo occorre però adottare una piattaforma di comunicazione ispirata alla convergenza tra i due mondi della fonia tradizionale e dell'ICT.

Partendo dall'analisi dell'infrastruttura esistente del nostro Cliente, il nostro obiettivo è quello di proporre soluzioni scalabili nel medio termine che attraverso successive integrazioni possano condurre all'efficienza di tutta l'organizzazione ed in particolare del proprio business”².

¹ Intervista del 18/12/2020 ad Andrea Bachrach, Responsabile amministrativo della S.T.I.

² Ibidem

A livello di mercato, *“l’azienda vuole continuare a crescere territorialmente e a diversificare i suoi prodotti sul mercato, infatti sta investendo nelle colonnine elettriche che permetteranno alla società di essere maggiormente interconnessa perché nell’industria 4.0 c’è la necessità di connessioni sempre più veloci e frequenti. È sempre possibile espandersi territorialmente perché fa parte della logica strategica legata ai fornitori. L’azienda non produce i prodotti che vende, ma li compra e li installa. I fornitori che fanno da intermediari in questo processo non richiedono più la presenza di un consulente per ogni regione, ciò vuol dire maggiore possibilità di espandersi e di cercare e comprare i prodotti e servizi dal migliore offerente”*.

A livello organizzativo e operativo la STI ha l’obiettivo di ridurre l’utilizzo della carta, trasferendo tutto in digitale. La società, per portare avanti questo obiettivo, ha digitalizzato alcuni processi come quello della gestione dei fogli di commesse, del contatto con la logistica e ha introdotto dei codici a barre che permettono di scannerizzare velocemente un prodotto.

“In questo momento la digitalizzazione avviene solo per tutte le fasi di processo interne, da un punto di vista fisico cioè tra colleghi nella stessa stanza, stessa scrivania; questi possono più facilmente colloquiare digitalmente, usano la mail, scannerizzano. Mentre chi lavora all’esterno fa ancora troppo utilizzo della carta. Invece noi vorremmo digitalizzare il lavoro esterno.”

La S.T.I. è una società centenaria che ha scritto pagine significative della storia imprenditoriale dell’area napoletana, ma è anche un’azienda con profondi e radicati fondamenti etici, che coniuga l’innovazione tecnologica con una gestione del personale di tipo inclusivo che con la tutela del rapporto con i dipendenti, comporta una rilevante presenza di personale nato e cresciuto professionalmente a lungo con le tecnologie analogiche.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Combinare le caratteristiche del personale con le sfide tecnologiche poste dagli obiettivi aziendali e dalla rapida evoluzione del mercato rappresentano il punto di incontro tra obiettivi aziendali e obiettivi della formazione che la STI realizza per i propri dipendenti.

La S.T.I. è molto impegnata nella formazione del personale per supportare l’evoluzione in atto. Ha realizzato diversi interventi formativi sia con Conto Formazione Ordinario, sia con il Contributo aggiuntivo che con il Conto di Sistema di Fondimpresa.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Il Piano formativo in cui è inserita l’azione formativa sulla governance documentale della manutenzione si inserisce in un percorso realizzato anche attraverso altri piani formativi temporalmente contigui che hanno visto la partecipazione a corsi su *“Smart factory e Smart manufacturing: principi Lean e nuove prassi operative”* e *“English for Mechanical Engineering Industry – base”*. Si delinea dunque una domanda formativa che risponde a esigenze di combinare innovazione tecnologica, organizzativa e operativa.

La decisione della S.T.I. di coinvolgere i dipendenti in attività formative *“Nasce dall’idea di voler migliorare i processi lavorativi, rendendoli più veloci, digitalizzati, eliminando l’uso della carta. Velocizzare significa rendere una risorsa più flessibile. Ad esempio, digitalizzando il lavoro di*

archiviazione, diminuiamo il numero di risorse impiegate nella stessa mansione utilizzando un'unica risorsa per più mansioni”.

“Una maggiore consapevolezza delle motivazioni legata alla formazione perché quando si vuole cambiare un processo all’interno dell’azienda spesso ci si scontra sempre con la reticenza da parte delle risorse ad adottare certi cambiamenti.

Nel caso specifico della S.T.I il motivo è che - trattandosi di un’azienda centenaria – spesso risulta difficile far comprendere alle persone più anziane la necessità del cambiamento. Alcune risorse, ad esempio, hanno avuto difficoltà ad utilizzare i nuovi software, oppure a creare un foglio Excel.

La formazione è stata mirata alla Gestione della commessa. La prima fase della gestione di una commessa, quindi che va dall’acquisizione del contratto alla trasformazione dell’esigenze del cliente dal punto di vista contrattuale a quelle effettive da un punto di vista di soluzioni del prodotto, quindi la gestione del foglio di commessa che è il computo metrico.”³.

2.3.2 Impatto della formazione

Il principale impatto della formazione sulla digitalizzazione della documentazione della manutenzione è consistito nella velocizzazione del processo, nella evoluzione delle mansioni e nella definizione di un’organizzazione più snella ed efficace.

“la digitalizzazione da un punto di vista anche solo dell’archiviazione delle carte fa sì che la mia risorsa piuttosto che stare due ore a sistemare tutte le carte e metterle nei faldoni, scannerizzandola l’ha già sistemata e disponibile. La risorsa si libera quindi prima e può completare altre fasi del processo più importanti o dedicarsi ad altre operazioni. Ciò significa che siamo più flessibili a seconda delle esigenze da svolgere.

Cioè, non abbiamo più la risorsa dedicata a fare solo archiviazione, ma la stessa svolge più attività, snellendo anche l’impresa in termini di personale”.

2.4 Considerazioni riepilogative

La S.T.I è una storica società che opera nel campo delle telecomunicazioni. Principalmente si occupa di sviluppare per le aziende dei sistemi integrati di connettività telefonica e Interent.

L’azienda ha avviato un processo di digitalizzazione delle varie fasi del processo produttivo e delle attività di supporto, avvalendosi di vari software. L’innovazione tecnologica viene implementata di una logica di sostenibilità e inclusività del personale in cui è ancora presente una rilevante quota di dipendenti con una professionalità nata e cresciuta in epoca analogica, soprattutto nell’area dei servizi di manutenzione per i clienti.

La formazione viene realizzata in azienda con lo scopo di combinare il cambiamento tecnologico con le caratteristiche professionali del personale secondo un’etica inclusiva che è a

³ Ibidem

fondamento della qualità e della affidabilità di questa azienda che serve importanti player del tessuto produttivo regionale.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il Piano GREEN concluso nel 2019, nell'ambito dell'Avviso di Fondimpresa 4/2017 per la formazione a supporto della competitività aziendale , nasce dall'adesione di S.T.I. a un Piano formativo già strutturato e proposto dal soggetto attuator, Glocal.

L'analisi dei fabbisogni "... è stata meno strutturata che in altre occasioni, perché questo era un piano già esistente. È stato un piano dove l'ente formazione ha creato questo pacchetto per diverse aziende. Ha avuto la capacità di individuare e mettere assieme aziende che avevano lo stesso tipo di esigenze" ⁴.

L'adesione al progetto Green nasce dalla necessità di rendere in digitale il processo documentale perché anche internamente era stato avviato questo processo.

"L'obiettivo è stato far capire la logica che c'è dietro il processo e far utilizzare correttamente gli strumenti. Grazie al piano Green sono state formate le risorse che già da subito potevano lavorare in digitale, in particolare i dipendenti sono stati formati per scannerizzare elettronicamente i documenti, gestire l'archiviazione dei dati secondo certe logiche di processo, utilizzare i codici a barre" ⁵.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Con la partecipazione al piano formativo Green, La S.T.I. ha coinvolto figure di supporto al processo di manutenzione: *"L'azienda - essendo una realtà di piccole dimensioni - ha cercato di coinvolgere il maggior numero di risorse possibili nel processo formativo, tenendo fede all'importanza del ruolo svolto dalla formazione. Le figure coinvolte nel processo formativo sono stati gli impiegati addetti ai servizi di back office e i tecnici programmatori" ⁶.*

Queste figure affiancano in S.T.I. manutentori e installatori che compongono squadre operative che operano su progetti e indicazioni della dirigenza tecnica e gestionale (ingegneri, informatici, esperti di gestione aziendale). Le tecnologie aziendali più evolute sono utilizzate da questa dirigenza tecnica e dai programmatori.

Per l'azienda la possibilità di ottenere finanziamenti, risulta cruciale per realizzare con continuità e attraverso percorsi articolati la formazione dei dipendenti sottraendosi a costi che inciderebbero sulla competitività aziendale e realizzando quegli obiettivi di inclusione del personale che sul piano generazionale può manifestare delle resistenze all'innovazione tecnologica.

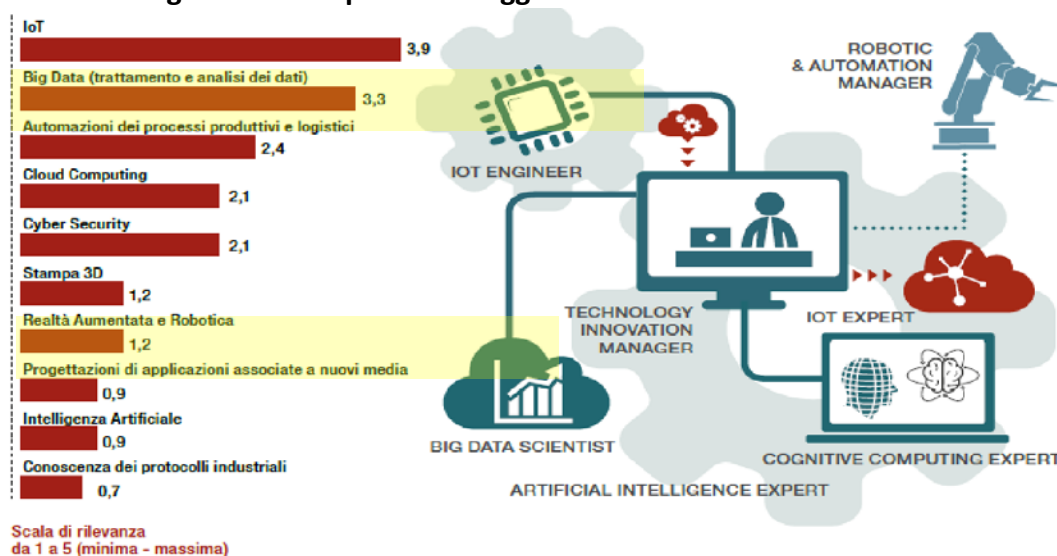
⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

⁶ Ibidem

“Di recente, l’azienda –in linea con le esigenze dell’industria 4.0- ha formato le risorse grazie al credito d’imposta. L’obiettivo è stato quello di avvicinare le risorse ad alcuni scenari presenti nell’industria 4.0 come le stampanti 3D, la realtà aumentata che seppur presenti non sono ancora molto diffuse e conosciute, quindi in futuro la formazione- oltre che a continuare ad occupare un ruolo sempre più preponderante per lo sviluppo aziendale – si indirizzerà ancora di più verso l’avanzamento tecnologico”.

FIG. 1 - Posizionamento della formazione STI s.r.l.⁷ (aree gialle) rispetto ai dati OCD⁸ 2017 sulle figure e le competenze maggiormente ricercate in ottica Industria 4.0.



Fonte: Ns. elaborazione su rappresentazione de *Il Digitale in Italia 2018, Mercati, Dinamiche, Policy, Anitec- Assinform, Roma 2019*

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

In questo caso, emerge un approccio all’individuazione dei fabbisogni formativi che nasce per vincere resistenze e “recuperare” persone e professionalità che tendono a trincerarsi dietro i numerosi successi conseguiti in una lunga e riconosciuta carriera che hanno contribuito alla buona reputazione aziendale. La proprietà, la famiglia Bachrach è consapevole quanto questo non sia più sufficiente e individua soluzioni organizzative e tematiche formative che consentano di trovare un equilibrio tra esperienze pregresse e innovazione.

“L’azienda già sentiva il bisogno di costruire un percorso formativo per colmare alcune carenze digitali. Per questo motivo- ancor prima di fare formazione sui processi - ha partecipato ad un bando della regione Campania per ricevere un voucher da investire in strumenti digitali. Grazie al voucher e alla formazione sui nuovi strumenti e sui processi, l’azienda ha potuto riscontrare dei cambiamenti nell’atteggiamento dei dipendenti che sono risultati più stimolati, proattivi e un miglioramento dei processi aziendali”.

⁷ Considerati gli obiettivi e le caratteristiche dei partecipanti ai Piani

⁸ Osservatorio delle Competenze Digitali

La scelta di partecipare a Piani e azioni formative di carattere interaziendale, risponde anche al bisogno di spingere i dipendenti fuori dall'autoreferenzialità professionale.

Lo schema secondo il quale si sviluppa la formazione in STI è piuttosto semplice e si riscontra nelle PMI che hanno una dirigenza che "tiene" alla formazione dei dipendenti; muove dalle scelte, dagli investimenti e dal sapere tecnologico e gestionale che in una family company fa capo direttamente alla proprietà; aderendo a una formazione che ha un potenziale effetto, diretto (p.es. apprendimento di tecniche o di modalità d'uso di strumenti) o indiretto (p.es. motivazioni) sulle professional skill dei dipendenti, punta a ottenere delle performance organizzative e tecniche che consentano di trovare il miglior equilibrio tra risorse disponibili, competenze tecniche e operative in funzione degli obiettivi strategici funzionali alle scelte e agli indirizzi dell'azienda per posizionarsi sul mercato con soluzioni innovative e competitive



La formazione realizzata con l'azione formativa *“Governance documentale degli interventi di manutenzione: strategie di riduzione del costo ambientale”* per la STI è stata importante sia in termini di sviluppo organizzativo che di sostenibilità ambientale mirando a una drastica riduzione del consumo di carta.

Sulle metodologie didattiche l'azienda si è affidata alle scelte dell'Ente che ha proposto e attuato il Piano Formativo GREEN (Glocal); sul piano didattico questa azione formativa ha

previsto due parti, una parte svolta in aula e un'altra di training on the job in cui i lavoratori mettevano in pratica le conoscenze acquisite. L'azienda non ha interagito con i docenti ritenendo sufficienti le indicazioni che erano state date all'Ente in fase di adesione al Piano. È stata l'impostazione stessa del Piano e i contenuti proposti a determinare la decisione di aderire per realizzare quell'azione formativa che è stata valutata come coerente con il percorso che vedeva impegnata l'azienda.

Anche se l'azienda ha recepito dall'esterno delle proposte formative attraverso cui coinvolgere i propri dipendenti, è interessante osservare come l'azienda non deleghi il controllo dei risultati di apprendimento e valuti gli effetti della formazione attraverso la valutazione dell'impatto che la formazione ha sulle performance dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione, tuttavia, l'azienda non ritiene necessaria una formalizzazione di queste verifiche.

L'ente che si è occupato della formazione non ha somministrato dei questionari valutativi delle competenze in uscita dei dipendenti, ma questionari di reazione, atti a valutare la qualità della formazione erogata. *“È stata la STI a verificare le competenze dei propri dipendenti grazie alla somministrazione di prove pratiche, utili a valutare le competenze acquisite. L'ente che si è occupato della formazione non ha somministrato dei questionari valutativi delle competenze in uscita dei dipendenti, ma questionari di reazione, atti a valutare la qualità della formazione erogata”*⁹.

La relazione tra il titolo dell'azione formativa *“Governance documentale degli interventi di manutenzione: strategie di riduzione del costo ambientale”* e i contenuti della formazione realizzata vanno individuati nell'impatto che la digitalizzazione dei documenti ha sul consumo di carta. Questo viene documentato anche da Alessandra Totaro che ha partecipato al corso con altri colleghi, svolge in STI funzioni nell'ambito dell'amministrazione.

Il corso ha consentito di implementare *“una procedura organizzativa relativa alla trasformazione dei documenti cartacei in documenti digitali, a partire dall'ingresso dei documenti in azienda fino alla loro archiviazione. Questi, in precedenza, venivano stampati, firmati, ecc. e quindi c'era anche una mole di lavoro aggiuntiva. Oggi non è più necessario stampare in quanto, tutto si è trasformato in procedura digitalizzata”*¹⁰.

Con la formazione realizzata nell'ambito del piano Green, è stato possibile apprendere il funzionamento di *“dei vari software che riguardano la scannerizzazione, la digitalizzazione e l'archiviazione quindi anche tutto quello che riguarda l'ambiente di rete e anche l'estensione dei file che possono essere utilizzati per l'archiviazione”*¹¹.

Nella realizzazione dell'azione formativa, si riscontra dunque una personalizzazione in fase di progettazione di dettaglio: *“Nel nostro software aziendale quello che riguarda l'amministrazione è stato tutto digitalizzato attraverso un software che si chiama Mexal-Docuvision, e quindi adesso non ho proprio più necessità di stampare i documenti, ad esempio,*

⁹ Ibidem

¹⁰ Intervista del 18/01/2021 ad Alessandra Totaro, impiegata amministrativa di STI

¹¹ Ibidem

per inserire i numeri di protocollo, firme ecc. ma viene fatto tutto in maniera digitalizzata ed è anche molto più veloce perché i tempi si sono ridotti tantissimo”¹².

La partecipazione a questa azione formativa rientra in un percorso formativo che ha accompagnato la digitalizzazione dei flussi di documenti in STI: *“L’azienda ha avuto proprio l’interesse ad implementare alcune caratteristiche del software, qualità e capacità del software quindi anche noi poi abbiamo appreso l’utilizzo di questi software come dipendenti; soprattutto chi utilizza il Docuvision ha appreso nuove informazioni e nuove conoscenze. È stato utilissimo. Anche ad esempio per il recupero del materiale. Se prima per prendere una fattura registrata dovevo alzarmi e andare al contenitore per cercarla ecc., adesso faccio tutto dalla scrivania. Il lavoro in questo modo diventa condiviso. Tutti possono accedere alle informazioni: sono più chiare. Ad esempio, ci sono i tecnici che utilizzano dei rapportini che sono adesso digitali, come anche i documenti di trasporto. Sono informazioni che, prima, per accedervi dovevo aspettare il tecnico che rientrasse; adesso, essendo digitalizzate, posso sempre accedervi e poi non c’è rischio di perdere nulla. Il corso ci ha anche consentito di valutare il contributo che con la digitalizzazione diamo alla sostenibilità ambientale e questo è di fondamentale importanza”¹³.*

Oltre all’amministrazione il personale che è stato coinvolto in questa formazione viene dall’area della manutenzione in cui la tracciabilità degli interventi ha grande rilevanza ai fini tecnici e amministrativi.

Da un punto di vista didattico la formazione si è svolta sia con modalità d’aula che in training on the job sulle postazioni informatiche. L’azienda ha chiesto e ottenuto che i docenti fossero in grado di formare i dipendenti sulle specifiche competenze necessarie all’utilizzo del software aziendale anche in termini di motivazioni all’uso. A questo scopo è stato utile e fruttuosa la partecipazione dell’azienda alla scelta dei docenti e alla definizione delle finalità dell’intervento didattico. L’uso delle dispense è stato limitato in quanto la dimensione pratica e applicativa e la possibilità di accedere a tutorial e guida del software online non hanno reso determinante l’uso di questa tipologia di materiale didattico.

La verifica degli apprendimenti ha comportato la somministrazione di test ma l’azienda si è affidata soprattutto all’osservazione diretta sul campo della capacità e motivazione all’utilizzo del software per la digitalizzazione della documentazione.

3.4 Considerazione riepilogative

La formazione in STI coniuga esigenze di innovazione tecnologica ed efficientamento organizzativo che si coniugano ad una politica aziendale volta a preservare la continuità del rapporto con dipendenti le cui competenze tecniche hanno contribuito alla elevata reputazione di cui gode l’azienda, ma la cui professionalità nasce in epoca analogica: La formazione contribuisce a fornire gli strumenti e le motivazioni per adeguarsi a soluzioni organizzative e tecnologie che assicurino competitività all’azienda.

¹² Ibidem

¹³ Ibidem

Nell'esperienza formativa analizzata sono state coinvolte figure di back office e programmatori per la digitalizzazione del sistema di documentazione e archiviazione con l'introduzione, tra l'altro di codici a barre per il protocollo e il magazzino, nonché tecnici della manutenzione. La loro formazione è stata a snellire e velocizzare principalmente il servizio di manutenzione in cui l'interfacciamento con le nuove tecnologie trova un maggior ancoraggio a sistemi utilizzati in passato.

L'azione formativa analizzata è stata volta soprattutto a fornire motivazioni e logiche nell'utilizzo della digitalizzazione di alcune operazioni che coinvolgono sia l'area amministrativa che quella dei manutentori. Questo intervento formativo fa parte di un percorso che l'azienda ha realizzato attraverso la partecipazione a diversi Piani formativi finanziati da Fondimpresa.

Risultano elevati i livelli di soddisfazione espressi dai partecipanti per la formazione realizzata e per il supporto che questa ha dato alla digitalizzazione della documentazione.

L'azienda ha ottenuto che nell'ambito di questo piano i contenuti venissero declinati in funzione del percorso intrapreso per la digitalizzazione della documentazione.

4. CONCLUSIONI

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

La partecipazione al Piano GREEN si inserisce nell'ambito di un percorso che ha visto la partecipazione a diversi Piani formativi finanziati da Fondimpresa. L'aspetto positivo che caratterizza l'esperienza della STI in questo Piano, consiste nella personalizzazione della formazione realizzata in funzione dei software introdotti in azienda per la digitalizzazione della documentazione. È stato coinvolto personale proveniente da diverse aree, ma l'impatto maggiore si rileva nell'ambito amministrativo.

La metodologia didattica che ha alternato formazione teorica e pratica con formazione in aula e sulle postazioni di lavoro costituisce un aspetto rilevante di questa formazione. Nell'ambito del Piano Green la formazione per l'utilizzo dei software non ha avuto solo una funzione "addestrativa" ma ha puntato anche sugli aspetti motivazionali in connessione con lo sviluppo di contenuti sulla sostenibilità ambientale.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La STI ha realizzato un percorso formativo di cui fanno parte la partecipazione al Piano GREEN e l'azione formativa "*Governance documentale degli interventi di manutenzione: strategie di riduzione del costo ambientale*". La negoziazione tra azienda e soggetto attuatore per la personalizzazione della formazione sulle esigenze e i software adottati dall'azienda costituisce un tratto distintivo di una buona prassi formativa.

L'utilizzo combinato in questo percorso di diverse metodologie didattiche (aula e training on the job) risulta particolarmente efficace.

La programmazione, sebbene per grandi linee, che l'azienda ha realizzato consente di dare una spinta al processo di digitalizzazione dell'azienda, coinvolgendo anche personale che professionalmente nasce con un know how analogico è un altro elemento che può essere ricondotto a una buona prassi per il suo carattere inclusivo.

Questi tratti di buone prassi compensano un'analisi dei fabbisogni che si è inizialmente sviluppata come adesione ad una offerta formativa preconfezionata per un piano interaziendale.

4.3 Conclusioni

L'esperienza formativa di STI presenta numerosi tratti di una buona pratica, in termini di personalizzazione dei percorsi formativi, di efficacia della formazione realizzata e di inclusione nello sviluppo tecnologico dei lavoratori che per fattori generazionali risultano più resistenti.

Questi fattori estremamente positivi compensano una progettazione formativa che è stata trainata dall'Ente formativo. Una buona prassi può essere riconosciuta al fatto che, in fase di attuazione del Piano Green nell'ambito del Conto di Sistema di Fondimpresa, vi sia stata una declinazione dei contenuti dell'azione formativa sulla base delle specifiche esigenze dell'azienda. La valutazione degli apprendimenti è stata gestita direttamente ed esclusivamente dall'azienda in modo pragmatico, sulla base dei riscontri dell'evoluzione delle performance dei dipendenti che hanno partecipato alla formazione. La mancata formalizzazione delle competenze di parte seconda (Ente di Formazione) -attraverso attestazioni degli esiti di verifiche degli apprendimenti- o di parte terza -certificazione da parte di un organismo o istituzione titolata alla certificazione- riduce la spendibilità delle competenze e delle professionalità all'esterno dell'azienda.

I risultati ottenuti e il miglioramento delle performance aziendali, attraverso la digitalizzazione della gestione dei documenti, predispongono a proseguire nell'innovazione tecnologica di processo e costituiscono in termini di indicatori e di impatto l'aspetto più rilevante di questa azione formativa in cui si coniugano la flessibilità del soggetto attuatore del Piano GREEN e la capacità dell'azienda di esprimere molto chiaramente quale fosse la finalizzazione di questa azione formativa.

	POSITIVO	NEGATIVO
I N T E R N O	<p style="text-align: center;">STRENGTHS</p> <p>- La partecipazione al Piano Green con l'azione formativa sulla <i>“Governance documentale degli interventi di manutenzione: strategie di riduzione del costo ambientale”</i> si inserisce efficacemente in un percorso per la</p>	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES</p> <p>- La partecipazione al piano GREEN deriva dall'adesione a una proposta formativa preconfezionata che solo successivamente è stata adattata alle esigenze aziendali.</p>

	<p>digitalizzazione delle documentazione aziendale e coinvolge varie aree dell'organizzazione aziendale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'azione ha avuto un importante impatto motivazionale e addestrativo perseguendo obiettivi inclusivi riguardo al personale con maggiore anzianità e ha "vinto" delle resistenze al passaggio da una gestione analogica a una gestione digitale della documentazione. - L'azienda ha ottenuto dal soggetto attuatore che i contenuti di questa azione formativa fossero sviluppati sulla base delle specifiche tecnologie prodotte in azienda. 	<ul style="list-style-type: none"> - La STI ha aderito a un piano interaziendale puntando poi alla loro "personalizzazione", la formazione avviene per adesione ai piani e non per una programmazione con Piani aziendale a partire dall'analisi dei propri fabbisogni. fabbisogni formativi.
<p>E S T E R N O</p>	<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La partecipazione di varie aree dell'organizzazione aziendale alla formazione del Piano GREEN e del percorso formativo in cui è inserita l'azione <i>“Governance documentale degli interventi di manutenzione: strategie di riduzione del costo ambientale”</i>. Consente alla STI di registrare un miglioramento nelle performance relative ai servizi offerti ai propri clienti. 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La digitalizzazione dei documenti riesce a collegare le varie parti e generazioni professionali presenti in azienda, ma vi è il rischi che il personale con competenze tecnologicamente più evolute non riesca a realizzare una formazione che consentirebbe di allargare e migliorare ulteriormente l'offerta di STI. - Non vi è formalizzazione di parte seconda o terza degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti, questo limita la rappresentazione delle competenze che l'azienda esprime e sviluppa.