



## Report di Monitoraggio Valutativo

Azienda:

**TEKLA srl**

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 1. Questo panel è composto dalla **Tekla 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.

La modalità con cui si realizzano gli studi di caso sulle singole aziende, comprende interviste sul campo e analisi dei dati disponibili sulla formazione realizzata, restituendo un report per ciascuna realtà, per procedere poi a un'analisi comparativa di livello regionale. La finalità è individuare quale supporto pervenga dalla formazione - e con quali modalità - alle aziende e ai lavoratori coinvolti dalla formazione continua in funzione degli attuali investimenti e processi di innovazione tecnologica e organizzativa, con particolare attenzione a quelli legati alla trasformazione digitale .

Le analisi realizzate con metodologia CAPI (Computer Assisted Personal Interview) presso le aziende sono finalizzate a specificare e approfondire i risultati che emergono dalla indagine estensiva CAWI.

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 del 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, gestionale e di mercato.

La TEKLA 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 richiama termini che richiamano 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.

In questo insieme di 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 Tekla srl, tra le azioni formative campionate si ritrova sia la presenza di termini riconducibili immediatamente all'innovazione 4.0, ma anche tematiche e terminologia relative a specifiche competenze tecniche e procedurali.

In linea generale, 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, 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 Tekla srl

La Tekla ha partecipato a diverse azioni del Piano formativo "*TASK: INDUCTION TRAINING - Modelli innovativi per la formazione iniziale e continua in azienda*". Attraverso l'analisi delle modalità di partecipazione a questo Piano, d'intesa con i vertici aziendali, si vuole analizzare in quale misura questa esperienza possa configurarsi come buona pratica formativa e gli impatti che ne sono derivati in termini di innovazione, in un'azienda in cui l'innovazione e l'integrazione dei processi costituiscono parte essenziale del proprio profilo e del posizionamento sul mercato.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Tekla s.r.l. è un'azienda a carattere familiare che nasce venti anni fa. Gli infissi sono il core business di questa azienda. Progettazione, ricerca, qualità dei materiali, rifiniture artigianali, controllo della qualità, caratterizza i prodotti TEKLA. La filiera produttiva copre tutte le fasi di realizzazione degli infissi a marchio TEKLA, dalla progettazione alla posa in opera. Produce infissi a marchio proprio e con elevati standard di qualità, nelle seguenti tipologie: 1) legno-legno-alluminio, 2) alluminio-legno, 3) alluminio, 4) pvc. È una delle poche aziende in Italia che realizza il ciclo completo dalla produzione all'installazione degli infissi.

Questa società situata nell'agro nocerino-sarnese, in provincia di Salerno, fa capo alla seconda generazione della famiglia; nel 2018 le quote del padre e degli zii sono state rilevate da Valeria Prete con sua sorella e suo fratello. Invitalia conserva una quota di minoranza avendo finanziato la realizzazione dello stabilimento di Sarno, con un intervento sulla base della L.181/89 per il rilancio delle aree e dei settori in crisi. La Tekla ha un valore di bilancio prossimo ai settecentomila euro; conta 37 dipendenti e prevede nuove assunzioni; ha di recente aperto una sede, uno show room a Scafati.

L'ing. Valeria Prete, AD di TEKLA traccia la storia dell'azienda. *“Siamo un'azienda figlia di un'azienda madre, la Mexal che ha festeggiato quarant'anni di attività; nasciamo nel settore dei serramenti, In origine, l'azienda si occupava solo della lavorazione dei serramenti e del semi-lavorato.*

*Negli anni novanta, con le prime installazioni di impianti di verniciatura, la Tekla è passata all'assemblaggio del serramento, quindi non solo taglio e lavorazione, ma anche assemblaggio grazie all'utilizzo di diversi macchinari: linee e macchine a controllo numerico, grazie alle quali è possibile realizzare il prodotto e poi assemblarlo per la vendita e commercializzazione.*

*Da qui, ci sono state diverse evoluzioni anche con nuove tipologie di materiali, abbiamo poi raddoppiato la nostra linea di produzione: da quella degli infissi a quella delle facciate continue, alle facciate ventilate, anche con l'acquisto di nuovi macchinari come, per esempio, il pantografo. Nel 2012, quando ci siamo trasferiti alla nuova sede di Sarno abbiamo effettuato l'installazione di un nuovo impianto di verniciatura effetto legno, polvere su polvere, che ci ha consentito di ampliare il mercato della verniciatura dei profili di alluminio e delle lamiere.*

*Effettuiamo, inoltre, diversi tipi di lavorazioni specifiche anche su pannelli in okoumè per la realizzazione dei pannelli per porte blindate e anche per le facciate ventilate.*

*L'azienda ha due sedi, un sito produttivo nella zona industriale di Sarno, costituito da uno spazio di 9.000mq, suddivisi in cinque isole di lavoro diversificate. Tra le diverse aree c'è uno spazio adibito all'esposizione e vendita dei prodotti e uno alla formazione e agli eventi. L'anno scorso abbiamo aperto poi il nuovo Tekla Design Store, un punto vendita che si trova a Scafati, che è molto grande e che ci consente quindi di far vedere al pubblico la maggior parte dei nostri*

*prodotti oi prodotti al pubblico, presentandosi in modo sempre più competitivo nei confronti dei clienti”<sup>1</sup>.*

Tekla è un’azienda abbastanza flessibile e le sue quote di mercato sono distribuite su vari target; questo ha consentito di far fronte alle situazioni di crisi che si sono presentate da dodici anni a questa parte.

I mercati di riferimento sono quello dell’edilizia e dei servizi ai privati. Nel settore edilizio riveste un ruolo fondamentale la partecipazione a gare d’appalto. L’azienda ha, infatti la possibilità di fornire una serie di attestazioni SOA, come l’S18B, S6, S30, sub forniture, altre certificazioni per i cantieri, come la marcatura CE, le certificazioni acqua e vento, i CAM (criteri minimi ambientali). Si tratta di abilitazioni e certificazioni che sono sempre più richiesti e che permettono all’azienda di partecipare alle gare d’appalto a questa peculiarità Tekla unisce la possibilità di adeguare tutto il ciclo dalla produzione all’installazione, sulle specifiche tecniche degli appalti.

Il secondo settore di riferimento è quello dei servizi offerti ai privati. L’azienda garantisce ai privati un servizio a 360 gradi: a partire dal rilievo fino alla fase della messa in opera del progetto, offrendo al tempo stesso anche una consulenza dedicata sulle detrazioni fiscali di cui un cliente può beneficiare. Un altro fattore che rende il servizio ottimale è la particolarizzazione dei profili, tutti della Tekla s.r.l., che permette di soddisfare le esigenze specifiche del cliente.

*“I competitor della Tekla sono coloro che offrono un servizio completo. In Italia sono pochi coloro che si occupano di seguire tutto il processo, dalla progettazione, alla produzione, al lavoro finito. Cii sono, in genere, aziende che producono solo profili di alluminio, e poi li fanno lavorare da terzi, ad esempio Finstral, Shüco. Noi non facciamo i numeri di un “gammista” di questo tipo; l’idea della Tekla s.r.l. è restare più piccoli, ma proporre un servizio completo.*

*Per completezza del servizio riguardo agli infissi, siamo sicuramente leader a livello nazionale con una mole di lavoro certamente maggiore al nord in particolare in Piemonte, Veneto e Lombardia, Toscana, soprattutto per quanta riguarda i lavori pubblici. Siamo molto poco presenti nel Sud Italia. Abbiamo una posizione leader per un target di clienti particolarmente esigenti nel campo pubblico e privato”<sup>2</sup>.*

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

L’azienda ha sviluppato e ottenuto nel 2016 un brevetto, il TK100, che riguarda un infisso legno-legno-alluminio completamente scomponibile in tutte le sue parti perché ha una parte centrale in legno che può essere scorniciata, tagliata e sostituita senza dover sostituire tutto l’infisso. In questo modo, l’azienda cerca di restare al passo con le esigenze del cliente che potrebbe decidere di sostituire la parte centrale per questioni estetiche e di design, senza cambiare tutto l’infisso.

Questo progetto è stato realizzato grazie ai fondi POR della Regione Campania con la Misura 3.14.

---

<sup>1</sup> Ing. Valeria Prete, AD di TEKLA srl, intervista del

<sup>2</sup> Ibidem

La ricerca di soluzioni innovative e ad hoc e l'integrazione tra prodotto e servizi sono gli elementi che caratterizzano l'offerta della Tekla e consentono a questa azienda di guardare al mercato europeo.

*"Puntiamo su prodotti complementari agli infissi, come pergole, facciate ventilate con altri tipi di pannelli come la fibra di cemento, per supportare i clienti nella definizione e stesura delle richieste di eco-superbonus.*

*Sul piano strategico, vorremmo ampliare la falegnameria, ossia, acquistare nuovi macchinari per una nuova linea di produzione.*

*Per la parte commerciale, attualmente vorremmo puntare su nuove grandi imprese, sia italiane che estere. Abbiamo attivato già da due anni anche grazie ad un bando di internalizzazione della Regione Campania un processo attraverso un'azienda esterna, per l'avvio sul mercato estero che sta trovando adesso i suoi primi frutti.*

*Abbiamo assunto un nuovo ingegnere perché i nostri commerciali hanno delle caratteristiche molto tecniche e l'avviamento del nostro Tekla Design Store non è stato molto fruttifero, sino ad ora. Quello che ci auguriamo per il prossimo futuro è l'ampliamento dell'impresa con il super bonus/eco bonus che sicuramente permetterà l'apertura di nuovi spiragli e un maggiore sviluppo del Tekla Design Store di Scafati"<sup>3</sup>.*

### **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

Industry 4.0 è l'orizzonte su cui si muove questa azienda, soprattutto a livello di interfacciamento tra i diversi ambiti aziendali dalla parte produttiva fino a quella commerciale. *"Abbiamo introdotto un nuovo sistema di programmazione, il Tekla tris, che ci permette di seguire, di fare un tracking online di tutta la commessa, dall'acquisizione dei dati fino alla posa in opera dal cliente. In questo modo in ogni momento e in ogni posto è possibile seguire la commessa anche in smart working. Un altro obiettivo è quello di ampliare la linea di produzione con l'inserimento di nuovi macchinari e istituire nuove interfacce che ci permettono di avere un'industria più agile"<sup>4</sup>.*

In sintesi gli obiettivi aziendali possono essere così riepilogati:

- Sviluppare servizi e prodotti per cogliere le opportunità offerte da super bonus ed eco bonus che riguardano ristrutturazioni e installazioni di infissi per il risparmio energetico;
- Migliorare il trasferimento delle informazioni, dal rilievo dal cantiere alla macchina di produzione con maggiore interconnessione tra la progettazione e le linee produttive;
- Sfruttare tutte potenzialità del sistema Tekla Tris per armonizzare la gestione delle commesse con la gestione complessiva dell'impresa in tutti i suoi aspetti;
- Aggiornare le competenze per agganciare con le tecnologie e i software aziendali i cambiamenti e/o le opportunità derivanti dall'evoluzione del sistema normativo.

---

<sup>3</sup> Ing. Valeria Prete, AD di TEKLA srl, intervista del

<sup>4</sup> Ing. Valeria Prete, AD di TEKLA srl, intervista del





### **2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione**

L'azienda ha partecipato al Piano TASK con l'intenzione di acquisire o aggiornare competenze che avessero una forte interconnessione tra tecnologie presenti in azienda ed evoluzione dello scenario sia generale, cioè a livello normativo, che interno, cioè a livello gestionale e organizzativo.

Inizialmente un grande interesse è stato posto su delle azioni formative presenti nel piano e che riguardavano il trattamento dei dati, sia per l'impatto del GDPR, sia per l'importanza che la protezione dei dati riveste ormai per ogni azienda.

A livello organizzativo il Piano offriva strumenti per introdurre principi, strumenti e soluzioni organizzative di tipo "lean" avvalendosi per altro del software gestionale implementato in azienda.

L'azienda ha partecipato a questo piano in quanto consentiva di partecipare ad attività formative che riteneva potessero impattare positivamente sulle scelte strategiche aziendali. Così come spesso accade nelle aziende di questo tipo la proprietà ricopre sia ruoli strategici che operativi e i soci partecipano alle attività formative finanziate da Fondimpresa in qualità di dipendenti dell'azienda.

L'azienda ha riposto fiducia in questo piano e nel soggetto attuatore con cui ha un rapporto ormai storico per supportare una trasformazione avviata in rapporto a nuovi obiettivi di mercato e di innovazione.

### **2.3.2 Impatto della formazione**

L'AD di Tekla, l'ing. Prete, descrive un Piano che ha dato importanti risposte e strumenti di immediata applicabilità per sviluppare soluzioni lean nell'organizzazione e gestione aziendale, ma ha fornito anche strumenti e conoscenze per nuovi approcci al controllo gestionale anche sulla base dei sistemi informatici disponibili. Per l'azienda è risultata particolarmente utile la formazione su queste tematiche realizzata con l'Università.

In termini di impatto sui processi aziendali secondo l'ing. *"I cambiamenti ci sono stati fin da subito, un cambiamento mentale e fattivo degli operatori. Il nostro obiettivo come azienda è quello di riuscire a mantenere questi cambiamenti nel tempo. Particolarmente rilevante è stato l'impatto sulla riorganizzazione delle attività produttive e sull'analisi di bilancio."*

La partecipazione alla formazione sulla sicurezza dei dati non ha risposto invece alle esigenze operative e di adeguamento normativo proprie dell'azienda. I dipendenti hanno trovato non rispondente al proprio ruolo e alle proprie professionalità una formazione focalizzata soprattutto sugli aspetti tecnico-informatici del trattamento e protezione dei dati; si è trattato cioè di una formazione che investiva professionalità a monte dell'utilizzo aziendale dei software attraverso cui applicare procedure per la protezione dei dati e tutela della privacy dettati dal GDPR.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

Tekla è una società che occupa una particolare posizione nei mercati degli infissi; è un rarissimo esempio di azienda che segue tutte le fasi dalla realizzazione dei profili all'installazione degli infissi e prodotti assimilabili. Il suo mercato principale è nelle aree più dinamiche del Nord e del centro Italia; si tratta sia di committenti privati che di soggetti pubblici. L'azienda nata a carattere familiare ha ricevuto una forte spinta evolutiva dai finanziamenti e dalla partecipazione nel capitale sociale di Invitalia, frutto di un investimento per lo sviluppo nell'area di crisi in cui è localizzata la TEKLA.

Tekla è una società che punta a mettere al frutto in modo ottimale le diverse opportunità di finanziamento, incluse quelle per la formazione dei dipendenti. In questo quadro si inserisce la partecipazione al Piano TASK nell'ambito dell'Avviso 5/2017 per la formazione a supporto dell'innovazione.

La partecipazione a questo piano ha avuto un significativo impatto nell'introduzione di soluzioni organizzative ispirate a trasformazioni di tipo lean dei processi che si collegano al miglior utilizzo dei software aziendali di programmazione e gestione.

Ad eccezione della formazione sulla sicurezza dei dati che non era tarata sulle esigenze e le professionalità degli utilizzatori di software in Tekla, la partecipazione a questo piano ha contribuito a dare una spinta all'evoluzione aziendale in atto che va in direzione della piena sincronizzazione e connessione dei vari processi aziendali per spingere l'offerta TEKLA alla totale personalizzazione dei prodotti e dei servizi connessi.

Il modello aziendale Tekla di per se costituisce un elemento innovativo che le strategie del top management aziendale stanno spingendo anche grazie alla formazione verso soluzioni lean che grazie al software aziendale Tekla Tris colloca questa azienda tra quelle che partecipano alla trasformazione I4.0.

### **3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

#### **3.1 L'analisi del fabbisogno**

Il Piano TASK concluso nel 2019, nell'ambito dell'Avviso di Fondimpresa 5/2017 per la formazione a supporto dell'innovazione di prodotto e di processo, nasce dall'adesione di Tekla a un Piano formativo già strutturato sulla base dell'expertise di un partner altamente qualificato come il Politecnico di Milano che sembra aver rappresentato il principale soggetto interpellato per l'analisi del fabbisogno formativo. Sulla base di questa expertise il soggetto attuatore, Jobiz formazione, ha elaborato il quadro logico del progetto finanziato da Fondimpresa, implementandolo alla luce del rapporto consolidato con le aziende clienti coinvolte e con la sua specializzazione nella formazione in ambito industriale.

L'analisi dei fabbisogni è principalmente consistita nel raccogliere l'adesione dell'azienda al catalogo formativo che l'ente proponente aveva messo a punto anche sulla base di una pregressa conoscenza e partnership con le aziende da coinvolgere nel Piano, tra cui la Tekla srl.

Ma il soggetto attuatore ha saputo anche trovare spazi per declinare queste azioni formative in relazione a specifiche esigenze aziendali scegliendo insieme alle aziende docenti di elevata competenza che rispondevano ad esigenze specificamente espresse dalla TEKLA.

L'adesione al progetto TASK nasce dalla necessità di assecondare un'evoluzione in atto che stava portando all'apertura della showroom, cioè di innovazione dell'approccio commerciale e di gestione dei servizi al cliente che richiedevano una piena armonizzazione e connessione di tutti i processi e le fasi del ciclo produttivo e di vendita.

L'analisi dei fabbisogni è consistita cioè nella rilevazione della corrispondenza tra la domanda di formazione aziendale e l'offerta formativa che era stata definita con esperti di alto profilo per questo piano; in sostanza nell'ambito di questo piano la progettazione non è specificamente stata determinata dalla consultazione di ciascuna azienda coinvolta e, in particolare sulla rilevazione dei fabbisogni della Tekla, come dimostra l'adesione alla formazione sulla sicurezza dei dati tarata su esigenze di altre tipologie aziendali; bensì sulla raccolta della adesione dell'azienda alle proposte formative in precedenza elaborate.

Tuttavia nel corso della realizzazione della formazione il soggetto attuatore ha assistito e affiancato l'azienda e i suoi dipendenti coinvolti nella formazione, consentendo di acquisire competenze e strumenti strettamente rispondenti alle esigenze della Tekla. Questo aspetto notevolmente positivo è stato realizzato anche grazie all'elevato profilo dei docenti e dei partner coinvolti in questo piano formativo.

### 3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

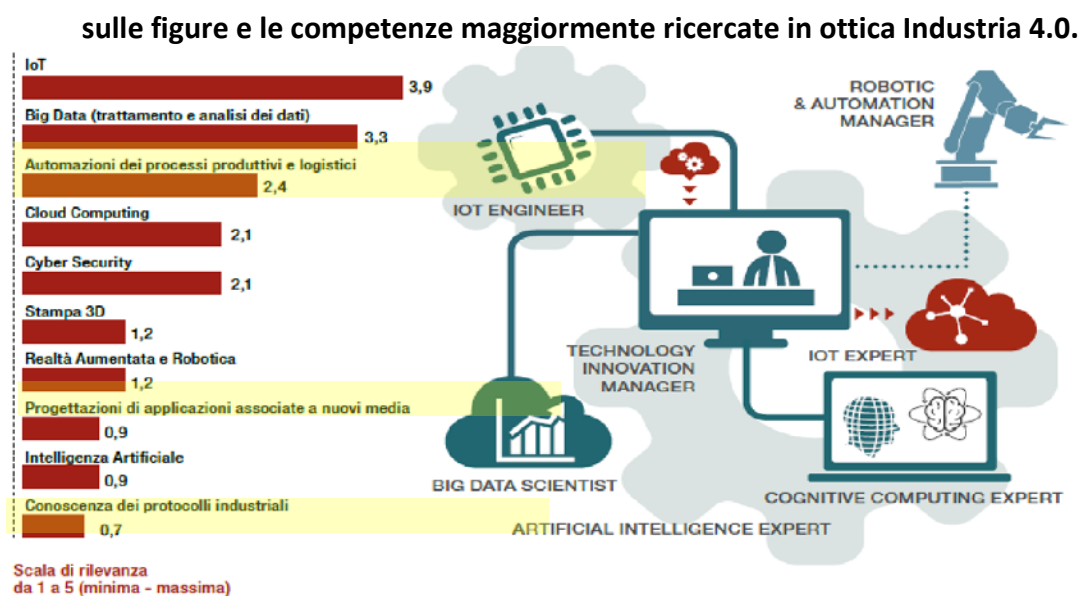
La Tekla ha partecipato al piano TASK con personale tecnico-operativo che rivestiva ruoli di responsabilità apicale o intermedia all'interno dell'organizzazione aziendale. Come frequentemente si verifica nelle PMI, soprattutto di origine familiare livelli apicali e operativi trovano sintesi nelle medesime persone; così ad esempio l'ing. Valeria Prete che è al vertice della società e ha contribuito con i fratelli/soci a imprimere una nuova spinta innovativa all'azienda. Ma ha anche sperimentato operativamente l'applicazione degli strumenti appresi nel corso della formazione per introdurre modalità operative proprie della lean organization, sia nell'organizzazione che nel controllo e perfezionamento continuo dei processi.

Sono cioè state coinvolte nella formazione figure presenti in azienda, altamente specializzate come ingegneri, architetti e poi figure tecniche come ragionieri, geometri, dottori in economia e commercio. Dal punto di vista dell'inquadramento contrattuale sono impiegati tecnici e amministrativi.

Alla formazione di tecnici dell'area di progettazione e controllo, di tecnici dell'area commerciale si è affiancata la partecipazione di tecnici dell'area gestionale.

Le testimonianze raccolte indicano che l'utilità di questo piano è consistita nel consentire di coniugare al meglio apprendimenti di tipo metodologico, normativo o gestionale con gli strumenti tecnologici evoluti già presenti in azienda. La mediazione è stata operata con un'assistenza continua del soggetto attuatore che in tal modo ha consentito di far aderire la formazione di carattere interaziendale in modo specifico alle esigenze della TEKLA.

FIG. 1 - Posizionamento della formazione TEKLA s.r.l.<sup>5</sup> (aree gialle) rispetto ai dati OCD<sup>6</sup> 2017



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

<sup>5</sup> Considerati gli obiettivi e le caratteristiche dei partecipanti ai Piani

<sup>6</sup> Osservatorio delle Competenze Digitali

### 3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

La progettazione è partita da un catalogo espressione della sintesi che preliminarmente il soggetto proponente e successivamente attuatore (Jobiz formazione) ha elaborato preventivamente sulla base della conoscenza dei propri clienti che intendeva coinvolgere in questo Piano formativo, nonché dal confronto con esperti altamente qualificati, provenienti principalmente dall'Università.

Come evidenziato in precedenza il piano ha puntato a conciliare la natura interaziendale della formazione, realizzata con il coinvolgimento dell'Università e di altri centri altamente qualificati con le specifiche esigenze aziendali.

Nella scelta dei docenti l'azienda è stata interpellata e ha potuto confrontarsi preventivamente con i docenti nel caso della formazione per il BIM (Building Information Modeling) utilizzato dalla TEKLA in fase di progettazione. Il corso sul BIM, tuttavia, non traspare esplicitamente dai titoli delle azioni formative che rimandano a scenari di innovazione variamente declinabili; ad esempio, contenuti e argomenti del BIM possono sicuramente essere accolti in una delle possibili declinazioni dell'azione formativa "LA PROGETTAZIONE E LA REALIZZAZIONE DEL NUOVO PROCESSO NELL'ERA DEL 4.0".

La formazione sulla gestione aziendale ha potuto trovare spazio in azioni formative con i seguenti titoli:

- INNOVATION AND DESIGN GYM
- AGILE INNOVATION
- GESTIRE L'INNOVAZIONE
- KMS - PROCEDURE E MANUALE DI IMPIEGO ED.II
- TRACCIABILITA' DI PROCESSO PER HR: INNOVATION ERP
- DESIGN THINKING FOR BUSINESS

Il soggetto attuatore ha svolto un ruolo di facilitazione nella mediazione tra competenze di carattere disciplinare/specialistico ed esigenze peculiari di adattamento di ciascuna azienda e nel caso specifico della TEKLA srl che in questo piano ha trovato supporto alle trasformazioni in atto a livello organizzativo e di approccio al cliente.

Dell'esperienza della TEKLA è rimarchevole l'attenzione di utilizzare al meglio le opportunità di finanziamento della formazione a supporto dell'innovazione; l'azienda a questo scopo predilige accogliere le proposte dell'Ente di formazione sul Conto di Sistema e ne richiede e utilizza tutti gli spazi di personalizzazione. L'utilizzo del Conto Formazione aziendale a questo scopo potrebbe offrire dei margini inesplorati di personalizzazione della formazione aziendale in Tekla. Tuttavia l'azienda evidenzia che la gestione di questo strumento richiede, rispetto alla propria organizzazione, comunque il supporto e una interlocuzione con un fornitore di servizi formativi in quanto non è organizzata in modo tale da poter gestire in totale autonomia questo canale di finanziamento. Questo spiega anche perché durante il periodo di emergenza sanitaria non sono state realizzate esperienze formative, né si è fatto ricorso a soluzioni alternative alla formazione in presenza, come la teleformazione.

Il responsabile amministrativo di Tekla, Vincenzo Ingenito, ha partecipato un'azione formativa i cui contenuti sono stati tagliati sull'analisi di bilancio "*Sicuramente ho acquisito una visione*

*globale delle procedure e del metodo utilizzato per le stesse. Inoltre, la possibilità di uscire dall'azienda e interfacciarsi con altre realtà ha migliorato la visione critica delle procedure che venivano adottate. Il corso si è sviluppato sulle procedure relative all'analisi dei costi, la lettura del bilancio con i relativi indici e ai piani previsionali sui budget di spesa e le intenzioni dell'azienda sui futuri investimenti; questi contenuti non sono stati trattati in funzione delle innovazioni e degli strumenti tecnologici in uso".*

L'efficacia della formazione sembra presentare un'aporia con quanto prospettato dai titoli, ma va considerato che la gestione dell'innovazione ha sicuramente una dimensione che impatta anche sulle competenze che riguardano la lettura e composizione del bilancio: *"La possibilità di fare una valutazione su un budget specifico di spesa per l'acquisto di un macchinario e mettere su carta i numeri che ci permettono di fare un investimento è stato utile".* Durante le lezioni sono stati forniti materiali didattici e altri ne sono stati creati in una logica laboratoriale come ad esempio fogli Excel per l'analisi di bilancio.

In tale direzione si è rilevata efficace la metodologia didattica utilizzata: *"Grazie all'alternanza tra la parte teorica e quella pratica, ho avuto la possibilità di applicare le conoscenze acquisite in aula per migliorare il mio metodo di lavoro".*

Mauro Iuzzino è un tecnico della Tekla con *"un ruolo commerciale, ma – oltre ad avere a che fare con i clienti – sviluppo anche i loro progetti. Le mie competenze sono sia da commerciale che da tecnico".* *"Il corso è stato incentrato sui modelli di business e i processi aziendali in senso più generico. Ci ha dato qualche idea, qualche principio di attuazione del nuovo modello dei processi aziendali".* Attraverso questa nuova consapevolezza è stato possibile implementare in azienda delle soluzioni efficaci: *"Abbiamo messo in atto una chiara divisione dei ruoli in azienda e questo ci aiuta a migliorare le varie performance. Grazie ad una chiara divisione dei ruoli e ad una maggiore comunicazione tra i vari livelli aziendali c'è stato un miglioramento della collaborazione tra i dipendenti in azienda ed una chiara condivisione dell'apporto gestionale di ognuno dei componenti all'interno dell'organizzazione. I corsi riguardavano l'ambito economico e la gestione aziendale: c'è stata una migliore gestione sia a livello personale che da parte dell'azienda".*

Questi aspetti positivi compensano le limitazioni che si sono avute nel confronto preliminare e approfondito, che avrebbe consentito di assumere sin dall'inizio come base della progettazione della formazione gli specifici fabbisogni dell'azienda e delle persone nei rispettivi ruoli.

I docenti di elevato profilo hanno trasferito conoscenze e informazioni complete, aggiornate ed efficaci vari livelli, da quello metodologico a quello tecnico; questo ha consentito di determinare, comunque, una positiva ricaduta aziendale.

Le metodologie didattiche sono state prevalentemente d'aula frontale anche se con un forte taglio pratico calato sulla realtà aziendale.

Per la verifica degli apprendimenti sono stati somministrati test a risposta multipla, ma non sono state rilasciate certificazioni relative agli esiti delle prove.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

Il Piano TASK è un Piano di formazione a supporto dell'innovazione tecnologica che ha prodotto impatti positivi sulle professionalità dei partecipanti e sulla gestione e organizzazione in Tekla. È un piano la cui progettazione è originata da un approccio in cui l'offerta rivestiva un ruolo predominante rispetto alla domanda e ai fabbisogni aziendali, assunti come correttamente interpretate attraverso le expertise di un centro universitario di altissima competenza tecnologica. La gestione del soggetto attuatore ha consentito di trovare anche specifiche risposte alle esigenze della TEKLA consentendo un interfacciamento preliminare con docenti scelti dalla stessa azienda. Gli impatti maggiormente percepiti in azienda riguardano la gestione e le soluzioni organizzative che disegnano nettamente i ruoli in una chiave lean. Il Piano presenta per alcuni aspetti tratti delle buone e pratiche formative; in particolare l'attenzione alla qualità dei docenti e della didattica si profila in tal modo. Tuttavia la finalizzazione e l'equilibrio tra interaziendalità e specificità delle esigenze aziendali presentano quale elemento di scarsa evidenza e chiarezza, per esempio la relazione tra titoli delle azioni formative, contenuti trattati e innovazione, aldilà dell'indubbia e testimoniata efficacia, presenta una certa nebbiosità.

Dell'esperienza della TEKLA è rimarchevole l'attenzione di utilizzare al meglio le opportunità di finanziamento della formazione a supporto dell'innovazione; l'azienda a questo scopo predilige accogliere le proposte dell'Ente di formazione sul Conto di Sistema e ne richiede e utilizza tutti gli spazi di personalizzazione. L'utilizzo del Conto Formazione aziendale a questo scopo potrebbe offrire dei margini inesplorati di personalizzazione della formazione aziendale in Tekla. Tuttavia l'azienda evidenzia che la gestione di questo strumento richiede, rispetto alla propria organizzazione, comunque il supporto e una interlocuzione con un fornitore di servizi formativi in quanto non è organizzata in modo tale da poter gestire in totale autonomia questo canale di finanziamento. Questo spiega anche perché durante il periodo di emergenza sanitaria non sono state realizzate esperienze formative, né si è fatto ricorso a soluzioni alternative alla formazione in presenza, come la teleformazione.

## **4. CONCLUSIONI**

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

La qualità della formazione realizzata da Tekla grazie alla partecipazione al Piano TASK per la formazione a supporto dell'innovazione tecnologica di prodotto e di processo è il principale elemento che ha consentito all'azienda di ricavare da questa partecipazione degli impatti efficaci in termini di innovazione organizzativa e gestionale a supporto di un contesto aziendale fortemente orientato all'innovazione tecnologica.

Hanno contribuito al successo del piano il connubio tra la determinazione, da un lato, dei vertici aziendali di Tekla di trarre il massimo beneficio in termini di sviluppo di competenze funzionali alle scelte strategiche e, dall'altro lato, la capacità del soggetto attuatore Jobiz formazione, di adattare, nel corso della sua realizzazione alle esigenze, alle specifiche esigenze di Tekla e delle diverse aziende partecipanti, un piano, basato su azioni interaziendali, scaturite da un'offerta



formativa definita sulla base di un expertise di alto livello nel campo delle competenze per l'innovazione tecnologica. Ciò ha richiesto un'azione del soggetto attuatore complementare al Piano al fine di consentire una personalizzazione dei risultati e degli impatti, rispetto alle esigenze dell'azienda,

#### **4.2. Le buone prassi formative aziendali**

Tekla è un'azienda nella quale operano alcuni fattori e strumenti che la proiettano in Industria 4.0. L'innovazione organizzativa e gestionale è essenziale per continuare nella traiettoria dell'innovazione tecnologica di prodotto e di processo, ma questa non è fatta solo di competenze e strumenti e soluzioni tecnologiche immediatamente riconducibili ai fattori abilitanti di Industry 4.0. Vi è un insieme di saperi e strumenti gestionali e organizzativi che devono costituire parte del know how aziendale e che sono, talvolta, indirettamente connessi alle strategie di innovazione o comunque di risposta all'evoluzione del contesto.

La finalizzazione della formazione alle strategie e a precisi obiettivi aziendali costituisce un tratto fondamentale di una buona pratica formativa ed è ciò che sta alla base dell'adesione e dei risultati di questo piano.

#### **4.3 Conclusioni**

La partecipazione di Tekla al Piano TASK per la formazione a supporto dell'innovazione di prodotto e di processo ha consentito di dare una spinta alla strategia aziendale volta a una organizzazione e gestione aziendale che consentisse un miglior utilizzo e gestione delle tecnologie presenti in azienda e delle innovazioni di prodotto e di processo. Tekla intende, infatti, produrre nuovi prodotti, attivare una nuova linea di produzione e introdurre nuove tecnologie di processo e di interconnessione tra prodotti e servizi correlati, rimarcando la sua natura di fornitore innovativo a tutto tondo. Il coinvolgimento del personale e il consolidamento di saperi e competenze che accompagnano le innovazioni rappresentano uno dei tratti essenziali delle buone pratiche formative a cui fa da riscontro la convinta soddisfazione dei partecipanti per l'esperienza realizzata.

	POSITIVO	NEGATIVO
I N T E R N O	<h2>STRENGTHS</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'esperienza di formazione in Tekla ha consentito di supportare strategia e obiettivi aziendali di innovazione e miglioramento delle performance;</li> <li>- I partecipanti sono stati resi consapevoli protagonisti di importanti miglioramenti nella organizzazione e gestione aziendale a supporto dell'innovazione di prodotto e di processo.</li> <li>- L'azienda ha potuto personalizzare alcuni interventi formativi</li> </ul>	<h2>WEAKNESSES</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La progettazione e la programmazione formativa derivano dall'adesione a un'offerta formativa preconfezionata e non dall'analisi degli specifici fabbisogni aziendali .</li> <li>- Tekla può utilizzare più ampiamente il canale del Conto formazione per personalizzare le competenze dei dipendenti in funzione delle strategie aziendali</li> </ul>
E S T E R N O	<h2>OPPORTUNITIES</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La TEKLA può supportare con nuove competenze le peculiarità della propria offerta di prodotti e servizi integrati e personalizzati grazie a una più efficace gestione delle innovazioni tecnologiche, di prodotto e di processo.</li> <li>- La formazione del personale e gli investimenti per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, possono essere utilizzati nella comunicazione aziendale come valore distintivo per contribuire a rappresentare l'innovatività, l'affidabilità e il potenziale di Tekla.</li> </ul>	<h2>THREATS</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La limitata formalizzazione e rappresentazione degli apprendimenti innovativi acquisiti dai dipendenti, grazie alla gestione della formazione in Tekla, rischiano di restare un elemento di consapevolezza interna, limitando i vantaggi di immagine e competitivi che ne possono derivare.</li> </ul>