

NCS

Carpi (MO)

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione**

Piano ordinario Conto Formazione
Formazione Quality System - 243639

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022 **Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna**

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione.....	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
3. IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3 Considerazioni conclusive	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni conclusive	11
5.CONCLUSIONI	13
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	13
5.3. Conclusioni.....	13

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda NCS costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a NCS le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto e sulle politiche attive adottate in materia di formazione.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020-2021, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda NCS partendo dalla partecipazione al Piano Interaziendale Conto Formazione "Formazione Quality System", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il gruppo di imprese che compone NCS svolge attività di ricerca applicata all'industria per lo sviluppo e la realizzazione di nuovi prodotti, attraverso l'indagine delle proprietà e delle prestazioni dei materiali. NCS si occupa perciò di testing e consulenza materiali, engineering, progettazione e design, produzione di prototipi tramite tecnologie additive e tradizionali.

Nata nel 2003 come NewCast Service srl da due soci che hanno unito le loro competenze nella prototipazione rapida e nell'ingegneria dei materiali, si afferma da subito nel settore automotive e non solo. Nel 2006 viene fondata NCS Lab: dipartimento di ricerca e sviluppo, centro tecnologico specializzato nel supporto delle attività di sviluppo di nuovi prodotti e di indagine sulle proprietà e prestazioni dei materiali.

La struttura di NCS ha consentito di realizzare brand propri come: Officina411, studio creativo dedicato al design di prodotti luxury tra cui spicca "Zephyrus", speaker sonoro per tutti i prodotti a marchio Apple, Medical Devices, dipartimento di ricerca e sviluppo per applicazioni in campo medicale i cui prodotti hanno brevetti a livello europeo e certificazioni 13485:2016, Rapid Inside, brand sviluppato nel 2005 grazie all'esperienza maturata con i tecnici sui campi di gara per la creazione di prodotti su uno specifico disegno del committente, realizzati attraverso l'uso di materiali presenti sul mercato che offrono le migliori prestazioni: titanio e carbonio. Nel 2009 Rapid Inside debutta a livello mondiale come costruttore di MotoGP e presenta a Valencia la nuova GP209, prototipo di Moto2.

Nel 2016 prende vita N-Cycle, la bici elettrica dal concept innovativo che riscuote successo in tutta Europa, nasce il "Centro Stile NCS" ed i prodotti trovano collocazione nelle più importanti esposizioni a livello mondiale. N-cycle trova infatti un posto d'onore al Cube Design Museum.

Nel 2017 NCS viene coinvolta nel progetto Exomars 2020 e prende vita "Scilla" la showcar presentata al Motorshow di Ginevra nata dalla sinergia di Newcast, IED, Quattroruote e Pininfarina. L'anno successivo si insedia il primo regional office in Sicilia e NCS America INC, la sede operativa che diventerà la base di riferimento NCS per il mercato americano.

Attualmente i dipendenti delle società NCS sono circa una trentina.

Le aree di competenza trasversali: R&D, Proto & Style, Manufacturing & Finishing, Material LAB, Shared Services e Medical Devices permettono di indagare diverse casistiche e materiali per poi produrre e completare i singoli progetti. Un laboratorio tecnologico integra il processo di engineering consentendo di verificare in qualsiasi momento l'affidabilità del prodotto e di garantire così in maniera scientifica e documentabile la qualità del risultato finale.

NCS è certificata UNI ISO 9001:2015 come sistema Qualità, UNI CEI EN ISO 13485:2016 per il Sistema di Gestione per la Qualità e Certificato CE del sistema di Garanzia della Qualità. È poi accreditata presso la Regione Emilia Romagna come Laboratorio appartenente alla Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna ed è iscritta allo Schedario dell'Anagrafe Nazionale delle Ricerche.

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

Pur se manifatturiera, Newcast Services, la prima azienda nata, si è collocata da subito su un livello alto di competenze tecnologiche come azienda innovatrice di servizi di manifattura, dapprima additiva poi anche

tradizionale. Con la nascita di NCS Lab., si è allargato l'ambito di attività al versante della ricerca, sviluppo e innovazione.

NCS Lab ha infatti competenza in materiali, processi, ingegneria, e lavora trasversalmente al settore industria. La mission di NCS è fare dialogare questi tre aspetti per offrire una visione a 360 gradi delle problematiche e fornire competenze e consulenza elevata orientata all'innovazione.

La divisione biomedicale di NCS Lab produce (anche se la produzione non è esclusivamente interna) e commercializza prodotti di nicchia che non fanno concorrenza ai clienti per i quali NCS offre i propri servizi, ma si tratta di prodotti con un loro brand NCS e marchio CE.

Newcaste Services si è sviluppata ampliando nel tempo il servizio offerto in stile, design, progettazione ma anche nella manifattura, apportando innovazioni sul versante dei processi e di tipologia di finiture, andando sempre più specializzandosi nel settore automotive. Anche qui si fa riferimento ad una produzione contoterzi e non solo interna.

Questi due ambiti di attività sono fortemente regolamentati e necessitano di competenze di gestione, di sistema e di processo. A questi ambiti si aggiunge una realtà di servizi trasversale che comprende l'ufficio acquisti, l'amministrazione e altri servizi condivisi.

I competitor di NCS sono diversi a seconda degli ambiti di business. Nell'ambito ricerca e sviluppo, ad esempio, nessuna impresa implementa l'intero pacchetto di sviluppo come fa NCS ma interviene solo su parte dei processi come ad esempio quelli di Laboratorio. Difatti, i clienti che NCS ricerca e sui quali esprime il proprio valore aggiunto hanno esigenze o problematiche che investono più ambiti e competenze: devono avere, ad esempio, la necessità di fare dialogare almeno due divisioni tra quella che si occupa dei materiali, la divisione di ingegneria o la produzione.

La differenza tra l'attività di NCS e gli HUB di Sviluppo, di cui a volte è stata anche un fornitore, sta nel fatto che questi si propongono più come collettori, avendo spesso al loro interno unicamente project manager che devono ricercare all'esterno le expertise necessarie. NCS ha scelto invece di mantenere al proprio interno, seppur questo significhi sostenere costi importanti, le competenze esperte, perché più in linea con la sua filosofia. Fare comprendere sul mercato i vantaggi di questo modello di offerta non è sempre facile. Il processo di concorrenza è all'incirca analogo per l'ambito automotive. Da quando vi è stato un ampliamento dell'offerta, è sempre più difficile trovare imprese concorrenti in grado di gestire un intero progetto o che possiedono al proprio interno le competenze per gestire tutte le problematiche. Molti ex clienti di NCS in ambito automotive sono oggi i fornitori di NCS.

NCS è sempre più indirizzata verso le tecnologie 4.0; nel biomedicale si è cercato di seguire l'evoluzione del mercato ma soprattutto di andare incontro alle necessità dell'utilizzatore finale (ad es. il chirurgo o il fisioterapista) per offrire tutte le possibili tecnologie presenti o crearne di nuove.

Durante la pandemia si è fatto largo utilizzo di smart working; questo ha creato diverse aspettative di prosecuzione con questa modalità anche trascorso il periodo delle restrizioni maggiori. Pur avendo un'organizzazione del lavoro da sempre flessibile, l'ampliamento del lavoro a distanza ha creato difficoltà di coordinamento e sono diminuite le sinergie rispetto al passato.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

NCS è impegnata nella realizzazione di un ambizioso progetto, in continua evoluzione, per strutturare un sistema di gestione della qualità integrato fra le diverse società associate. Le attività di formazione sviluppate nel corso degli

ultimi anni, sono state incentrate nel raggiungere competenze capaci di implementare il governo di un sistema di qualità integrato, pur mantenendo l'autonomia dei processi interni per ciascun ambito di attività di NCS. Ogni società di cui si compone NCS, oltre ad avere una diversa ragione sociale, deve essere conforme e rispondere a normative diverse, solo in parte sovrapponibili fra loro. L'obiettivo della formazione che si va realizzando, perciò, è di creare un livello generale di competenze, tali da consentire di individuare le modalità di gestione di un modello organizzativo sinergico ma anche capace di tenere conto delle caratteristiche di ciascuna divisione di business che fa parte di NCS. Oggi si è giunti ad un traguardo importante in quanto New Lab è conforme a due su tre normative della Qualità, Newcastle sta lavorando per ottenere una certificazione e la società che fornisce i servizi ad entrambe ha acquisito gli elementi per comprendere le logiche di un sistema di gestione di Qualità ed ha raggiunto una piena conoscenza dei requisiti per rispondere alle necessità delle altre società.

Il Piano formativo oggetto di monitoraggio, "Formazione Quality System", presentato e realizzato con Fondimpresa dopo il 2019, ha dato l'avvio al lungo percorso formativo che sta accompagnando la messa in opera del progetto.

In generale per NCS vi è una stretta connessione tra obiettivi strategici e formazione. La formazione aziendale, pur avendo a cuore la creazione di competenze, non è di tipo scolastico ma legata al trasferimento di modalità di lavoro. In questo senso l'affiancamento è una metodologia formativa essenziale: *"Quasi tutte le nostre attività di formazione prevedono affiancamento"*. La formazione per i nuovi assunti, ad esempio, è regolata da schede di job description che indicano competenze e abilità da acquisire. Come raggiungere queste competenze non è formalizzato ma a discrezione del responsabile che affianca il nuovo assunto. La policy aziendale è di privilegiare l'ingresso di giovani risorse per farli crescere secondo le best practices aziendali. I profili professionali non rispondono mai esattamente alle necessità perché in NCS non esiste una specificità di mansione ma il lavoro è frutto di collaborazioni e integrazioni di competenze. Le esperienze con personale già formato o con esperienza consolidata non hanno dato in passato i frutti sperati. L'avere un sistema qualità strutturato consente di ovviare in larga parte al problema del turn over, recentemente elevato, in quanto ha in sé inglobate tutte le metodologie di lavoro e riesce a garantire la continuità verso il cliente.

La propensione al raggiungimento ed al mantenimento di competenze avanzate è coltivata tramite una tempestiva risposta alle esigenze che emergono di volta in volta, soprattutto di qualificazione tecnica o normativa.

Un'attenzione particolare è dedicata all'autoformazione: NCS possiede ed incrementa una biblioteca di testi tecnici, management e altro per l'aggiornamento costante del personale. NCS inoltre mette a disposizione servizi web per l'acquisto di letteratura scientifica. L'impresa ha aderito inoltre al servizio di training on the job messo a disposizione da Confindustria Emilia e regione Emilia Romagna.

La formazione manageriale, fino ad oggi poco praticata, può divenire un interessante indirizzo di sviluppo di una formazione successiva al completamento del macroprogetto di integrazione dei sistemi di gestione della qualità. NCS penserebbe all'utilizzo dei contributi di Fondimpresa per la partecipazione a master rivolti allo sviluppo delle carriere dei dipendenti.

2.4 Considerazioni riepilogative

NCS è da oltre 15 anni un centro multi-tecnologico che offre servizi integrati per caratterizzare, sviluppare e qualificare nuovi materiali, prodotti e processi per i principali settori industriali.

Svolgendo attività di ricerca applicata all'industria per lo sviluppo e la realizzazione di nuovi prodotti, offre soluzioni innovative per l'industria.

In NCS operano risorse altamente qualificate su tecnologie di ultima generazione; la multidisciplinarietà, l'approccio creativo e la sinergia caratterizzano modalità e organizzazione del lavoro.

Obiettivo di NCS è possedere al proprio interno competenze integrate per poter sviluppare progetti innovativi. I profili professionali che escono dai percorsi scolastici non rispondono a queste necessità ed anche chi ha maturato esperienze in altre imprese spesso non ha sviluppato un approccio multidisciplinare ai problemi. Per questo la policy aziendale di NCS è privilegiare l'ingresso di giovani risorse per farli crescere secondo le best practices aziendali.

Affiancamento, scambio di esperienze e Know How sono le pratiche di formazione che NCS predilige per raggiungere gli obiettivi di eccellenza cui mira.

La gestione organizzativa secondo standard elevati di qualità è l'impegno cui si è dedicata NCS negli ultimi anni. E' in essere quindi la realizzazione di un ambizioso progetto per strutturare un sistema di gestione della qualità integrato fra le diverse società associate. Il Piano "Formazione Quality System" ha dato avvio al lungo percorso formativo che sta accompagnando la messa in opera del progetto.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il processo di analisi del fabbisogno formativo è regolato dal sistema qualità di NCS.

Nell'ambito del sistema qualità è previsto un esame formale annuale in cui si riassettano gli obiettivi strategici e operativi, i conseguenti obiettivi formativi e le risorse economiche disponibili. In base a tale analisi si definisce un piano di formazione, se ne monitora la realizzazione per apportare eventuali correttivi ed a fine anno si istruisce una valutazione dell'attività formativa svolta.

In questo percorso altamente formalizzato, la rilevazione delle necessità formative è ad opera del responsabile qualità insieme al management aziendale. In NCS non esiste la figura del responsabile HR e quindi anche la formalizzazione del piano di formazione è a cura del responsabile qualità.

Il piano in esame, come già evidenziato, nasceva dall'esigenza di gettare le basi per l'aggiornamento del sistema qualità e di regolazione. Obiettivo specifico era aggiornare i dipendenti sul tema qualità, in particolare su controlli procedurali e tecnologici per proteggere i dati di sicurezza nei sistemi computerizzati.

Questo piano ha dato il via al progetto successivo di ristrutturazione della gestione della qualità con le conseguenti azioni formative.

Al corso hanno partecipato i responsabili delle funzioni di gestione, produzione e operation, progettazione ma anche i supervisori ai processi che, essendo esperti, erano in grado di esprimere le esigenze di implementazione dei sistemi. Queste figure si sono fatte poi promotrici presso gli altri operatori di un primo know how unito ad un'azione di sensibilizzazione sulla necessità di costruire un progetto più complessivo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'Ente di formazione, Nuova Didactica nella fattispecie, mantiene un rapporto costante con l'impresa offrendo un monitoraggio delle diverse opportunità formative sul mercato e formulando proposte di attività in base ai fabbisogni. La relazione si è consolidata negli anni e risulta piuttosto proficua per quanto riguarda anche la gestione operativa dei Piani. Fondimpresa finanzia infatti il 50% della formazione di NCS.

Nel caso di questo piano, il docente è stato scelto dall'impresa in quanto da tempo consulente della stessa e perciò conosciuto e apprezzato per le competenze possedute. In altre occasioni è stato anche l'Ente di formazione ad offrire indirizzi sulla docenza oltre a fornire consigli sull'ampliamento dei contenuti da inserire nella formazione.

I docenti che stanno ora accompagnando lo sviluppo del progetto e la formazione necessaria, sono stati selezionati da NCS in quanto esperti in ambito biomedicale, qualità nei settori automotive e Laboratorio e di regole internazionali.

Il processo formativo è presidiato in tutte le sue fasi: oltre all'analisi dei fabbisogni ed alla progettazione, di concerto con docenti ed Ente di formazione, la responsabile qualità partecipa alle attività d'aula, a volte anche come discente. Di sua competenza è perciò la valutazione in itinere; sono infatti previsti momenti di verifica collettiva sull'andamento dell'attività per adottare eventuali correttivi, relazionandosi con i docenti per reindirizzare gli obiettivi formativi. Al termine del percorso formativo è sempre la responsabile qualità a confrontarsi con i partecipanti per un giudizio sul gradimento e gli esiti. La formazione viene poi riesaminata nel suo complesso in

sede di audit o di riesame della direzione. Il monitoraggio non è formalizzato con strumenti particolari se non tramite le schede in cui, per ciascun dipendente, sono registrati i corsi cui ha partecipato. Essendo una formazione molto concreta e operativa, il feedback con partecipanti e docenti costituisce la modalità privilegiata per misurare l'efficacia formativa. Unito a ciò, l'implementazione autonoma di quanto appreso nel sistema qualità diventa la verifica più immediata delle competenze acquisite.

La responsabile della qualità dei corsi è da questo punto di vista un osservatore privilegiato, in quanto ha anche la responsabilità della chiusura e aggiornamento delle procedure del sistema qualità.

3.3 Considerazioni conclusive

La pianificazione del percorso formativo in NCS non deriva da necessità cogenti di formazione ma, correttamente, dagli obiettivi di sviluppo strategico dell'impresa e dalle conseguenti necessità di formazione che puntano soprattutto al trasferimento di modalità di lavoro più che all'acquisizione di conoscenze teoriche. Per tale ragione analisi dei processi, condivisione di esperienze, e rielaborazioni teoriche sono fortemente intrecciati nell'azione formativa che diventa un percorso di ricerca-azione rivolta al cambiamento organizzativo.

Il responsabile della formazione è garante, con la sua presenza in tutte le fasi del processo, della coerenza tra obiettivi aziendali, obiettivi formativi ed efficacia finale del percorso.

In questo processo l'agenzia formativa ha un ruolo di facilitatore sia nella gestione e organizzazione del piano di formazione, sia nella scelta dei contenuti teorici della formazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto della formazione realizzata con il Piano oggetto di monitoraggio, oltre ad esiti immediati, ha generato risultati e bisogni protratti nel tempo, sia sul versante progettuale che formativo.

Il piano ha dato infatti avvio allo sviluppo di un progetto articolato e più generale sul sistema qualità per tutte le aree di business di NCS.

In particolare per NewCaste Service, la formazione realizzata ha fornito un orientamento per mettere in essere procedure atte ad intraprendere un percorso verso la certificazione. *“La formazione ci è stata utile perché non avevamo uno schema operativo per la qualità; non c'erano, cioè, schemi o report per verificare che il processo lavorativo fosse corretto”*. Questo percorso verso la certificazione 9001 che interessa l'automotive sta ancora proseguendo.

New Lab, essendo già certificata, aveva invece necessità di compiere un passo ulteriore verso l'ottimizzazione dei sistemi di gestione.

La formazione avviata nel 2019 sta proseguendo tuttora con altre azioni, alcune concluse, altre in corso.

La competenza del docente e l'interazione efficace stabilitasi tra i partecipanti che provenivano da vari reparti sulle problematiche espresse, ha reso proficua la formazione e dato luogo alla soddisfazione dei discenti.

Nonostante la pandemia, lo sviluppo in presenza della formazione era fortemente auspicato dall'impresa perché consentiva al docente di verificare concretamente l'articolazione dei processi e quindi di svolgere una formazione connessa con le concrete procedure di lavoro di NCS. Di conseguenza, anche i contenuti del corso sono risultati molto chiari e stimolanti.

Dalla formazione si è passati, in fasi diverse, a mettere mano ai singoli processi. Tutto il personale è stato chiamato a descrivere i processi e da lì si è iniziato ad elaborare delle procedure che rispecchiano i processi e rispettano i requisiti della normativa sulla qualità. Sono quindi state prodotte delle bozze da portare in sede di valutazione e verrà pianificato il percorso di certificazione che Newcastle dovrà fare con gli Enti Certificativi preposti. Lavorando sui processi, sui requisiti, sulle procedure, nel 2023 si potrà portare a certificazione la NewCaste Service.

Se il percorso di certificazione 9001 è oggi a buon punto, si sta ora affrontando la riorganizzazione interna, anch'essa prevista dal progetto generale, che coinvolge tutte le società che fanno capo a NCS ed ha come obiettivo evidenziare una separazione operativa tra le varie realtà del gruppo in cui alcuni processi erano cogestiti, per raggiungere il traguardo di un'ottimizzazione del sistema qualità.

La formazione quindi prosegue: si tratta di appuntamenti fissi in sede per condividere e allineare le modalità di lavoro e rendere la formazione più cogente. Con la formazione odierna si entra nel merito dei singoli processi verticali: gestione della produzione, gestione acquisti etc.. in ambito Laboratorio e in ambito Automotive. La platea dei discenti è ora allargata, oltre ai livelli alti a quelli intermedi che dovranno a loro volta coinvolgere gli operativi nella formazione.

4.2 Considerazioni conclusive

In NCS la connessione fra obiettivi strategici dell'impresa e formazione è così forte da trasformare la formazione

in un progetto di ricerca-azione; tappe successive nella costruzione di un progetto di innovazione che trova nella formazione un elemento importante per il miglioramento e la qualificazione dell'impresa. Con la formazione realizzata dal piano in esame si è avviato il percorso di analisi dei processi e creazione di competenze. I contenuti e le metodologie didattiche sviluppati hanno contribuito al successo di questa prima formazione ed alla soddisfazione dei partecipanti. Dal 2019 ad oggi sono poi state realizzate diverse azioni formative: dalla formazione più teorica, passando per l'applicazione ai processi singoli, si è giunti alla formulazione del draft di sistema che governerà tutti i processi aziendali.

Questo lungo e complesso processo di cambiamento non è indolore: *“Il cambiamento dentro una struttura che da anni opera in un determinato modo genera sempre una forma di resistenza, ed anche in questo caso è avvenuto”*, osserva un partecipante. Col passare del tempo si comincia ad apprezzare la funzionalità e la correttezza delle nuove procedure, quindi ad oggi chi ha partecipato a questo progetto di formazione-ricerca-azione si dice pienamente soddisfatto.

5.CONCLUSIONI

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

La capacità di inserire la formazione in un progetto organizzativo concreto è uno dei fattori che incidono positivamente sull'efficacia del modello formativo di NCS. Ne è un esempio il Piano in monitoraggio che costituisce un tassello, il primo, di un progetto più generale frutto di un'analisi dei bisogni organizzativi concreta: la necessità di integrare i sistemi di qualità di NCS portando a certificare chi ancora non lo era e ottimizzando i processi di chi aveva già raggiunto quel traguardo. Questa modalità ancora fortemente la formazione agli obiettivi di sviluppo e miglioramento dell'impresa.

La scelta oculata delle docenze fra esperti con cui si è strutturata una relazione di fiducia rispetto alle competenze espresse, contribuisce a raggiungere un successo formativo sia in materia di competenze che di rispondenza agli obiettivi organizzativi.

NCS è un'impresa articolata, fortemente orientata all'innovazione è quindi consapevole che la formazione e l'autoformazione sono elementi imprescindibili per sostenere e proseguire nella mission che la contraddistingue.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

“La condivisione delle esperienze è sempre stato il nostro cavallo di battaglia”. NCS porta avanti tantissimi progetti; condividere know how ed esperienze tra tutti i dipendenti è sempre stata una buona prassi di formazione per tutti i dipendenti. Oggi andrebbe ulteriormente rafforzata in quanto valorizza il lavoro di tutte le aree, implementa le competenze dei singoli dipendenti e aiuta a raggiungere quell'integrazione di saperi che contraddistingue il lavoro di NCS. Insieme a ciò, l'affiancamento costituisce una modalità di apprendimento estremamente efficace nel modello di formazione continua di NCS che si basa sul trasferimento di modalità di lavoro, oltre che di competenze.

Il presidio costante di tutte le fasi del processo formativo rappresenta un ulteriore punto di forza del sistema NCS che è molto formalizzato per rispondere ai requisiti del sistema qualità.

La relazione positiva con l'ente di formazione rende agevole l'accesso alle offerte di formazione esterne, Fondimpresa in particolare, strutturando nel tempo un rapporto di consulenza qualificata che, oltre a coadiuvare NCS nella progettazione, funge da stimolo nella scelta e miglioramento della proposta di contenuti formativi.

5.3. Conclusioni

La strategia formativa che sottostà alla esperienza formativa che accompagna la realizzazione del progetto di integrazione dei sistemi di qualità delle tre imprese che compongono di NCS, sembra fare riferimento alla metodologia della ricerca azione. La ricerca azione in un corso di formazione azione è uno strumento di trasformazione: collega la produzione di conoscenza e consapevolezza con la creazione e/o l'incremento di relazioni tra le persone.

Si tratta di un processo ciclico nel quale pianificazione, ricerca, azione e riflessione/valutazione sono interconnesse e le persone coinvolte prendono parte ad un processo partecipativo in cui diventano attori del cambiamento.

È quanto sta accadendo nelle tappe di sviluppo del progetto di NCS e risulta coerente con le pratiche di

condivisione delle esperienze, trasferimento di comportamenti lavorativi, integrazione di conoscenze e competenze che da sempre sono gli elementi fondanti del successo di questa impresa.

Il Piano formativo oggetto di monitoraggio e connesso al progetto generale di integrazione di sistemi costituisce un eccellente esempio di come la formazione possa intrecciarsi concretamente con gli obiettivi strategici di un'azienda ed attuare un processo partecipativo di cambiamento.