



IN.CO.M. S.R.L

INDUSTRIA
COSTRUZIONI
MECCANICHE

Belvedere Ostrense (An)

**Piano Formativo “Sostieni”
- Ambiente e Territorio -
Conto di Sistema
Sostenibilità Ambientale**

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO 2020

Articolazione territoriale:

Vittorio Lannutti: sociologo, counselor.

vittoriolannutti@gmail.com

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3. Orientamenti aziendali e formazione erogata	6
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	10
3.1. L'analisi del fabbisogno	10
3.2. Le figure professionali coinvolte nella formazione	11
3.3. L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	11
3.4. Considerazioni riepilogative	13
4. CONCLUSIONI	14
BIBLIOGRAFIA	16

1. INTRODUZIONE

Il Piano Formativo “Sostieni” finanziato con l’Avviso 1/2017 – Ambiente e Territorio di Fondimpresa è stato attuato da SO.GE.S.I Srl (ente capofila) e da MECCANO spa, ha coinvolto 28 aziende delle province di Ancona e Macerata, per un totale di 792 ore di formazione, corrispondenti a 68 azioni formative, che si sono svolte tra il 15 gennaio e il 15 novembre 2018.

Le aree tematiche affrontate sono state:

1. prevenzione e mitigazione del rischio sismico,
2. prevenzione e mitigazione del rischio idrogeologico,
3. sostenibilità ambientale.

In.Co.M. ha aderito al piano formativo per l’area relativa alla Sostenibilità Ambientale.

Il Piano Formativo “Sostieni”¹ accede al Conto di Sistema, un piano di finanziamento di Fondimpresa, pensato per sostenere la formazione nelle aziende aderenti, in particolare in quelle di piccole dimensioni ed è utilizzato per finanziare progetti che raggruppano più imprese in base a fabbisogni formativi comuni per territorio o settore.

L’obiettivo strategico di “Sostieni” è l’adeguamento e lo sviluppo delle competenze tecniche dei lavoratori nelle aziende aderenti operanti nei campi della prevenzione del rischio sismico e idrogeologico, oltre che delle competenze connesse all’**efficienza energetica e all’uso di fonti integrative e rinnovabili**, ai materiali e alle **soluzioni per la sostenibilità ambientale**.

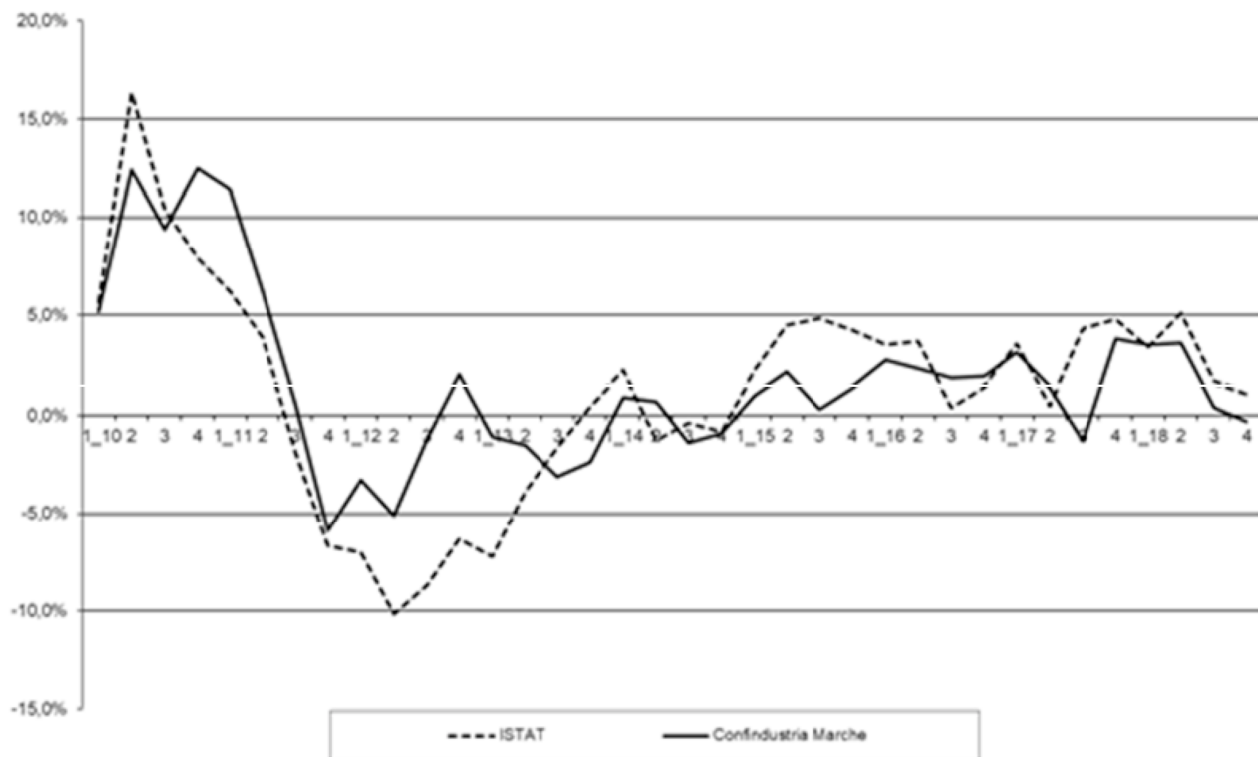
Nel 2018 la produzione metalmeccanica in Italia ha registrato un aumento del 2,9% rispetto al 2017, grazie al consistente incremento registrato dai macchinari e attrezzature (+4,1%), dalla fabbricazione di apparecchi elettrici (+3,2%), dalla fabbricazione di prodotti in metallo (+2,3%) e dalla fabbricazione di altri mezzi di trasporto (+11,3%). Più contenuta la crescita del comparto della metallurgia (+0,3%) e degli apparecchi elettronici (+0,8%) mentre in flessione sono risultati i livelli produttivi del comparto della fabbricazione di autoveicoli (-2,6%). Le esportazioni sono cresciute del 2,6% rispetto al 2017 raggiungendo i 222 miliardi di euro anche se, nella seconda parte dell’anno, hanno mostrato un significativo rallentamento. In crescita le esportazioni di macchinari e apparecchiature (+2%), di prodotti della metallurgia (+6,7%), di apparecchi elettrici (+2,8%), di prodotti in metallo (+3,1%) e di computer, apparecchi elettronici ed ottici (+6,7%). Sostanzialmente invariate le vendite all’estero di mezzi di trasporto (-0,1%).

Nelle Marche il settore della meccanica ha mostrato una progressiva crescita dell’attività produttiva nei primi sei mesi del 2018 che si è andata affievolendo nei mesi estivi fino a passare in terreno negativo nell’ultimo trimestre. Nella media dell’anno la produzione del settore è aumentata dell’1,8% rispetto all’anno precedente grazie al consistente incremento registrato da macchinari e apparecchi elettronici (+3,5%) e da prodotti in metallo (+1,7%), a fronte della debolezza delle apparecchiature elettriche e per uso domestico (-0,1%). Sensibile la crescita dell’attività commerciale del settore sul mercato estero (+3,3%) mentre più contenuta su quello domestico (+0,7%). In aumento le vendite sull’interno di macchinari ed apparecchi elettronici (+2%) e prodotti in metallo (+0,9%), mentre in flessione quelle di apparecchi elettrici e per uso domestico (-0,8%). Sul mercato estero i macchinari ed apparecchi elettronici hanno sperimentato un aumento delle vendite del 4,8%, gli apparecchi elettrici e per uso domestico del 2,6%, i prodotti in metallo dell’1%. I prezzi sono risultati in aumento sia sul mercato estero (+1,2%) sia, soprattutto, sull’interno (+1,7%); in aumento anche i costi di acquisto delle materie prime, più marcato sul

¹ Cfr. <https://www.fortechance.it/fondi-interprofessionali/avvisi/fondimpresa/avviso-12017-ambiente-e-territorio-1>.

mercato interno (+1,9%) che sull'estero (+1%). In contenuto aumento i livelli occupazionali del settore nella media del 2018 (+0,5%); in flessione i ricorsi alla Cassa Integrazione Guadagni, passati da 9,3 milioni di ore autorizzate del 2017 a 4,6 milioni di ore circa del 2018 (-51,2%).

Indice ISTAT della produzione industriale Italia e indice Confindustria Marche –Meccanica
Variazioni percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente



2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

La In.Co.M nasce formalmente nel 2001 e operativamente nel 2002, come ramo d'azienda de La Nuova Metalmeccanica Belvederese, che è ancora oggi l'azienda proprietaria del terreno e degli immobili, dove la In.Co.M. svolge attività metalmeccanica. È un'azienda familiare, in quanto è stata creata dai fratelli Campolucci, figli del fondatore de La Nuova Metalmeccanica Belvederese.

Si tratta di un'azienda di natura terzista, in quanto lavora esclusivamente su commessa dei suoi clienti principali. Ha 30 dipendenti, divisi tra impiegati e operai. Fa prevalentemente lavori di carpenteria metallica (ferro, alluminio e inox): lavorazioni di taglio, piega, saldatura, molatura, sabbiatura, verniciatura, in particolare nel settore del packaging e dell'agro-alimentare. Buona parte delle lavorazioni sono interne e si appoggia a dei fornitori per lavorazioni di tornitura, fresatura e zincatura.

Al momento i clienti sono soprattutto nazionali, ma da 6 anni, vale a dire da quando è presente alla Mecspe, si sta aprendo al mercato estero (Germania e Olanda), inoltre la partecipazione a questa fiera le ha dato la possibilità anche di allargare il bacino di clienti nazionali, in particolare in Emilia Romagna.

La In.Com.M circa sedici anni fa ha subito una svolta importante, come spiega l'amministratore delegato, Matteo Campolucci:

Eravamo monoclienti per un grande gruppo industriale di zona, prettamente agro-alimentare, negli anni ci siamo differenziati tanto. Abbiamo iniziato altre collaborazioni con diversi clienti sia locali, sia dell'Emilia Romagna, nel settore del packaging, in Toscana nel settore alimentare, ampliando la nostra gamma di prodotti. Se prima facevamo solo prodotti semilavorati per l'industria agro-alimentare, adesso facciamo semilavorati per diversi business. Sempre come terzisti.

Siamo usciti dall'esclusività del settore agro-alimentare circa 15, 16 anni fa. Allora avevamo circa il 90 – 95% di quota di fatturato dei lavori per il nostro primo cliente e il resto per altri piccoli clienti, che ci sono sempre stati. Dieci anni fa la quota di fatturato del nostro cliente principale è calata al 60% ed oggi si assesta al 30%, perché abbiamo aumentato la nostra capacità produttiva, quindi se prima fatturavamo €1.500.000, nel 2018 ora siamo arrivati a fatturare €4.000.000. Abbiamo aumentato la nostra capacità produttiva. Questa diversificazione si è verificata in seguito all'aumento di committenti e abbiamo incrementato i processi di innovazione. 10 anni fa abbiamo iniziato a fare investimenti a livello tecnologico, inserendo macchinari nuovi più performanti e a basso impatto ambientale. L'azienda è cresciuta a livello organizzativo, si è strutturata con un ufficio tecnico importante, cosa che prima non c'era, perché lavorando per un cliente solo, con una praticità di 30 anni di esperienza, non c'era bisogno di avere particolari uffici tecnici. L'azienda ha cercato di trasformarsi, anticipando i tempi.

Il cambiamento è stato possibile soprattutto grazie ad un cambio di approccio culturale e di gestione, infatti, la In.Co.M. ha risentito poco della crisi del 2008, perché tre anni prima aveva già messo in piedi un sistema di controllo di gestione interno, che le ha permesso di conoscere subito lo stato di salute dell'azienda e con quali prezzi poteva competere sul mercato.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per la In.Co.M. sono fondamentali l'innovazione, l'efficientamento e il controllo di tutto il processo produttivo, compreso quello amministrativo. In un contesto in cui c'è molta confusione e molta concorrenza, l'orientamento strategico della In.Co.M. è stato quello di strutturarsi in modo da essere in grado di fornire al cliente certezze sui tempi di consegna. L'azienda, infatti, ritiene prioritario erogare un ottimo servizio, di qualità, che soddisfi il cliente, piuttosto che puntare al rapporto qualità-prezzo. Per raggiungere questo obiettivo la In.Co.M. è orientata a rendere il processo produttivo il più snello possibile, per cui punta ad essere sempre più performante, sotto più punti di vista: stile lavorativo, organizzazione, pianificazione, tutto ciò per essere più veloce e arrivare prima.

La In.Co.M. se ha già fatto degli investimenti verso l'utilizzo di tecnologie 4.0, è intenzionata ad implementare su tutti i processi aziendali questo tipo di innovazione nel prossimo futuro, per cercare di migliorare e massimizzare l'efficienza dei processi interni, in particolare per mettere in piedi dei sistemi di avanzamento della commessa migliore rispetto a quella attuale e per massimizzare l'efficacia della procedura stessa.

2.3. Obiettivi aziendali e formazione erogata

Una buona parte dei corsi di formazione implementati all'interno dell'azienda sono volti al miglioramento dei processi. I fratelli Campolucci hanno maturato da diversi anni l'idea che ci sia una strettissima correlazione tra il processo organizzativo e quello produttivo, per cui quando viene svolta la formazione rispetto al processo organizzativo, vengono coinvolti anche i dipendenti del settore produttivo. Gli operai, infatti, sono ritenuti indispensabili per capire quali procedure devono essere snellite, in quanto soltanto con il loro coinvolgimento si può comprendere fino in fondo come il processo organizzativo influisce su quello produttivo. Sottolinea, infatti, Campolucci, amministratore delegato:

Se faccio arrivare un operaio ad un risultato in maniera più rapida e soprattutto quando gli serve e quindi miglioro l'organizzazione dei flussi dei prodotti, degli articoli o dei materiali o delle persone stesse, si otterranno degli effetti benefici sulla produzione. Significa che quella persona è più veloce, immediata.

Ovviamente la In.Co.M. fa partecipare i suoi dipendenti anche a corsi specifici, come per esempio sulla saldatura o sulla conoscenza di un software, in cui sono coinvolti soltanto delle figure specifiche, ma quando si tratta di migliorare e velocizzare i processi produttivi, essendo essi stessi orizzontali viene coinvolto tutto il personale.

Discorso a parte meritano corsi di formazione che hanno avuto l'obiettivo di favorire la crescita personale, finalizzati ad aumentare le performance dei dipendenti, dando loro stimoli. Si è trattato di corsi condotti da un coach, che ha migliorato il clima e la coesione del gruppo grazie ad un focus su: personalità, rapporto tra colleghi, comunicazione interpersonale, gestione dello stress.

2.3.1. Aspettative rispetto alla formazione

La In.Co.M. crede molto nella formazione, di conseguenza ha sempre avuto nei confronti di questo strumento aspettative molto alte. Il desiderio di vedere crescere ed evolvere l'azienda si è tradotto in una tendenza a trovare nella formazione dei benefici. Nel corso degli anni, dunque, l'azienda ha

cambiato approccio culturale verso la formazione, che le ha permesso di migliorare dal punto di vista organizzativo e quindi gestionale.

Campolucci, amministratore delegato, infatti, sottolinea che:

La formazione fatta con continuità e con costanza ti fa vedere i risultati. L'altro giorno stavamo valutando il processo di qualità con la nostra consulente, avevamo coinvolto l'ufficio tecnico. Alla fine tutto va a finire sul pezzo, sul prodotto, quindi migliorando l'organizzazione, e a cascata la gestione della commessa, mi aspetto un miglioramento della qualità dei prodotti, oltre che dei processi. Mi aspetto anche un miglioramento della qualità dei prodotti, soprattutto la diminuzione degli errori, quindi qualità del prodotto, minori non conformità da parte dei clienti.

2.3.2. Impatto della formazione

All'interno dell'azienda non sono presenti i sindacati, ma, attraverso la Confindustria tutti i piani formativi implementati, sono stati vagliati anche da questi.

La In.Co.M. ritiene elevato l'impatto che la formazione ha avuto sull'efficientamento dei processi produttivi. Grazie alla formazione, le performance dell'azienda sono migliorate ed è aumentata la sua autorevolezza sul mercato. L'indicatore principale di questo miglioramento è il fatto che la In.Co.M. in 10 anni è cresciuta ogni anno costantemente, fino ad arrivare nel 2018 al suo record di fatturato e di utile.

L'impatto positivo della formazione si va ad innestare in un momento storico ed in una scelta fondamentale per l'azienda, vale a dire quella di voler diminuire volontariamente il lavoro per il gruppo Peralisi, in modo che nessun cliente incida per più del 25-30% del fatturato. Questa decisione se da un lato ha determinato un calo di introiti nel 2019, dall'altro lato ha assicurato la proprietà, perché come spiega l'amministratore delegato Campolucci:

Abbiamo voluto tutelarci, perché con la situazione finanziaria che c'è oggi, pesare su un'azienda sola, con performance diverse da quelle di 20 anni fa, per noi era diventato rischioso. Abbiamo iniziato a differenziarci e ad instaurare nuovi rapporti di collaborazione. Non ci potevamo più permettere di dipendere troppo da quel cliente. Abbiamo pagato a livello di numeri quella scelta ma siamo soddisfatti e dormiamo più tranquilli.

La formazione è stata determinante per il raggiungimento del record di fatturato raggiunto nel 2018. Le nuove procedure implementate, che hanno consentito quel risultato, sono state l'elaborazione e la messa in pratica di un processo di miglioramento in cui la parte principale l'ha fatta la formazione, insieme alle consulenze, all'affiancamento, on the job, che nel medio termine hanno comportato dei notevoli miglioramenti. A tal proposito Campolucci, amministratore delegato, spiega che:

Gli esempi diretti li abbiamo sempre, perché ancora oggi facciamo lo stesso tipo di formazione che è quella di fabbrica, cioè di andare in produzione, analizzare e sviscerare il processo con la partecipazione dei ragazzi, avere dei feedback da loro e poi revisionarlo. È lì che la formazione entra in campo, nel senso che quando il formatore spiega come approcciare un certo tipo di processo per massimizzare la produzione di un certo articolo, in quella dinamica e in quel contesto la formazione ha tutto il suo beneficio, perché i ragazzi ascoltano, partecipano, intervengono, danno il loro contributo, si sentono partecipi, responsabilizzati, sono loro stessi che tirano fuori le soluzioni e questa è l'apertura mentale che l'azienda non aveva 20 anni fa. La formazione è entrata in maniera importante nell'azienda, partendo da me, che analizzando questi processi, essendo un contabile, avendo i dati sotto mano, mi sono trovato con delle situazioni che, secondo me, non

andavano bene e andavano approcciate in maniera diversa. Da lì ho messo in piedi questo sistema di formazione e addestramento, chiedendo aiuto a Regione Marche, Fondimpresa, sfruttando ogni forma di contributo. È vero che ti rientra, però se c'è un contributo è meglio, perché l'investimento rientra prima nel tempo e permette di vedere prima i risultati. Quindi l'impatto lo vedo tanto.

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

Durante il lockdown della primavera 2020 l'azienda è stata ferma soltanto per due settimane, perché ha avuto una commessa per un cliente che realizza materiale per il tessile, che si era riconvertito per fare macchinari per le mascherine, che, quindi, ha chiesto alla In.Co.M. di svolgere un lavoro.

In questo periodo, tra maggio e giugno, la In.Co.M. ha cercato di ottimizzare i tempi organizzando più webinar possibili. Questa formazione è stata motivata dalla necessità di tenere alto il morale del personale, in particolare per dimostrare loro che l'azienda non stava abbandonando i suoi dipendenti in una fase così critica, ma al contrario che stava loro vicino e quindi era intenzionata a sostenerli. È stata svolta anche una formazione sulla persona, di crescita personale, si è trattato di un corso di coaching da remoto rivolto ai responsabili delle varie aree.

Per quanto riguarda, invece, la formazione inerente l'emergenza sanitaria, la formazione è stata svolta in azienda, dove tutti i dipendenti sono stati coinvolti in un confronto volto a valutare i rischi e gli aspetti specifici della pandemia.

La preparazione dei docenti nell'emergenza è stata ritenuta molto valida e le attività formative erogate nel corso dell'emergenza sanitaria sono state finanziate in parte con fondi aziendali, in parte con fondi interprofessionali

2.5 Considerazioni riepilogative

La formazione a distanza non è molto apprezzata dalla In.Co.M., perché viene preferita, data l'attività che svolge l'azienda, la formazione sul posto, on the job, quella di addestramento, in cui viene presa in considerazione un'area e il gruppo di lavoro si mette a una lavagna, per analizzare quella stessa area con il consulente. La formazione a distanza viene vista come necessaria in un periodo come questo ed è auspicabile che si torni al più presto alla formazione in presenza, che viene ritenuta in grado di fornire molti più benefici. Le priorità formative precedentemente pianificate per il futuro restano le stesse per la In.Co.M.

Fondimpresa viene ritenuta fondamentale per essere un supporto nel finanziamento della formazione continua per i dipendenti. Secondo Campolucci:

Se hai un imprenditore che non crede nella formazione, nello sviluppo personale e in tutto quello che riguarda la persona, si tende a non farla, un po' per retaggio culturale, un po' perché considerano la formazione tempo perso, un po' perché la considerano costosa, quindi se in un momento come questo non hai chi ti sostiene si rischia che molte aziende depennino dalle attività per prima cosa, proprio la formazione, ma in questo caso si danno una mazzata sulle gambe. Dobbiamo sempre capire da dove veniamo e in quale contesto viviamo, che è nel caso nostro quello marchigiano, che va preso in considerazione, quindi c'è molto bisogno di enti come Fondimpresa o come la Regione. Credo che la Regione con i voucher di formazione abbia spinto tanto. Io li ho sfruttati tanto. Questa estate, quando la Regione non aveva ancora aperto alla formazione in aula abbiamo fatto un corso, all'inizio da remoto, poi quando la Regione ha dato l'ok, l'abbiamo subito

tramutato in un corso in presenza. Penso che gli enti debbano allinearsi ancora tanto su questo aspetto.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno

Le metodologie e le modalità di realizzazione delle soluzioni specifiche per singola azienda partecipante sono state:

- lettura delle schede di analisi (pre-adesione);
- rilevazione delle esigenze comuni e di quelle specifiche attraverso incontri e approfondimenti direttamente con le singole aziende;
- rilevazione dei gap di competenze in base agli ambiti di interesse;
- analisi del contesto territoriale;
- redazione del formulario.

La diagnosi e la rilevazione dei fabbisogni formativi sono state svolte attraverso le seguenti modalità e metodologia di attuazione:

- Creazione data base rilevazione, riportante i quesiti proposti;
- Match tra l'obiettivo aziendale, le competenze in essere e quelle da acquisire;
- Rilevazione di ulteriori criticità su cui lavorare;
- Riepilogo micro e macro dei fabbisogni funzionali per la progettazione esecutiva

Nell'analisi del fabbisogno SOGESI ha seguito le indicazioni della In.Co.M. nel costruire la sezione formativa ad essa dedicata, raccogliendo le specifiche esigenze aziendali, ben sapendo che la formazione è componente strategica del proprio sviluppo. In particolare l'intervento è stato mirato ad approfondire le tematiche relative alle fonti di energia alternative, anche in un'ottica di ampliamento del proprio business, oltre che per la gestione di un impianto fotovoltaico installato in azienda. Inoltre, In.Co.M. era intenzionata a certificarsi in materia ambientale, avendo già le certificazioni in qualità e sicurezza, completando così un sistema di gestione.

Nello specifico sono stati implementati tre corsi formativi:

Obiettivo	Azione Formativa	Ore erogate
Far conoscere le nuove fonti di energia oggi utilizzabili loro potenzialità e nuove tecnologie, nel rispetto dell'ambiente	Efficienza energetica ed energie rinnovabili	8
Conoscere gli impatti ambientali all'interno del processo produttivo ambientale e comprendere come mitigarli	Analisi del processo produttivo e dei relativi aspetti impatti ambientali	8
Valutare i consumi energetici in azienda, come gestirli, ruolo dell'energy manager	Consumi energetici ed Energy Manager	16

L'amministratore delegato, Campolucci, ha compilato i test per i fabbisogni formativi con l'intento di sottolineare la necessità di colmare i deficit di natura organizzativa/gestionale, piuttosto che di specifiche lavorazioni.

3.2. Le figure professionali coinvolte nella formazione

I dipendenti che hanno partecipato al corso di formazione sono stati nove che corrispondono alle seguenti figure professionali:

- addetto macchine
- responsabile produzione
- addetto magazzino
- addetto amministrativo
- addetto ufficio tecnico
- addetto acquisti

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative erano legate al raggiungimento degli obiettivi strategici, perché sono state individuate tra coloro che vengono ritenuti responsabili dei processi da mettere in atto, perché, sottolinea Campolucci, amministratore delegato:

se voglio migliorare quel processo e non coinvolgo il responsabile prima di quello stesso processo, difficilmente il processo migliora e difficilmente potrò essere performante su quel processo, quindi vanno sempre coinvolti tutti: l'ufficio tecnico, l'ufficio produzione, le singole aree dove gli operatori lavorano.

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

3.3.1. Progettazione

Il sistema di direzione, coordinamento e controllo del Piano formativo ha operato coerentemente rispetto a quanto indicato in fase progettuale. Il Comitato Paritetico di Pilotaggio, composto dai rappresentanti delle parti sociali firmatarie dell'accordo alla base del piano formativo, insediatosi il 08/01/2018, ha realizzato 2 progettazioni di periodo nelle quali sono state validate le attività formative, l'ingresso di soggetti partner, di nuove aziende beneficiarie, nonché l'analisi del Piano e la ratifica delle principali attività di accompagnamento e non formative.

Come previsto dall'avviso 1/2017, l'ente proponente nella realizzazione e gestione si è avvalso di un Team di ricerca/Gestione di esperti, formato da referenti scientifici e didattici. Il team è stato composto da 4 professionisti di cui 3 provenienti dal Laboratorio di ricerca, presente, negli elenchi del MIUR e partner di progetto, MECCANO spa e uno da SOGESI srl.

Il Gruppo di esperti ha partecipato alle attività di analisi, diagnosi e progettazione. In fase di avvio e gestione del piano il Team ha avuto principalmente il ruolo di orientamento didattico e scientifico e di supervisione sulle attività del Piano al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Gli esperti sono stati coinvolti fin dalla fase di analisi dei bisogni e di traduzione dei bisogni in attività formative, nonché di progettazione vera e propria. Il team di ricerca ha collaborato in maniera diretta nella realizzazione delle attività del piano con il Gruppo di lavoro per la gestione dell'ente capofila, SOGESI srl.

Gli esperti sono stati presenti in tutte le fasi, quali:

- Conclusione dell'attività di analisi e diagnosi per terminare di definire le azioni non ancora inserite nella progettazione esecutiva;

- Organizzazione e avvio delle attività formative e non formative;
- Attività di monitoraggio e valutazione in itinere e finale;
- Attività di verifica degli apprendimenti.

Sono state inoltre previste nell'assetto organizzativo le seguenti figure che hanno partecipato alla gestione e alla realizzazione del Piano:

- Coordinatori didattici;
- Tutor formativi, o d'aula;
- Lo staff di monitoraggio e valutazione;
- Ufficio amministrazione dell'ente proponente

SOGESI ha realizzato il piano formativo attraverso i seguenti passaggi:

- analisi ed interpretazione dei fabbisogni formativi aziendali;
- sinterizzazione di quanto previsto in accordo sindacale, tenuto conto delle esigenze rilevate;
- definizione delle priorità di intervento e degli obiettivi del Piano in coerenza con l'analisi dei fabbisogni;
- progettazione dell'articolazione dell'intervento formativo e delle singole azioni previste nel piano;
- suddivisione delle ore di formazione per azienda, in base alle tematiche;
- pianificazione della distribuzione delle edizioni delle azioni sulla base delle iscrizioni ricevute e della distribuzione degli addetti per singola azienda;
- progettazione delle misure preparatorie, di accompagnamento e non formative di supporto al piano in coerenza con gli obiettivi e le priorità del piano stesso;
- definizione dell'assetto organizzativo, del sistema di direzione, coordinamento e controllo del Piano, in coerenza con gli obiettivi di Piano e il programma formativo;
- esplicitazione delle modalità di verifica.

I docenti dei corsi svolti presso la In.Co.M. sono stati scelti direttamente dall'amministratore delegato, Campolucci, che spiega

"li conoscevo personalmente io, li avevo conosciuti a dei convegni, a dei corsi fatti da loro. Ho fornito loro indicazioni e suggerimenti relative all'orientamento pratico delle docenze ed all'utilizzo di metodi didattici di tipo applicativo, perché quello che facciamo va a finire su qualcosa di concreto, che poi realizziamo. Inoltre, abbiamo organizzato riunioni costantemente con i docenti per comprendere l'andamento dei corsi in itinere e a conclusione".

3.3.2. Monitoraggio e valutazione

Nel corso dell'azione formativa il soggetto proponente ha attivato specifiche azioni di monitoraggio e valutazione, concentrandosi in particolare sui seguenti aspetti:

- Raccolta dati partecipanti e verifica dei requisiti dei partecipanti, secondo quanto previsto dall'avviso;
- Verifica del rispetto delle ore di formazione previste, dei numeri di allievi comunicati in fase di presentazione, delle percentuali previste in fase di progetto per le PMI e per il numero di nuove aziende inserite, del numero di ore per corsi interaziendali, delle azioni formative connesse a progetti o interventi di innovazione di processo e di prodotto;
- Questionario di soddisfazione finale per la parte riguardante l'organizzazione, il personale coinvolto, i contenuti del programma svolto;
- Questionario finale alla fine dell'attività formativa per la verifica dell'apprendimento;

- Valutazione e verifica degli apprendimenti per tutte le azioni oltre le 24 ore.

3.4. Considerazioni riepilogative

L'esperienza della In.Co.M. testimonia la possibilità di fare della formazione un vero e proprio volano funzionale ad un miglioramento dell'organizzazione del processo produttivo, sempre più protesa verso la *lean production*. L'azione qui monitorata si inserisce all'interno di un piano formativo aziendale articolato e complesso che fa parte di un processo volto alla continua tendenza al miglioramento e a evitare gli sprechi.

La formazione erogata dalla SOGESI srl è servita a rafforzare l'efficientamento di tutti i processi sia amministrativi che produttivi, in modo che non si verifichi la necessità di riprendere e ricontrollare il manufatto. Il percorso è stato dunque reso più agevole, consentendo anche un minor impatto ambientale.

4. CONCLUSIONI

Analizzando il percorso intrapreso da In.Co.M. nel partecipare al programma didattico sulla Sostenibilità Ambientale possiamo sintetizzare gli elementi che l'hanno connotato attraverso una matrice SWOT che incrocia le ricadute positive e le criticità nell'ottica interna e in quella esterna all'azienda.

Fattori interni	Punti di forza Rendendo più lineare tutto il processo produttivo i dipendenti lavorano con un minor livello di stress Miglioramento dei processi produttivi, che hanno bisogno di meno controlli, sono dunque più snelli Riduzione dell'impatto ambientale e dello spreco di tempo	Punti di debolezza Il processo di efficientamento dei processi produttivi non è completo
Fattori esterni	Opportunità Riuscire a rispettare i tempi di consegna dei lavori in modo più preciso Acquisizione di maggiore affidabilità, che contribuisce a ottenere nuovi clienti	Minacce Eventuale difficoltà a recuperare il fatturato precedentemente garantito dalle commesse del gruppo Peralisi Difficoltà dovute alla crisi generata dalla pandemia del COVID-19

I corsi organizzati dalla SOGESI hanno consentito un positivo cambiamento nel modo di lavorare all'interno della In.Co.M.. Si tratta di un processo di trasformazione che non è statico, ma molto dinamico ed in continuo divenire, nel quale gli stimoli che giungono dalla formazione (compresa quella in esame) suscitano curiosità, che porta ad un continuo miglioramento ed efficientamento della macchina produttiva, che implica anche un cambiamento di atteggiamento culturale nei dipendenti, che in questo modo hanno imparato a porre maggiore attenzione all'impatto ambientale delle loro prassi.

L'azione formativa della In.Co.M. può dirsi **efficace** in quanto ha generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi, perché ha avuto effetti positivi diretti sui beneficiari, sul processo produttivo e ha contribuito a posizionare meglio l'azienda sul mercato.

Il programma formativo è risultato **efficiente**, in quanto il rapporto tra le risorse impiegate e i risultati conseguiti è sì è rivelato equilibrato e l'intervento formativo ha consentito di raggiungere appieno il risultato atteso. In parte i risultati conseguiti sono stati maggiori rispetto alle aspettative, perché i dipendenti hanno imparato ad applicare anche fuori dall'ambito lavorativo alcune prassi della sostenibilità ambientale.

Il percorso formativo può dirsi inoltre **sostenibile**, dato che risulta compatibile con le risorse esistenti (economiche e umane) ed è senz'altro capace di produrre nuova ricchezza, in quanto ha

permesso all'azienda di ottimizzare e risparmiare tempo nel processo produttivo, dato che ha sia rafforzato alcune conoscenze e competenze dei lavoratori, sia ha generato positivi risultati di carattere logistico.

Una buona pratica² deve soddisfare precisi requisiti, che sono:

- l'efficacia nel raggiungimento dei risultati attesi;
- la sostenibilità e l'efficienza nel tempo;
- l'innovazione, vale a dire la capacità di produrre soluzioni nuove o di re-interpretare in modo creativo soluzioni già sperimentate;
- la riproducibilità in altri contesti geografici e/o settoriali;
- la corrispondenza e la coerenza rispetto alla formulazione progettuale;
- il mainstreaming, ossia la presenza di elementi concreti che possono contribuire alla riformulazione e al miglioramento delle politiche settoriali e di programmazione;
- la disponibilità di informazioni in forma chiara, omogenea, affidabile e sintetica.

Con uno schema possiamo così sintetizzare la buona prassi formativa di SOGESI:

Qualità strategica Rispetto all'esigenza dell'azienda di ridurre lo spreco di materiale e di ridurre i tempi di produzione, il modello della lean production adottato dalla In.Co.M. ha permesso di risolvere i problemi organizzativi e produttivi.	Qualità attuativa Gli obiettivi posti sono stati realizzati e la qualità metodologica è stata riconosciuta come adeguata. È stato rafforzato un percorso di trasformazione che interessa l'intera azienda.
Riproducibilità L'azione formativa è riproducibile entro contesti lavorativi simili, vale a dire in aziende di piccole dimensioni, in presenza di problemi uguali o simili.	Trasferibilità L'azione formativa può essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi diversi, quindi applicabile a più contesti lavorativi, dato che le nozioni impartite sono utilizzabili anche fuori dello stesso ambito lavorativo.

² Per quanto concerne la definizione di buona prassi si vedano in particolare: Pugliese G., *Metodologia per la definizione delle buone pratiche*, paper, ISFOL, luglio 1998; Salomone A e Pugliese G., *Lo sviluppo delle buone prassi nella formazione professionale*, in *Osservatorio ISFOL*, n.6 1998; Botta P., Montedoro C., *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, Franco Angeli, Milano, 2002 (collana ISFOL Strumenti e Ricerche); Lannutti V. e Hoxha D., *Integrazione e buone pratiche*. In (a cura di) Spedicato Iengo E., Lannutti V., Rapposeeli C. *Migrazioni femminili, politiche sociali e buone pratiche. Narrazioni di sé fra segnali di inclusione e distanze sociali*, Franco Angeli, Milano, 2014.

BIBLIOGRAFIA

Botta P., Montedoro C., (2002). *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, Franco Angeli, Milano.

Dal Miglio G., Richini P., Salomone A., Zamaro E., (2012). *Clima e benessere organizzativo nel quadro dei sistemi di valutazione delle performance. L'esperienza in ISFOL*, in Osservatorio ISFOL, n. 1.

Lannutti V., Hoxha D., (2014). Integrazione e buone pratiche. In (a cura di) Spedicato Iengo E., Lannutti V., Rapposelli C. *Migrazioni femminili, politiche sociali e buone pratiche. Narrazioni di sé fra segnali di inclusione e distanze sociali*, Franco Angeli, Milano.

Pugliese G., (1998). *Metodologia per la definizione delle buone pratiche*, paper, ISFOL, luglio.

Salomone A., Pugliese G., (1998). *Lo sviluppo delle buone prassi nella formazione professionale*, in Osservatorio ISFOL, n.6.

Trentin G., (2012). *Comunità professionali on-line. Aspetti valutativi delle performance e dell'ambiente comunitario virtuale*, in Osservatorio ISFOL, n. 1