



Sistema di monitoraggio valutativo

**Orfeo Fondimpresa Molise**

**RAPPORTO TERRITORIALE MOLISE 2019**

Ambito tematico Strategico

**COMPETITIVITA'**

Componenti del Team di monitoraggio

**Isidoro Mancinelli**

Coordinamento

**Mariacristina Prece**

## Indice generale

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 Obiettivi aziendali e formazione erogata: aspettative e impatto della formazione .....	6
2.4 Considerazioni riepilogative .....	7
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno e le figure professionali coinvolte nella formazione.....	8
3.2 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione .....	8
3.3 Considerazioni riepilogative .....	9
4. CONCLUSIONI .....	11
4.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione .....	11
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	11
4.3 Conclusioni .....	11

## 1. INTRODUZIONE

Nell'ambito del campione di imprese fornito da Fondimpresa per realizzare il rapporto territoriale regionale 2019, l'Articolazione del Molise ha individuato l'esperienza formativa della Work & Technology, un'azienda metalmeccanica che ha realizzato le proprie attività nell'ambito di un piano del conto di sistema.

Il piano, denominato MEET, è stato finanziato con le risorse dell'Avviso 1/2016 – Competitività, con codice AVS/054A/16.

Il soggetto proponente è un'ATI di cui è capofila Cosmo Servizi s.r.l., società di servizi dell'Associazione Industriali del Molise, certificata UNI EN ISO 9001:2000 per le attività E37-35 "Progettazione ed Erogazione di attività formative e servizi di Consulenza attinenti alla pianificazione e programmazione aziendale" con sedi nelle regioni Molise, Lazio, Campania, Puglia, Abruzzo e Basilicata. La Società è inoltre accreditata presso la Regione Molise dal 2003 e qualificata nell'albo dei fornitori di Fondimpresa.

Le altre società partecipanti al piano sono la S.A.I.P. Formazione s.r.l. e Poliedra progetti integrati s.p.a.

L'ATI proponente è il frutto di un rapporto di collaborazione consolidato tra i tre partner, che hanno già operato con successo per la realizzazione di piani territoriali e settoriali finanziati dagli Avvisi di Fondimpresa e che hanno dimostrativo nel corso degli anni di saper rispondere in modo strutturato, efficace ed efficiente alla domanda di formazione che proviene dal settore manifatturiero e agli specifici fabbisogni delle imprese localizzate nei territori interessati.

Nel piano sono presenti ben 67 imprese di varie regioni (Abruzzo, Basilicata, Campania, Molise, Lazio, Piemonte e Puglia) e le attività sono state distribuite fra i tre partner dell'ATI non tanto in funzione delle proprie competenze e specificità (sotto quest'aspetto infatti i tre soggetti sono tutti ampiamente qualificati ed in grado di gestire in maniera ottimale le diverse attività del Piano) quanto piuttosto in funzione dei diversi territori in cui il Piano è stato attuato ed in cui i tre soggetti operano in prevalenza. In particolare, ferma restando l'omogeneizzazione di tutte le attività garantita dalla presenza di tutti i partner nei ruoli di direzione e coordinamento, Cosmo Servizi ha curato in particolar modo le attività in Abruzzo, Basilicata, Campania, Molise e Puglia; Saip ha concentrato la propria attenzione sugli interventi a favore delle imprese del Lazio; Poliedra ha valorizzato la propria conoscenza del territorio piemontese occupandosi delle imprese aderenti al Piano ivi localizzate.

La scelta dell'AT Molise è ricaduta sul piano MEET in quanto coinvolge alcune aziende della regione appartenenti ad un comparto significativo per il territorio, cioè quello metalmeccanico, ed in particolare delle PMI, che necessitano, in questo settore, di mantenere sempre alto il livello di competitività.

In particolare l'obiettivo generale del Piano era quello di contribuire al rilancio dei tessuti produttivi delle regioni coinvolte, gravemente colpiti dagli effetti della crisi internazionale degli ultimi anni, utilizzando la leva formativa nell'ambito di ben delineati progetti di sviluppo. Con la

realizzazione del Piano, il soggetto proponente aveva la finalità di orientare concretamente le imprese verso l'adozione di un approccio sistematico alle problematiche connesse all'introduzione e gestione di innovazioni di prodotto e di processo, valorizzando il ruolo della formazione quale strumento imprescindibile per l'innalzamento dei livelli di efficienza delle imprese. Si è cercato quindi di incoraggiare le imprese a intraprendere o a proseguire un percorso di crescita per le persone e per le aziende stesse che, a partire da una risposta puntuale ai fabbisogni formativi rilevati, le guidasse nel **miglioramento sistematico dei processi** e nell'**acquisizione di un vantaggio competitivo** rispetto ad altre imprese concorrenti che adottano soluzioni di informatizzazione, automazione e digitalizzazione in misura minore.

Le azioni formative realizzate dalla Work & Technology sono assolutamente coerenti con gli obiettivi dichiarati dal piano e l'azienda esprime senz'altro una buona pratica formativa da segnalare.

Gli ambiti tematici strategici richiamati dall'Avviso 1/2016 sono i seguenti:

- a) Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti
- b) Innovazione dell'organizzazione
- c) Digitalizzazione dei processi aziendali
- d) Commercio elettronico
- e) Contratti di rete
- f) Internazionalizzazione

Il soggetto proponente ha presentato un piano che sviluppa interventi formativi solo in tre di questi ambiti, cioè il primo, il secondo e l'ultimo, in quanto solo per questi tre sono state rilevate esigenze formative da parte delle imprese.

L'azienda oggetto del presente monitoraggio, ha realizzato due azioni formative nell'ambito dell'innovazione organizzativa, finalizzate a sostenere il confronto con la concorrenza.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

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

La Work & Technology svolge la propria attività prevalentemente per un cliente, la ETA spa, una società multilocalizzata presente a Pozzilli dal 1992, che produce profilati in alluminio per l'edilizia, per i trasporti e per applicazioni industriali. L'ultima fase del ciclo produttivo della ETA, quella del controllo qualità e imballaggio, nel 2007 fu esternalizzata, ma l'impresa creata ad hoc, la Work & Technology, andò presto in difficoltà, finendo in amministrazione controllata.

Nel 2009 la Work & Technology fu rilevata dall'Ing. Leo D'Antono, che ha riorganizzato interamente il ciclo produttivo, riportando l'attività *in bonis*.

L'azienda opera quindi nel settore metalmeccanico, che è tra quelli che hanno attraversato le maggiori difficoltà a seguito della crisi finanziaria del 2008 – 2009.

Secondo un recente studio di Federmeccanica<sup>1</sup>, il settore metalmeccanico, a livello nazionale, incide per il 47,7 % sul totale del valore aggiunto generato dall'industria manifatturiera.

In Molise, secondo il rapporto periodico della Banca d'Italia pubblicato a giugno 2019<sup>2</sup>, la proporzione non cambia, in quanto il valore aggiunto del settore metalmeccanico rappresenta circa il 40% di quello manifatturiero regionale.

Anche volendo depurare questo dato dalla fabbricazione di mezzi di trasporto, in quanto in regione è presente uno stabilimento della FCA (Fiat Chrysler Automobiles), che incide da sola per il 16 %, il settore metalmeccanico pesa comunque per il 25% sul settore industriale manifatturiero, che è un valore assolutamente significativo per l'industria regionale.

Sempre secondo lo studio di Federmeccanica, negli ultimi 10 anni il settore metalmeccanico ha perso quote di produzione ma ha mantenuto comunque un saldo attivo nelle esportazioni, sia verso l'Europa che verso il resto del Mondo.

Come per la maggior parte dei settori industriali italiani, il costo del lavoro dal 2000 ad oggi è cresciuto più della produttività, facendo segnare un incremento del 20% del costo del lavoro per unità di prodotto.

La composizione della forza lavoro nel settore metalmeccanico, dal 1990 al 2017, si è modificata, nel senso che si è attenuata la prevalenza degli operai sugli impiegati. Allo stato attuale le due categorie si equivalgono. Ciò significa che è cresciuta la quota di personale che svolge un lavoro di tipo "intellettuale" rispetto a chi invece ancora svolge funzioni manuali, assorbite sempre di più dalle macchine e dalla digitalizzazione dei processi produttivi.

La Work & Technology svolge attività di imballo e verifica qualità dei profili in alluminio prodotti dalla ETA spa, che ne è la principale committente.

---

1 L'industria metalmeccanica in cifre – Federmeccanica – Giugno 2019

2 L'economia del Molise n.14 - Giugno 2019 – Banca d'Italia

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

L'85 % del fatturato della Work & Technology è riconducibile alle attività svolte in favore della ETA, ma si sta avviando anche un processo di diversificazione nei settori dell'edilizia e dell'impiantistica. Sono stati infatti acquisiti dei lavori per la realizzazione di infissi in alluminio altamente performanti e sono allo studio dei miglioramenti tecnologici su impianti di produzione per l'industria metalmeccanica.

In riferimento alla propria attività principale, l'azienda ha investito negli ultimi anni in un processo di sviluppo che riguarda:

1. la valutazione delle cause di scarto superficiale e la determinazione dei parametri di imballo profili con specifiche tecniche;
2. l'aggiornamento del sistema di reportistica quotidiana con l'introduzione di un sistema digitale per la registrazione della produzione e degli indici di scarto;
3. lo sviluppo di nuova tecnica di imballo in PET estruso con redazione di specifiche e parametri.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata: aspettative e impatto della formazione**

Il processo di sviluppo aziendale è stato pianificato nel tempo e si è tradotto in due fasi che possono essere così sintetizzate:

- in primo luogo sono state acquisite nuove apparecchiature di rilievo fotografico, dotate di software specifici, e un nuovo macchinario per l'imballo automatico;
- la disponibilità di nuove attrezzature e nuovi impianti ha reso necessaria la realizzazione di specifica attività formativa sul personale dedicato, effettuata appunto all'interno del piano formativo MEET in esame.

L'obiettivo dell'attività formativa era quindi il perfezionamento delle competenze del personale in materia di:

- a) verifica di qualità superficiale sugli estrusi;
- b) stima dei parametri produttivi orari nel rispetto del budget;
- c) sviluppo e standardizzazione di specifiche procedure relative alle mansioni lavorative da svolgersi sulla nuova linea di imballo automatica acquisita.

Una volta realizzata l'attività formativa, gli impatti attesi erano di due tipologie: uno interno all'azienda e uno esterno.

Il primo era relativo alla produttività aziendale, alla qualità del processo produttivo, misurato attraverso la riduzione dello scarto superficiale non rendicontato, e all'innovazione introdotta

dalla nuova macchina che ha consentito di migliorare e rendere più efficienti le tecniche di imballo.

L'impatto sull'attività esterna all'azienda ha riguardato invece la diminuzione delle contestazioni, l'aumento della produzione con valutazione giornaliera, settimanale, mensile; l'avvicinamento alle esigenze qualitative e produttive di un nuovo cliente.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

La formazione erogata è quindi intervenuta sulle competenze dei lavoratori coinvolti nel processo produttivo principale dell'azienda, cioè quello del controllo qualità per conto del committente principale.

Questa attività si colloca a valle di un investimento in impianti e macchinari più efficienti e innovativi, necessari all'azienda per assicurarsi un buon livello di competitività.

L'obiettivo formativo, quindi, era quello di rendere sempre più efficiente il processo di verifica, facendo sì che gli operatori potessero interagire al meglio con il sistema informatico di rilevamento e tracciatura delle fasi dell'attività, nonché di metterli in grado di utilizzare i nuovi macchinari acquisiti dall'azienda.

La digitalizzazione del processo ha infatti reso necessario l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori, in modo tale da rispondere all'obiettivo strategico aziendale di mantenere alta la competitività e, di conseguenza, consolidare il rapporto con il cliente principale.

L'accresciuto livello di specializzazione influisce naturalmente sulla capacità dell'impresa di acquisire nuovi clienti e svolgere la propria attività principale anche in altri settori e per altre tipologie di prodotto, anche se comunque nell'ambito dei settori metalmeccanico e impiantistico.

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

#### **3.1 L'analisi del fabbisogno e le figure professionali coinvolte nella formazione**

La rilevazione del fabbisogno formativo non ha richiesto particolare impegno, in quanto gli investimenti aziendali effettuati, orientati al miglioramento del ciclo produttivo hanno determinato la necessità di aggiornamento delle competenze dei lavoratori. La stessa azienda, tramite la referente dell'azione formativa dott.ssa Paola Negri, ha quindi manifestato chiaramente all'ente proponente il proprio fabbisogno, segnalando essa stessa obiettivi e contenuti formativi.

La progettista dell'ente, Dott.ssa Marianna De Santis, ha rilevato la coerenza della richiesta aziendale con gli obiettivi dell'Avviso ed ha inserito le azioni formative richieste all'interno del progetto.

I fabbisogni formativi individuati hanno riguardato, nello specifico, metodi e gestione di software adeguati alla rilevazione in tempo reale degli andamenti della produzione.

Le figure professionali coinvolte nella formazione sono state 4: un quadro, un impiegato un operaio specializzato e un operaio generico. Si tratta di personale che già svolge questo lavoro e che quindi ha avuto solo bisogno di un aggiornamento, necessario comunque al raggiungimento degli obiettivi strategici di sviluppo aziendale.

#### **3.2 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione**

Essendo ben definiti i contenuti della formazione, l'ente ha individuato i due docenti che avrebbero potuto svolgere l'attività formativa, che già in passato avevano svolto presso la stessa azienda altre attività.

L'azienda ha accolto di buon grado la proposta, avendo già apprezzato i due professionisti e ritenendoli quindi adeguati.

La positività della scelta è stata confermata al termine delle attività, sia da parte dell'azienda che da parte dei lavoratori coinvolti.

Anche la calendarizzazione delle azioni ha tenuto conto delle necessità aziendali e da questo punto di vista non si sono riscontrate criticità.

La formazione è intervenuta a modificare l'approccio al controllo di processo da effettuare con nuovi strumenti informatici. Le lezioni, frontali e in affiancamento, si sono concentrate sull'utilizzo del nuovo software, che effettua la raccolta e l'analisi dei dati in maniera diversa rispetto al passato. In particolare sono state approfondite le curve di distribuzione dei dati raccolti, gli indici di scarto e carte di controllo, il tutto integrato da applicazioni pratiche.

Le modalità di svolgimento della formazione sono state pienamente apprezzate dai lavoratori, soprattutto per quanto riguarda l'affiancamento, come confermato dal sig. Carmine Musto, che ha



partecipato all'attività, in quanto essi hanno potuto verificare in maniera operativa e non solo teorica i potenziali effetti dell'utilizzazione del nuovo software di controllo produzione. Dopo l'indispensabile esposizione teorica, poter contare su una guida qualificata nell'applicazione pratica ha reso l'attività formativa particolarmente soddisfacente ed efficace.

L'ente non ha previsto per queste azioni, tutte di durata pari o inferiore a 24 ore, delle modalità di verifica dell'apprendimento. L'azienda non ha sviluppato al proprio interno un sistema strutturato di verifica degli effetti della formazione. In ogni caso proprio nel recente incontro con il referente aziendale e con uno dei lavoratori coinvolti è stata confermata l'efficacia dell'attività svolta, in quanto è stato rilevato dal sistema di controllo di gestione un miglioramento nell'efficienza del processo di controllo, con una evidente riduzione degli scarti visibili, e un aumento del flusso di lavoro, grazie ad un monitoraggio della reportistica giornaliera più celere e completa. Tutto ciò con potenziali risvolti sull'aumento della produzione e l'ampliamento dei clienti.

Inoltre è stata espressa soddisfazione anche sulla qualità della collaborazione con l'ente gestore, che ha saputo interpretare il fabbisogno, progettare e realizzare in perfetta sintonia con le esigenze produttive e organizzative aziendali, tutte le azioni formative richieste.

D'altro canto, anche l'ente gestore Cosmo Servizi è presente in regione da diversi anni ed ha una struttura consolidata e ben inserita nel contesto economico locale: molte imprese molisane aderenti a Fondimpresa, tra cui anche la Work & Technology, hanno fidelizzato il rapporto di consulenza e quindi la rilevazione delle esigenze formative aziendali avviene in continuo. Il referente del piano Dott. Michele Esposto, riferisce che il monitoraggio del fabbisogno formativo sulle imprese locali con cui i rapporti sono costanti, viene effettuato periodicamente, in modo da poter individuare di volta in volta il canale di finanziamento più appropriato.

Spesso si riscontra coerenza con obiettivi di Avvisi formativi del conto di sistema, ma altrettanto spesso le imprese vengono indirizzate sul conto formazione per esigenze specifiche.

Per quanto riguarda la collaborazione con le parti sociali, nelle azioni formative della Work & Technology non è stata molto evidente, in quanto nel progetto il loro ruolo si è espresso prevalentemente nel comitato di pilotaggio, all'interno del quale è stato costantemente monitorato l'andamento del piano e il completo coinvolgimento di imprese e lavoratori.

Poiché l'attività formativa svolta alla Work & Technology non ha presentato criticità e si è svolta secondo quanto previsto, le parti sociali non sono intervenute direttamente in nessuna fase del processo.

### **3.3 Considerazioni riepilogative**

Dalle evidenze documentali e dai colloqui con il referente aziendale e uno dei lavoratori coinvolti nelle attività formative è emersa una sostanziale positività dell'intervento realizzato. Il passaggio dall'analisi del fabbisogno alla realizzazione delle azioni è stato guidato in maniera efficace dall'ente gestore del piano, in stretta collaborazione con il referente aziendale. Ciò ha permesso lo

svolgimento completo delle azioni programmate, senza il verificarsi di scostamenti. Le modalità formative concordate con l'azienda sono state apprezzate dai lavoratori che ne hanno confermato l'efficacia.

Anche l'azienda ha monitorato con i propri sistemi interni di controllo di gestione gli effetti delle attività formative svolte, rilevando miglioramenti nel flusso di dati, nell'analisi del processo di controllo qualità, nella riduzione dei tempi di lavoro e nella diminuzione degli errori.

## **4. CONCLUSIONI**

### **4.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione**

Come evidenziato in precedenza, il percorso formativo seguito dalla Work & Technology era abbastanza ben delineato, in quanto è scaturito da un fabbisogno specifico, soddisfatto puntualmente dalle attività formative messe in campo.

Il successo dell'esperienza aziendale è imputabile soprattutto alla stretta collaborazione con l'ente che ha realizzato il piano formativo.

In primo luogo, questo ha svolto un'analisi territoriale puntuale, individuando le aziende le cui esigenze fossero più coerenti con l'obiettivo del piano. L'interfacciarsi continuo con i referenti dell'impresa ha permesso non solo di progettare al meglio le singole azioni formative, concordando tempi e modalità che fossero ritenuti più efficaci dall'impresa, ma anche l'individuazione di docenti con le competenze giuste.

La soddisfazione dei lavoratori per essere riusciti ad accrescere le proprie capacità lavorative e l'apprezzamento per essere stati seguiti in questo percorso da consulenti esperti, è un elemento certamente positivo che va sottolineato.

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

Le azioni formative realizzate dalla Work & Technology hanno avuto una struttura e una metodologia molto semplici, che proprio per questo sono certamente replicabili. Possono rappresentare una buona pratica in quanto:

- sono state sicuramente efficaci, generando risultati più che adeguati rispetto ai risultati attesi;
- la realizzazione con il contributo del conto di sistema di Fondimpresa ha massimizzato l'efficienza economica, in quanto a fronte del solo costo del lavoro sostenuto dall'azienda, non sono state impegnate ulteriori risorse finanziarie;
- da qui la sostenibilità dell'azione formativa, confrontata con i risultati ottenuti in termini di efficientamento del processo produttivo (riduzione dei tempi di lavoro e riduzione degli scarti).

### **4.3 Conclusioni**

L'intervento formativo analizzato, pur se poco significativo singolarmente preso, va inquadrato nell'ottica del piano formativo nel suo complesso. L'azienda e le sue specificità rappresentano perfettamente gli obiettivi del progetto MEET, ne esprimono la qualità e sono un esempio efficace di gestione delle attività.

A partire dall'analisi dei fabbisogni, passando attraverso la progettazione individuale delle singole azioni formative, fino alla loro realizzazione e monitoraggio, ogni fase è stata curata nel dettaglio, sia dall'ente che dall'azienda, in modo che nell'ultima fase, quella della verifica dei risultati e del raggiungimento degli obiettivi, i riscontri fossero positivi.

La competenza gestionale dell'ente e la capacità dell'azienda di esprimere con precisione le proprie esigenze sono state, quindi determinanti per il successo del progetto.

Il referente dell'azienda ha sottolineato come le attività formative abbiano rafforzato la fiducia dei lavoratori nell'azienda, in quanto si sono sentiti supportati nella loro crescita professionale e determinanti per lo sviluppo aziendale.

In un territorio come quello molisano, in cui le aziende incontrano sempre più difficoltà ad investire per crescere ed innovarsi, l'esempio della Work & Technology, una piccola impresa che crede nella possibilità di ampliare il proprio mercato e per questo migliora il proprio processo e chiede ai lavoratori di essere collaboratori attivi di questo percorso, è sicuramente positivo.