



Sistema di monitoraggio valutativo

**Orfeo Fondimpresa Molise**

**RAPPORTO TERRITORIALE MOLISE 2020**

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 .....	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata: aspettative e impatto della formazione .....	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro .....	8
2.5 Considerazioni riepilogative .....	9
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	11
3.1 L'analisi del fabbisogno e le figure professionali coinvolte nella formazione.....	11
3.2 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione .....	11
3.3 Considerazioni riepilogative .....	13
4. CONCLUSIONI .....	14
4.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione .....	14
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	14
4.3 Conclusioni .....	15

## 1. INTRODUZIONE

Come accade ormai da alcuni anni, Fondimpresa invita le Articolazioni territoriali ad individuare, nel gruppo di imprese scelte a campione, una che, per le attività formative realizzate sul territorio con il contributo del Fondo, risulti particolarmente significativa.

L'Articolazione del Molise per questo rapporto territoriale ha individuato l'esperienza formativa della Delta Impianti Industriali srl, un'azienda metalmeccanica della provincia di Campobasso, che ha realizzato le proprie attività nell'ambito di un piano del conto di sistema.

Tra tutte le imprese proposte a campione si è ritenuto opportuno scegliere ancora una volta un'impresa che ha svolto attività con il conto di sistema piuttosto che con il conto formazione, poiché questo viene spesso utilizzato dalle imprese molisane, prevalentemente di piccola dimensione, per la formazione obbligatoria. Pertanto il rapporto sarebbe stato poco significativo e non rispondente agli obiettivi del monitoraggio, tendenti a valorizzare esperienze formative collegate alla competitività dell'azienda.

Per la formazione in ambiti quali l'innovazione tecnologica, l'aggiornamento delle competenze specifiche dei lavoratori e altri argomenti riferibili a gli ambiti della competitività aziendale, da parte delle aziende regionali viene preferito il conto di sistema, che risulta essere un canale di finanziamento più cospicuo in termini di risorse disponibili, e più snello e affidabile, proprio perché gestito da un ente formativo.

Le PMI locali non riescono, infatti, ad accantonare sul proprio conto formazione risorse sufficienti a finanziare la formazione su innovazione e aggiornamento delle competenze in area tecnologica, che deve essere affidata a specialisti ed è piuttosto costosa.

Inoltre, accedendo ai conti di sistema, la gestione amministrativa dei piani formativi viene esternalizzata ad un soggetto qualificato e competente, che si accolla così il costo di questa fase del progetto, assicurando il rispetto di tutte le complesse regole previste dal rendiconto.

In questo caso l'ente prescelto, con il quale esiste un rapporto consolidato di collaborazione, ha confermato la capacità di intercettare i fabbisogni dell'impresa e soddisfare al meglio tutte le esigenze formative.

Il piano in cui è inserita la Delta Impianti Industriali, denominato INCOME – INnovazione e COmpetitività nel MEtalmeccanico, è stato finanziato con le risorse dell'Avviso 4/2017 – Competitività, con codice AVS/055C/17I.

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.

Nell'ambito delle sue esperienze, la Co.S.Mo. Servizi ha portato a realizzazione con successo una serie di Piani settoriali finanziati da Fondimpresa (di cui ben 11 nel settore metalmeccanico/automotive) con livelli di capacità realizzativa quasi sempre pari al 100%.

Le altre società partecipanti al piano sono la S.A.I.P. Formazione s.r.l. e Poliedra Servizi 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 62 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.

Inoltre le imprese di queste regioni già in passato hanno manifestato una particolare attitudine a lavorare in sinergia condividendo modelli formativi e approcci collaborativi che coinvolgono anche le parti datoriali e sindacali, che infatti hanno sostenuto in modo convinto il Piano.

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 INCOME 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 assicurare alle aziende interventi formativi e azioni di supporto in grado di agevolare l'acquisizione di competenze tecniche e professionali, e di attivare e gestire tutti gli aspetti legati alla qualificazione dei processi produttivi, all'innovazione organizzativa ed alla digitalizzazione dei processi aziendali.

Con le azioni formative realizzate nel piano si è cercato di contribuire al rilancio dei tessuti produttivi delle regioni coinvolte dal progetto, in un momento in cui gli effetti della crisi internazionale degli ultimi anni si stanno affievolendo, utilizzando la leva formativa a favore del personale delle imprese.

Nonostante segnali di rivitalizzazione del sistema economico produttivo nazionale (e dei singoli contesti regionali), la crisi internazionale ha definito un punto di svolta, di passaggio, da un assetto socio-economico e produttivo ad un altro e che pertanto le aziende, per restare competitive (e in molti casi anche solo per sopravvivere) nella "nuova economia" devono necessariamente

evolversi, aggiornarsi, approcciare nuovi mercati e, più in generale, investire risorse umane e materiali in strategie di sviluppo.

Le imprese coinvolte nel piano sono state quindi incoraggiate 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.

Gli ambiti tematici strategici richiamati dall'Avviso 4/2017 e affrontati dalle imprese coinvolte nel piano INCOME sono i seguenti:

- a) Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti
- b) Innovazione dell'organizzazione
- c) Digitalizzazione dei processi aziendali

L'azienda oggetto del presente monitoraggio, ha realizzato un'azione formativa nell'ambito della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, finalizzata a sostenere il confronto continuo con la concorrenza.

Le azioni formative realizzate sono quindi assolutamente coerenti con gli obiettivi dichiarati dal piano e l'azienda rappresenta senz'altro un esempio importante per le imprese del territorio.

Per la redazione del presente rapporto è stata realizzata un'intervista con il referente aziendale Dott. Andrea Tundo. A causa delle restrizioni, per prudenza, si è preferito non incontrare i lavoratori, ai quali è stato sottoposto dal referente il questionario CAWI al posto di un'intervista diretta.

I questionari compilati sono stati utili nella redazione del rapporto, per meglio rilevare l'efficacia della formazione.

L'azienda è stata selezionata, nell'ambito del monitoraggio CAWI per altri lavoratori e per una diversa azione formativa, i questionari CAWI non sono stati compilati.

## **2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**

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

La Delta Impianti Industriali srl nasce nel 1992, per svolgere prevalentemente attività di manutenzione degli impianti dello Zuccherificio del Molise. Col passare del tempo l'azienda ha iniziato un processo di diversificazione, anche a causa della progressiva crisi del cliente principale, che poi ha definitivamente chiuso nel 2016.

Progressivamente le competenze nel campo della manutenzione sono state messe al servizio della nuova attività di carpenteria metallica, svolta su commessa per le imprese molisane, soprattutto quelle che in quegli anni andavano ad insediarsi nel nucleo industriale di Termoli, dove ha sede anche la Delta Impianti.

L'azienda produce ora componentistica per impianti meccanici, idraulici ed elettrici e opera nel settore delle lavorazioni Inox e Carbonio realizzando carpenterie meccaniche e strutturali, condotti di scarico e aspirazione, ventilatori industriali, filtri di depurazione aria, serrande ad alette parallele e/o contrapposte, serbatoi in pressione, tubazioni, coibentazioni.

Per la realizzazione di tutti questi impianti e manufatti viene utilizzato il taglio laser di precisione, grazie al quale la Delta Impianti è in grado di produrre macchine industriali, lavorazioni specifiche per l'edilizia, componentistica per elettrodomestici e per apparecchi elettromedicali, accessori in lamiera per arredamento e a servizio di realizzazioni architettoniche particolari.

Sono presenti in azienda uno studio di progettazione che assiste il cliente per la definizione della commessa nei minimi dettagli, e squadre specializzate di montatori per la posa in opera dei manufatti.

Punto di forza dell'azienda è la flessibilità, che permette di rispondere in maniera veloce ed efficiente ad ogni esigenza del cliente.

La sempre migliore qualità dei prodotti e dei servizi realizzati su commessa fanno apprezzare l'azienda anche oltre i confini regionali, e alle imprese locali si aggiungono nuovi clienti nel settore aeronautico in Piemonte e Lombardia.

Qualche commessa sporadica è stata acquisita anche negli Stati Uniti, nel settore navale, per lavori di carpenteria metallica nell'impianto di depurazione dei fumi di scarico di navi.

Per poter operare sul mercato internazionale, l'azienda si è dotata di numerose certificazioni, che le consentono di competere con aziende anche di maggiori dimensioni. Il mantenimento delle certificazioni comporta quindi un aggiornamento costante e la continua verifica degli standard qualitativi, da affiancare alla formazione dei dipendenti.

La crescita dell'azienda e l'evoluzione nell'attività con l'espansione in diversi e più complessi settori produttivi hanno comportato continui investimenti sugli impianti e sulle risorse umane, sempre più ingenti e sempre più rivolti all'acquisizione di nuove tecnologie e processi produttivi.

A questi investimenti si è accompagnata un'evoluzione organizzativa, che ha traghettato l'azienda da una gestione familiare verso una struttura sempre più manageriale. La conduzione dell'azienda resta, comunque, nell'ambito della famiglia allargata.

Attualmente la Delta Impianti opera prevalentemente in Italia ed ha un unico stabilimento produttivo a Termoli, in provincia di Campobasso, ma i clienti sono ormai in tutto il mondo, segnatamente in Germania e Giappone.

Il settore della carpenteria metallica è molto particolare e rappresenta una piccola fetta, molto specializzata, del settore metalmeccanico italiano.

Gli ultimi rapporti statistici riferiti all'andamento del settore metalmeccanico nel suo complesso, nel 2019, hanno rilevato percentuali di crescita, anche se minima, dei volumi e del fatturato, in quanto esso rappresenta una punta di diamante della produzione manifatturiera italiana. Pur scontando la forte concorrenza dei Paesi asiatici, rimane comunque un settore leader delle esportazioni, per l'elevato contenuto tecnologico e la qualità delle produzioni.

Naturalmente nel 2020 tutto è cambiato a causa della pandemia da COVID-19 e le difficoltà dovute al forte rallentamento del commercio mondiale hanno investito tutte le imprese italiane, soprattutto quelle maggiormente legate alle esportazioni, come quelle metalmeccaniche.

La Delta Impianti, come evidenziato in precedenza, effettua una tipologia di lavorazioni che spazia dalla cantieristica navale a quella aeronautica ma anche a quella industriale, edile e ambientale. Le produzioni su commessa, quindi, riguardano un po' tutti i settori e si spera, pertanto, di riuscire a reggere il peso della crisi attuale cercando opportunità in comparti diversi.

Al momento i principali competitor sono in Giappone, che è uno dei leader nella cantieristica navale, e in Germania per tutti i lavori di meccanica di precisione. In Italia i concorrenti più vicini si trovano nel Lazio e qualcuno in Abruzzo, ma l'azienda regge il confronto grazie ad un buon rapporto tra qualità delle produzioni e costi sostenuti.

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

Allo stato attuale, con una crisi che ormai si sta manifestando in tutto il mondo, gli obiettivi strategici dell'azienda si sono molto ridimensionati: mentre prima della pandemia si era fortemente orientati all'innovazione tecnologica e all'acquisizione di nuovi segmenti di clientela, anche in campi diversi dalla carpenteria metallica (arredamento e strutture per l'architettura), ad oggi obiettivo principale è mantenere le quote di mercato investendo sempre di più nell'innovazione dei processi produttivi.

Già adesso le produzioni su commessa richiedono l'uso di software sofisticati in grado di tradurre in prodotti finiti le specifiche richieste dei clienti, soprattutto quando si tratta di componenti importanti nella costruzione di navi o impianti di trattamento delle emissioni liquide e gassose.

Le tecnologie abilitanti quali CAD/CAM e i sistemi robotizzati fanno già parte dei sistemi produttivi aziendali, ma richiedono continui aggiornamenti per far sì che la qualità dei prodotti finiti sia sempre ottima e al passo con la concorrenza.

La digitalizzazione dei processi riduce fortemente i tempi di lavorazione e gli errori che potrebbero verificarsi nel passaggio dalla progettazione alla realizzazione, e quindi l'aggiornamento continuo è indispensabile al mantenimento della competitività aziendale.

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

L'azienda investe continuamente per il miglioramento costante dei processi.

Riguardo all'attività formativa oggetto del presente monitoraggio, essa è conseguente all'acquisto di attrezzature destinate ai controlli non distruttivi.

Il progetto complessivo di miglioramento è stato quindi finalizzato ad aumentare l'efficienza dei controlli applicando una nuova tecnica su materiali metallici in generale, in modo da consentire di individuare e classificare le imperfezioni superficiali osservabili con o senza l'ausilio di lenti, specchi, endoscopi, e altri strumenti utilizzati per la visione delle imperfezioni.

Da questo investimento ci si attendeva l'acquisizione di un vantaggio competitivo: l'impresa intendeva migliorare l'efficienza del metodo ottico, che permette di rilevare un numero vastissimo di difetti quali cricche, corrosioni, alterazioni di colore dovuti a surriscaldamenti, erosioni, deformazioni, irregolarità della finitura superficiale, errori di montaggio di sistemi meccanici e variazioni dimensionali, sin nelle prime fasi di lavorazione, consentendo una notevole riduzione dei difetti di produzione e un aumento della resa del prodotto finale, in termini di qualità.

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 delle non conformità dei prodotti, che in passato sono stati in alcuni casi rilevate, e all'innovazione introdotta dalla nuova macchina che ha consentito di migliorare e rendere più efficienti le verifiche sulla qualità.

L'impatto sull'attività esterna all'azienda ha riguardato invece la diminuzione delle contestazioni, e il miglioramento del rapporto qualità prezzo, propedeutico all'acquisizione di nuovi clienti.

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

Nel corso dell'emergenza sanitaria verificatasi nel 2019 a causa della diffusione del Covid – 19, l'azienda si è fermata solo per pochi giorni all'inizio dell'anno, quando sono state disposte in tutta Italia le chiusure di tutte le attività produttive. In seguito, quando sono state meglio individuate le



attività che avrebbero potuto riaprire con l'adozione di specifici protocolli di sicurezza, l'azienda ha riaperto e ricominciato l'attività produttiva.

I propri codici ATECO, in quanto collegati ad alcuni di quelli individuati dalle disposizioni governative, hanno quindi consentito la ripresa produttiva dopo circa tre settimane.

Naturalmente alcune attività amministrative sono state svolte in smart working e comunque, dato il flusso ridotto di attività, è stato fatto anche ricorso alla Cassa integrazione.

La produzione è rimasta quella corrente e non ci sono state riconversioni.

Per buona parte del 2020 non è stata erogata formazione in presenza, se non quella necessaria per consentire ai lavoratori di utilizzare correttamente i Dispositivi di Protezione Individuale ed attuare correttamente il protocollo di sicurezza adottato per prevenire il contagio da Coronavirus.

Questa formazione è stata autofinanziata, anche perché urgente e quindi necessariamente svincolata dai tempi necessari per la richiesta di eventuali finanziamenti. In ogni caso è andata a buon fine e la collaborazione di tutti i dipendenti è stata fondamentale per la prosecuzione dell'attività produttiva in sicurezza.

Nei prossimi mesi sono comunque in programma nuove attività formative: come si segnalava in precedenza, l'azienda svolge attività formative di aggiornamento dei dipendenti in maniera costante, essendo indispensabile la formazione continua a causa dei continui aggiornamenti delle produzioni e dei macchinari, molti dei quali sono robotizzati e controllati con procedure informatiche.

Le competenze dei lavoratori devono essere quindi continuamente adeguate alle necessità e per questo motivo sono già programmate diverse azioni formative.

Molto probabilmente alcune di esse verranno svolte a distanza, essendosi rivelata questa modalità praticabile ed efficace per alcune tipologie di ambiti formativi.

Verrà comunque preferita la formazione in presenza e quella in affiancamento e on the job, che sono indispensabili per acquisire velocemente i contenuti.

Rispetto a questo scenario, sicuramente si farà ricorso al finanziamento di Fondimpresa, che ormai rappresenta un vero e proprio partner aziendale per la realizzazione della formazione continua, in ogni fase della vita aziendale.

## **2.5 Considerazioni riepilogative**

La formazione erogata è quindi intervenuta sulle competenze dei lavoratori coinvolti in un processo strategico per l'azienda, cioè quello del controllo qualità di produzioni che devono essere assolutamente conformi alle progettazioni delle commesse.

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 migliorare così il posizionamento sul mercato, cercando di superare la concorrenza con un sempre migliore rapporto tra qualità e prezzo.

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 è stata particolarmente complicata, in quanto gli investimenti aziendali effettuati, orientati al miglioramento del ciclo produttivo, determinano costantemente la necessità di aggiornamento delle competenze dei lavoratori. La stessa azienda, tramite il referente dell'azione formativa Dott. Andrea Tundo, ha quindi manifestato chiaramente all'ente proponente il proprio fabbisogno, segnalando obiettivi e contenuti formativi.

La formazione si è resa infatti necessaria in funzione dell'acquisto di nuove attrezzature per migliorare il controllo visivo per immagini delle lavorazioni.

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, l'acquisizione da parte dei lavoratori di nuove tecniche di controllo non distruttivo e nuove tipologie di prove di laboratorio.

In particolare i contenuti della formazione hanno riguardato le modalità di verifica dei difetti di saldatura e incollatura, i requisiti necessari per la certificazione UNI EN ISO 6520 saldatura, difetti della zona termicamente alterata, la presenza di porosità nella posa dei lembi, l'isolamento e la tenuta all'aria con inclusione di gas, le verifiche di altri difetti di isolamento.

A questi contenuti sono state affiancate altre azioni formative finalizzate a rendere gli operatori capaci di impiegare nuove procedure informatizzate per l'organizzazione, la gestione e la conduzione delle loro attività quotidiane.

Tutti i cinque lavoratori coinvolti nella formazione erano operai specializzati; alcuni di essi sono addetti al controllo non distruttivo sui materiali e le saldature, altri eseguono le prove di laboratorio. Si tratta di personale già addetto alle stesse mansioni, che però comportano un aggiornamento costante in funzione del continuo adeguamento dei macchinari su cui si opera.

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

Essendo ben definiti i contenuti della formazione, l'azienda ha individuato, con il supporto dell'ente attuatore del piano, il docente che avrebbe potuto svolgere l'attività formativa. Si tratta di un professionista esperto e qualificato, con elevate competenze tecniche nell'ambito di riferimento.

Per queste tipologie di attività formative i fornitori degli impianti non offrono anche l'addestramento degli addetti ed è quindi necessario rivolgersi a società o professionisti specializzati in grado di erogare la formazione richiesta.

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

Le modalità di svolgimento della formazione sono state pienamente apprezzate dai lavoratori, soprattutto per quanto riguarda l'affiancamento, in quanto essi hanno potuto verificare in maniera operativa e non solo teorica la necessità della formazione. Dopo l'indispensabile esposizione teorica, poter contare su una guida qualificata nell'applicazione pratica ha reso l'attività formativa particolarmente soddisfacente ed efficace.

Per questa azione formativa è stata svolta una verifica dell'apprendimento da parte del docente con test a risposta multipla ed è stato rilasciato ai partecipanti un attestato di frequenza.

In Molise non è ancora stato attivato un sistema regionale di certificazione delle competenze, per cui l'ente ha ritenuto comunque di rilasciare un documento che testimoniava l'accrescimento delle competenze dei lavoratori a seguito della formazione.

L'azienda non ha sviluppato al proprio interno un sistema strutturato di verifica degli effetti della formazione.

Il referente Dott. Tundo ha sottolineato come l'assenza di difetti nelle produzioni e la diminuzione delle contestazioni sia il "termometro" che misura l'efficacia della formazione erogata.

Trattandosi di formazione prevalentemente di carattere tecnico, non si ritiene necessario istituire un sistema codificato di monitoraggio dell'efficacia formativa.

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 Delta Impianti, 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 Delta Impianti 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 Delta Impianti 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 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 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 Delta Impianti era abbastanza ben delineato, in quanto è scaturito da un fabbisogno specifico, soddisfatto puntualmente dalle azioni realizzate.

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

Da un lato l'azienda ha individuato nella competenza sempre aggiornata dei lavoratori un vero e proprio asset aziendale, da mantenere con la formazione continua. Questa consapevolezza l'ha portata ad individuare in Fondimpresa lo strumento che meglio si adatta a favorire questo processo, in quanto estremamente flessibile, gratuito e adeguatamente supportato.

Sia attraverso il conto formazione, sia accedendo al conto di sistema, l'azienda riesce nei tempi e nelle modalità desiderate a far sì che i propri dipendenti ricevano la formazione di cui hanno bisogno.

D'altro canto, la presenza sul territorio di un ente qualificato come Cosmo Servizi, che intercetta puntualmente i fabbisogni delle imprese locali, è fondamentale per ottimizzare l'uso delle risorse Fondimpresa, disponibili per le imprese sia sul conto formazione che provenienti dal conto di sistema.

Per quanto riguarda questo specifico piano formativo, in cui è inclusa l'azione della Delta Impianti, Cosmo Servizi 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, 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 Delta Impianti 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 a quelli attesi. Il mix di modalità è sicuramente il più apprezzato anche dai lavoratori: far seguire una parte pratica ad una teorica permette l'acquisizione più rapida dei contenuti formativi e

genera anche maggiore soddisfazione da parte dei partecipanti, che superano così anche le incertezze derivanti dalla messa in pratica di azioni nuove nell'ambito dello svolgimento della propria attività. Nel caso di specie, la capacità di saper usare le nuove tecniche di Controlli Non Distruttivi è strettamente collegata alla possibilità dell'azienda di ottenere o rinnovare le certificazioni; inoltre attenua la responsabilità aziendale nell'assicurare la qualità e la tenuta di impianti delicati come quelli da installare sulle navi e su macchinari di precisione.

- 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; inoltre la gestione amministrativa spostata sull'ente attuatore ha contenuto ulteriormente il costo dell'azione.

### **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 INCOME, 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 capacità dell'azienda di esprimere con precisione le proprie esigenze e la competenza gestionale dell'ente 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.

La Delta Impianti può rappresentare, proprio in questo periodo di crisi economica, un esempio di azienda che crede nel futuro, crede nella formazione continua come leva di crescita aziendale, crede nell'innovazione tecnologica costante quale pilastro per la crescita e per il consolidamento di posizioni importanti sul mercato internazionale.

Tutto questo in un settore, quale quello della carpenteria metallica e impiantistica, in cui l'Italia ancora occupa posizioni rilevanti.