



&



AT PUGLIA DELTA SALOTTI

Ambito Strategico: Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Titolo: “PLAYour FUTURE 2018”

Codice identificativo del piano: AVT/033I/17I- ID 211347

Team di monitoraggio: Paolo Nico, Alessandro Castellana

Dicembre 2020

INDICE

1 INTRODUZIONE

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

- 2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

- 2.3.2 Impatto della formazione

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

2.5 Considerazioni riepilogative

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

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

3.4 Considerazioni riepilogative

4 CONCLUSIONI

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

4.2. Le buone prassi formative aziendali

4.3 Conclusioni

1 INTRODUZIONE

L'azione formativa presa in esame è parte del piano "PLAYour FUTURE 2018", un piano formativo settoriale, con imprese operanti in Puglia, finanziato dall'Avviso 4/2017 - Competitività.

L'obiettivo principale del piano PLAYour FUTURE 2018 è stato quello di supportare le aziende a superare i limiti della piccola e media impresa e promuoverne la crescita in un'ottica 4.0.

Il Piano è stato presentato da dall'Ente Grifo Multimedia S.r.l. con l'obiettivo generale di favorire la competitività nel complesso quadro di cambiamento e innovazione insito nell'attuale fase storica e cambiamenti negli aspetti inerenti all'evoluzione tecnologica, l'organizzazione del lavoro e le competenze richieste per poter guidare ed accompagnare processi efficaci di cambiamento.

Il piano ha realizzato interventi formativi per 50 aziende. Gli Ambiti Tematici di riferimento del piano "PLAYour FUTURE 2018", sono stati tre:

- qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti;
- digitalizzazione dei processi aziendali;
- innovazione organizzativa

L'Ambito Tematico di riferimento dell'azione formativa presa in esame:

- Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti

La scelta di effettuare il monitoraggio sul progetto "PLAYour FUTURE 2018", è nata dalla natura del piano stesso.

Infatti il progetto complessivo è stato caratterizzato sostanzialmente da interventi personalizzati ciascuno sulle esigenze delle 50 aziende coinvolte. Ciò ha consentito al team di monitoraggio da una parte di analizzare il progetto nel suo insieme e dall'altra di verificare, attraverso l'analisi di uno specifico intervento, la coerenza tra il piano e le singole azioni realizzate.

Inoltre, il soggetto attuatore GRIFOMULTIMEDIA è un leader nel settore della *gamification* degli ambienti di lavoro e sta attuando diverse metodologie formative innovative.

L'azienda scelta è la DELTA SALOTTI azienda produttrice leader di divani e poltrone zona living e outdoor che vede 84 lavoratori assunti con contratti di diversa natura e durata.

Il motivo che ha portato alla scelta dell'analisi dell'intervento formativo realizzato per DELTA SALOTTI nel fatto che è un'azienda che pur essendo legata a metodi di lavoro artigianali, tuttavia è costantemente protesa alla ricerca di innovazioni sia nel processo produttivo, sia in ambito organizzativo, al fine di ottimizzare le risorse ed abbattere i costi della manodopera, per superare la concorrenza dei mercati stranieri. Nello specifico, l'azienda mirava anche a ridurre i costi di trasformazione attraverso l'individuazione ed eliminazione delle attività non a valore aggiunto identificando metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità.

L'intervento formativo oggetto dell'analisi mirava a formare le abilità per organizzare e gestire il processo di controllo dei prodotti in uscita in modo da ottenere dati e informazioni attendibili nonché intervenire tempestivamente per prevenire la produzione di prodotti o servizi non conformi,

aumentando l'efficienza dell'azienda riqualificando i processi produttivi attraverso nuovi strumenti.

Al fine di potenziare le competenze delle risorse umane della DELTA SALOTTI l'intervento formativo oggetto dell'analisi ha previsto le seguenti azioni formative:

- Strumenti per recuperare efficienza in produzione;
- Controllo dei costi di produzione.

L'intervento formativo, pertanto, risponde all'ambito strategico dell'Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto fissato nel Piano Operativo 2020 dell'ufficio di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda DELTA SALOTTI ha sede in Santeramo in Colle (BA) ed è attiva dal 2001, ma la proprietà opera nel campo della produzione dei divani dal 1989, quando Michele Paulangelo getta le basi per quello che sarà un trend costante in graduale crescita negli anni.

Le principali produzioni sono: divani e poltrone zona living e outdoor, e il mercato di riferimento è locale, nazionale e internazionale

La società ha per oggetto principale la produzione, riparazione e manutenzione, commercio e distribuzione in qualsiasi forma e con qualsiasi tecnica e metodo, anche nelle forme speciali di vendita diretta, porta a porta, a domicilio, per corrispondenza di:

- mobili ed articoli per l'arredamento degli ambienti domestici ed aziendali;
- salotti, mobili imbottiti, divani, poltrone, tappezzati in genere, elementi di arredo in legno e non;
- articoli casalinghi, elettrodomestici, utensileria, strumenti elettrici ed elettronici;
- accessori per l'arredamento e l'allestimento, compreso i prodotti tessili ed i complementi di arredo;
- beni a questi complementari, succedanei, derivati ed accessori, di qualunque origine e materiale, compreso gli imballaggi e le materie prime necessarie per la produzione dei beni stessi;
- la realizzazione di arredamenti, allestimenti per attività commerciali e industriali;
- l'attività di falegnameria e della trasformazione del legno in genere;
- la produzione, la trasformazione e la lavorazione, sia per conto proprio che per conto terzi, di poliuretano espanso e di fiocco di poliestere per imbottiture;
- il taglio e il cucito di pelle e stoffe per divani e la realizzazione di tappezzeria per divani, sia per conto proprio che per conto terzi;
- la commercializzazione all'ingrosso e/o al dettaglio di mobili in genere e di quant'altro connesso all'arredamento, siano essi di produzione propria che di produzione di terzi;
- il commercio all'ingrosso e/o al dettaglio di mobili da giardino, tende da accampamento prefabbricati di ogni tipo, fioriere e quant'altro connesso con l'arredamento di spazi esterni;
- l'attività di costruzione e commercializzazione di serbatoi in metallo, nonché l'attività di carpenteria metallica in genere.

In Puglia la maggior parte delle imprese specializzate nella produzione di salotti e mobili imbottiti si concentra nel distretto industriale Murgiano, individuato dall'Amministrazione regionale in base ad uno studio commissionato all'IPRES quale zona ad elevata vocazione produttiva specialistica.

Il Distretto Industriale Murgiano del Mobile Imbottito rappresenta una delle realtà più significative di sviluppo endogeno ed autosostenuto dell'Italia meridionale e contribuisce in maniera determinante al primato italiano nel settore legno-arredo. Il Distretto produttivo del mobile imbottito della Murgia è da tempo interessato da una crisi industriale e occupazionale principalmente dovuta alla forte concorrenza sul mercato internazionale.

L'intensità della concorrenza è molto alta sia a livello locale che nazionale/internazionale.

Grazie alla sua esperienza Delta salotti si è velocemente affermata su tutto il territorio italiano ed internazionale specializzandosi in design, produzione e distribuzione di salotti imbottiti di alta qualità.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Secondo gli intervistati gli obiettivi strategici più rilevanti della DELTA SALOTTI sono:

- Innovazione di prodotto - favorire l'innovazione della produzione quale strumento per accrescere l'efficienza e, conseguentemente, la competitività. Si proponeva di sostenere l'adozione da parte dell'azienda di metodologie in grado di accelerare strategicamente i processi di innovazione di processo e prodotto, rafforzando le competenze volte all'applicazione di strumenti di analisi e approvvigionamento dei materiali, Key Performance Indicators, strumenti per il controllo statistico di processo e di recupero dell'efficienza in produzione, metodi di gestione della manutenzione e dei flussi logistici in entrata e uscita, metodologie di pianificazione della produzione e assemblaggio e della qualità;
- Innovazione di processo - fornire alla DELTA SALOTTI gli strumenti della digital transformation, supportarla nell'introduzione di metodologie e/o strumenti per la digitalizzazione dei processi interni, con conseguenti vantaggi di ottimizzazione e snellimento, con la dematerializzazione degli archivi;
- Miglioramento qualità - dotare degli strumenti operativi per l'adeguamento organizzativo dell'azienda per operare con competitività nei contesti mutati e mutevoli del mercato;

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Secondo l'intervistato la decisione di realizzare il piano e le attività formative in esame è strettamente correlata agli obiettivi strategici dell'azienda.

Lo sviluppo delle risorse umane, in termini di competenze tecniche e razionalizzazione dei processi produttivi, è ritenuto elemento indispensabile per sostenere adeguatamente lo sviluppo dell'azienda.

La principale necessità in termini di sviluppo delle competenze per i dipendenti che **Delta Salotti** intendeva coinvolgere nell'attività formativa consisteva nel formare le abilità per organizzare e gestire il Controllo di Processo in modo da ottenere dati e informazioni attendibili nonché Intervenire

tempestivamente per prevenire la produzione di prodotti o servizi non conformi, Aumentando l'efficienza dell'azienda riqualificando i processi produttivi attraverso nuovi strumenti.

L'azienda mirava anche a ridurre i costi di trasformazione attraverso l'individuazione ed eliminazione delle attività non a valore aggiunto Identificando metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità.

Obiettivo di ogni intervento formativo realizzato, inserito sempre in una programmazione di sviluppo e miglioramento de personale, è realizzare un miglioramento generale delle performance aziendali attraverso il coinvolgimento di esperti in grado di portare valore aggiunto all'organizzazione tutta. Obiettivi di crescita e sviluppo del personale rappresentano, pertanto, un binomio indissolubile per la crescita.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Nell'ottica di uno sviluppo organico delle risorse umane, gli interventi formativi vengono programmati considerando tutta la popolazione aziendale e pertanto tutti i processi. E' indispensabile migliorare ogni processo in quanto ognuno di essi è integrato nell'attività di azienda.

I Percorsi formativi attivati sono stati:

- Strumenti per recuperare efficienza in produzione
- Controllo dei costi di produzione

Secondo il management intervistato è stato già possibile avere un riscontro positivo dell'impatto delle azioni formative sugli obiettivi aziendali. La formazione svolta ha avuto ottimi impatti sull'azienda, incrementando i processi di analisi finalizzati alla concezione di nuovi prodotti o di miglorie innovative al prodotto.

Questo ha implicato per il management aziendale, una rivalutazione dei processi interni aziendali: è stato possibile modificare/migliorare alcuni processi esistenti, per quanto riguarda l'impiego del personale tecnico, l'impiego di macchinari e il layout di fabbrica, l'organizzazione delle funzioni di concetto.

Gli interventi formativi realizzati hanno, da un lato, migliorato la consapevolezza dei lavoratori in merito alle competenze possedute e al gap di competenze da colmare e, dall'altro, sviluppato le competenze tecniche necessarie alla corretta gestione dei processi aziendali.

In particolare, nei reparti produttivi gli interventi realizzati hanno portato un visibile miglioramento nell'organizzazione della linea migliorando i rendimenti in termini di efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse e del tempo.

I principali cambiamenti riscontrati, a fronte di una maggiore consapevolezza dell'importanza del ruolo, fanno riferimento ad una migliore applicazione delle procedure aziendali, ad un miglioramento significativo delle performance, ad un miglioramento delle capacità dei lavoratori di individuare le possibili aree di miglioramento e di proporre soluzioni migliorativi.

Inoltre, il clima aziendale ha beneficiato degli interventi il cui obiettivo era lo sviluppo delle soft skills.

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

Durante il periodo di lockdown l'azienda ha dovuto fermare l'attività per poi riprenderla gradualmente nei mesi successivi. Con il blocco dell'attività di è fermata anche la formazione che pertanto non è stata svolta né in presenza né a distanza.

In merito al futuro, l'azienda pensa che la formazione professionale, superate le difficoltà create diffusamente dal lockdown, avrà una forte spinta propulsiva per ripartire.

Fondimpresa, in questo senso avrà un ruolo fondamentale, soprattutto se sosterrà il processo della digitalizzazione della formazione che sta ormai diffondendosi a macchia d'olio, segno che la pandemia ha dato avvio a un nuovo paradigma formativo. Infatti, se da un lato le modalità formative in aula continuano a essere fondamentale soprattutto tra i meno "tecnologici", dall'altro la FAD è ormai considerata parte integrante e imprescindibile anche nel futuro post-Covid.

2.5 Considerazioni riepilogative

In un'ottica di crescita e di sviluppo l'azienda ha valutato questo progetto molto positivamente. Gli obiettivi strategici posti alla base del percorso formativo, sono stati raggiunti grazie alle soluzioni programmatiche contenutistiche e metodologiche, in termini di innovazione tecnologica, proposta dal soggetto attuatore, frutto, anche, di un'attenta analisi dei fabbisogni.

L'azienda soddisfatta per i risultati ottenuti si è così potuta concentrare nel far crescere i propri lavoratori all'interno dell'azienda grazie alle nuove competenze acquisite con la formazione. Soprattutto in un'ottica di crescita e innovazione dei prodotti.

Appare importante in questo senso l'attenzione che DELTA SALOTTI pone nell'innovazione tecnologica per le scelte produttive future. L'affiancarsi ad un partner come GRIFOMULTIMEDIA leader italiano nella *gamification* degli ambienti di lavoro è segno dell'interesse che l'azienda ha verso i nuovi sistemi di industria 4.0

Tutto questo per l'innalzamento delle competenze ottenuto grazie alla formazione quale fattore critico di successo fondamentale e leva strategica per la competitività sul mercato che vede una concorrenza derivante dai paesi con un basso costo della manodopera.

Poiché il livello delle competenze delle risorse umane in questo processo riveste un'importanza rilevante l'azienda investe e continuerà ad investire nella formazione dei lavoratori.

Rispetto al coinvolgimento delle parti sociali, il piano formativo **"Play for the future 2018"** è stato condiviso con le parti sociali, che attraverso l'articolazione delle loro strutture, si sono impegnate a promuovere il progetto ed i suoi obiettivi, a sostenerlo pienamente durante lo svolgimento, a diffonderne capillarmente i risultati ottenuti e le buone prassi generate. Hanno inoltre monitorato la realizzazione del Piano formativo attraverso incontri ed approfondimenti di carattere valutativo e ne hanno diffuso i risultati conseguiti attraverso il Comitato di Pilotaggio.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

I fabbisogni formativi dell'Azienda sono stati adeguatamente rilevati e rappresentati nel progetto candidato in quanto corrispondevano alle esigenze aziendali in quel momento storico.

Questi sono il frutto di un'attenta analisi che non si è fermata al solo momento di presentazione del progetto formativo, ma si è andato via via modificando grazie alla continua valutazione dei fabbisogni aziendali che sono cambiati tra la fase di presentazione e quella di erogazione della formazione.

Analisi dei fabbisogni emersa in fase di presentazione: Questa attività si è posta in stretta connessione con l'analisi della domanda. La rilevazione dettagliata dei fabbisogni ha permesso di soffermarsi sugli obiettivi/strategie che l'azienda intendeva raggiungere o perseguire attraverso la realizzazione di uno specifico progetto e la tipologia di competenze che era necessario sviluppare per ottenerli. Inoltre, l'incontro diretto con l'azienda ha permesso di passare da una prospettiva macro ad una prospettiva micro, circoscritta alla specifica strategia aziendale all'interno del piano.

Aggiornamento dei fabbisogni formativi in itinere: In fase di implementazione si è rilevato nel dettaglio il bisogno formativo, approfondendo conoscenze e competenze dei destinatari individuati, parallelamente ad un'attività di verifica del fabbisogno rilevato. Il cardine della metodologia adottata per l'aggiornamento dei fabbisogni formativi è consistito nel coinvolgimento del Referente aziendale per evidenziare nuovi variabili intercorse in azienda dal momento della produzione della lettera di manifestazione d'interesse.

Le fonti d'informazione utilizzate per effettuare l'analisi dei fabbisogni si sono rivelate pertinenti ed efficaci nell'evidenziare il gap formativo da colmare.

A supporto della rilevazione è stato utilizzato lo strumento "Scheda di rilevazione fabbisogni" con lo scopo di facilitare la rilevazione delle esigenze formative ed individuare il gap delle competenze, per il quale la formazione rappresenta un contributo necessario e significativo al raggiungimento degli obiettivi aziendali in ambito ambientale. Ciò ha permesso di strutturare una descrizione di come il progetto formativo aziendale sia finalizzato a colmare il gap di competenze evidenziato nell'area di riferimento.

L'azienda, per il tramite del referente aziendale, è stata coinvolta, in fase preliminare, nella definizione delle necessità aziendali e dei fabbisogni dei lavoratori, attraverso colloqui e interviste finalizzate appunto a determinare i fabbisogni aziendali e quindi per meglio calibrare gli interventi formativi.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Dati gli obiettivi strategici del piano era necessario che le azioni formative fossero rivolte sia ad Impiegati che ad operai coinvolti nei processi produttivi per un numero complessivo di 17 partecipanti.

Le azioni formative infatti rientravano nella macroarea “Qualificazione Dei Processi Produttivi E Dei Prodotti”, nello specifico Controllo dei costi di produzione e Strumenti per recuperare efficienza in produzione. Obiettivo dell’azienda infatti è quello di realizzare un sistema di controllo della produzione:

- utilizzando sistemi evoluti di misura e controllando l'efficienza di manodopera, impianti e linee di produzione;
- Bilanciando i flussi produttivi;
- Focalizzando le aree critiche di inefficienza su cui intervenire tramite tecniche di problem solving;
- Utilizzando tecniche specifiche di incremento dell’efficienza e di rimozione delle perdite di produzione;
- Valutando ed ottimizzando l'organizzazione di produzione.

Di qui la necessità di coinvolgere impiegati e operai coinvolti direttamente nel ciclo produttivo.

3.3 L’analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Secondo l’intervistato tutto il processo della gestione della formazione ha tenuto conto dei fabbisogni rilevati dei degli obiettivi aziendali e dei processi di innovazione in corso.

In fase di candidatura l’azienda aveva preventivato di svolgere unicamente esattamente le azioni che ha poi realizzato.

Le azioni scelte miravano a definire gli approcci più idonei da cui partire per riorganizzare l’azienda in maniera pratica. I dipendenti aziendali conoscevano la realtà aziendale ed i processi lavorativi in atto; erano già in possesso di competenze basilari inerenti agli aspetti di controllo, necessitavano, però di acquisire competenze pratiche ed operative per comprendere e valutare preliminarmente gli effetti economici delle diverse scelte aziendali.

Le azioni individuate miravano, quindi, a formare le abilità per organizzare e gestire il Controllo di Processo in modo da ottenere dati e informazioni attendibili, intervenire tempestivamente per prevenire la produzione di prodotti o servizi non conformi, Riducendo quindi i costi di trasformazione attraverso l’individuazione ed eliminazione delle attività non a valore aggiunto e identificando metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità.

Una volta individuata la/e azione/i formativa da svolgere il capofila si è interfacciato con il referente aziendale per meglio definire gli obiettivi e i contenuti delle azioni, anche qui, eventualmente discostandosi o arricchendo quanto già presente nel catalogo formativo.

Grazie ai suggerimenti dell’azienda è stato elaborato nel dettaglio il trafiletto descrittivo del corso in oggetto che è stato poi inserito all’interno del Progetto.

La calendarizzazione delle azioni formative si è realizzata tenendo conto delle esigenze aziendali in primis. L’azienda tramite il referente aziendale e il coordinatore, dopo essersi interfacciata con il

docente, ha comunicato il calendario delle attività, avvisando il capofila, e di volta in volta, in caso di modifiche da apportare al calendario.

La scelta delle modalità didattiche delle azioni formative si è realizzata in fase di candidatura. Lo standard applicato dal soggetto capofila per questo piano formativo è stato di 60% di attività formative in aula e 40% in modalità non in aula, nello specifico Training on the job. Le aziende sono state informate di questa suddivisione e hanno accolto positivamente l'impostazione.

L'azienda ha effettuato un'attenta analisi della situazione interna per individuare le aree con maggiore carenza formativa in relazione alla tematica da sviluppare, in particolare aggiornando la situazione all'avvio delle aule tenuto conto dello scarto temporale tra candidatura e approvazione/realizzazione dell'intervento.

Il soggetto attuatore ha predisposto, tramite l'assistenza di un soggetto partner SOGES spa, un sistema di monitoraggio e valutazione. Il sistema di monitoraggio e valutazione è stato impostato in modo da controllare la puntuale aderenza rispetto ai dati quantitativi, nel rispetto delle priorità dell'Avviso, riguardanti le caratteristiche dei partecipanti, delle aziende beneficiarie e dei valori orari e finanziari indicati a progetto.

Lo strumento utilizzato per tale attività è stato la piattaforma AreaTutor concepita e sviluppata per agevolare la gestione dei progetti formativi finanziati da Fondimpresa. l'attività di monitoraggio e valutazione seguirà il piano in ogni fase del suo sviluppo: dall'avvio alla chiusura delle attività, e sarà articolata in controlli iniziali, controlli in itinere, controlli finali ed ex-post.

Per ciascuna azione formativa è stato previsto il rilascio, a fine percorso, dell'apposito Attestato di partecipazione alle attività di formazione del Piano in base ad un modello unico stabilito dal capofila ed in rispetto a quanto previsto da Fondimpresa.

Per le azioni formative di durata superiore alle 24 ore è stato attuato il sistema di verifica dell'apprendimento. Il focus delle verifiche e della valutazione è posto sull'apprendimento e su come l'azione formativa sia riuscita a facilitare l'apprendimento, inteso non solo come necessaria trasmissione dei saperi, ma soprattutto sulle condizioni che possono aver creato delle opportunità di trasformazione delle esperienze dei singoli partecipanti relativamente al contesto di lavoro in azienda, in acquisizioni ed apprendimenti consapevoli, riflessivi, proattivi.

3.4 Considerazioni riepilogative

Dagli incontri avuti con i dirigenti aziendali e con il soggetto attuatore si può evidenziare una certa coerenza di intenti tradotti in una progettazione mirata e targhettizzata sulle necessità aziendali. Dall'analisi dei documenti a supporto della valutazione si può affermare che le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza sia con gli obiettivi generali del piano "PLAYour FUTURE 2018" che con gli obiettivi dell'intervento effettuato dalla DELTA SALOTTI.

Le fonti d'informazione utilizzate per effettuare l'analisi dei fabbisogni si sono rivelate pertinenti ed efficaci nell'evidenziare le necessità formative dell'azienda. La "Scheda di rilevazione fabbisogni" è stato uno strumento preciso e dettagliato che ha rivelato un quadro preciso delle necessità aziendale e delle lacune di competenze presenti nell'azienda. Di qui una progettazione mirata a riempire quelle

lacune al fine di aumentare la qualità dei prodotti in uscita dall'azienda. La chiarezza e la specificità degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni con uno strumento appositamente progettato hanno consentito di progettare azioni formative mirate per singola azienda, per cui le azioni realizzate per la DELTA SALOTTI risultano in linea con le esigenze dichiarate dal management dell'azienda al momento della realizzazione del piano.

Dalle interviste effettuate è emerso un coinvolgimento dell'azienda da parte del soggetto attuatore in tutte le fasi del piano.

Le metodologie didattiche utilizzate risultano coerenti con gli obiettivi del piano formativo e con le tematiche trattate. Il training on the job utilizzato per buona parte delle ore formative si è rilevato il più adeguato alle tematiche formative coinvolgendo in maniera attiva i lavoratori

L'utilizzo delle pillole formative per condividere competenze e conoscenze tra i diversi agenti della formazione, fino ai lavoratori, ha reso il percorso più leggero e visto come diffidenza dai lavoratori.

Il monitoraggio e la valutazione dei risultati e degli effetti delle attività formative hanno rappresentato un elemento strategico ai fini dell'aggiornamento e della revisione continua del sistema formativo, garantendo il costante allineamento dell'analisi e della progettualità che sta alla base di ogni intervento. La valutazione ha consentito, inoltre, di individuare buone prassi operative migliorando la qualità delle azioni formative e soprattutto il loro impatto sull'organizzazione del lavoro

I punti di forza del processo di formazione nel suo complesso sono rappresentati sicuramente da un'attenta analisi dei fabbisogni e da un sistema di monitoraggio che ha permesso a tutti gli attori di ricevere le informazioni sull'andamento del percorso in tempo reale consentendo così di intervenire tempestivamente in caso di criticità.

Il fine che il piano intendeva raggiungere era il potenziamento delle competenze dei dipendenti coinvolti nel piano che portassero ad un miglioramento delle performance aziendali. Dalle interviste effettuate risultano già riscontri positivi in termini di maggiore consapevolezza dei ruoli delle persone coinvolte, modalità lavorative modificate con risultati di maggiore efficienza dell'organizzazione.

4 CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi di successo del piano formativo sono certamente da evidenziare l'analisi dei fabbisogni e il sistema di monitoraggio utilizzato che hanno permesso la verifica costante dell'apprendimento in termini di sviluppo competenze specifiche per ciascuna azione formativa in funzione degli obiettivi prefissati.

L'analisi dei fabbisogni ha permesso di tradurre la macroprogettazione in una microprogettazione che tenesse conto, sulla base della specificità delle esigenze emerse e della realtà nella quale erogare la formazione, dell'approccio didattico corretto in termini di numero ore corso, modalità formative, supporti alla formazione, scelta del/i docenti, metodologie formative tradizionali/innovative.

L'analisi dei fabbisogni, così come strutturata e descritta, ha reso chiari e semplici da identificare gli obiettivi specifici per ciascuna azione formativa, anche in termini di ruoli e mansioni coinvolte, e relative conoscenze da acquisire. Identificando le specifiche competenze da acquisire/colmare per ruolo/mansione si potrà nel tempo valutare la reale efficacia della formazione attraverso indicatori quantificabili.

L'attività di monitoraggio ha accompagnato il piano formativo, avendo come obiettivo primario quello di rilevare l'andamento delle variabili del processo formativo e delle evoluzioni emerse. Tali attività hanno seguito il piano in ogni fase del suo sviluppo: dall'avvio alla chiusura delle attività, e sono state articolate in controlli iniziali, controlli in itinere, controlli finali ed ex-post. Durante lo svolgimento del piano è stato dunque possibile apportare modifiche ed integrazioni ogni qualvolta è risultato necessario a causa di una scarsa rispondenza del piano ai fabbisogni formativi dei lavoratori e del contesto.

Contenuti e durata delle azioni formative (da 8 a 24 ore) si sono rivelati adeguati alle finalità delle stesse. Si è preferito optare per corsi di breve durata, in quanto più adatti a trattare i temi oggetto dei corsi (argomenti specialistici e concentrati) e maggiormente in linea con il fabbisogno aziendale di non staccare i dipendenti dalle postazioni di lavoro per lunghi periodi.

I docenti per ciascun modulo hanno utilizzato sia la modalità di lezioni frontali che quella di action learning che ha permesso di mettere in pratica quanto appreso in casi concreti.

Questo elemento è riscontrabile nelle interviste fatte ai partecipanti che hanno gradito molto l'approccio pragmatico che ha consentito loro di applicare nel concreto quanto appreso in aula e di migliorare le performances individuali nell'applicazione di quanto appreso nelle loro attività lavorative.

Infatti, immediato è stato il riscontro positivo dell'impatto delle azioni formative sugli obiettivi aziendali. Si registra un notevole miglioramento dei processi produttivi sotto l'aspetto di tempi e metodi. Infatti per il management aziendale è stato possibile modificare/migliorare alcuni processi esistenti, per quanto riguarda l'impiego del personale tecnico, l'impiego di macchinari e il layout di fabbrica, l'organizzazione delle funzioni di concetto.

Il modello operativo di verifica degli apprendimenti e la procedura di gestione della certificazione delle competenze risponde a specifici modelli operativi. Il focus delle verifiche e della valutazione è

posto sull'apprendimento e su come l'azione formativa sia riuscita a facilitare l'apprendimento, inteso non solo come necessaria trasmissione dei saperi, ma soprattutto sulle condizioni che possono aver creato delle opportunità di trasformazione delle esperienze dei singoli partecipanti relativamente al contesto di lavoro in azienda, in acquisizioni ed apprendimenti consapevoli, riflessivi, proattivi.

Inoltre, gli intervistati hanno riscontrato una responsabilizzazione e consapevolezza maggiore dei dipendenti in relazione ai processi produttivi.

Non si rilevano nel percorso formativo realizzato criticità.

4.2 Le buone prassi formative

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile si può affermare che in termini di efficacia, efficienza e sostenibilità, la formazione proposta da Delta Salotti soddisfa pienamente tali criteri. A questo si aggiunge l'utilizzo di una metodologia didattica innovativa: le pillole formative, brevi filmati girati dagli stessi lavoratori che mettono in mostra le nuove competenze acquisite. Un modo per coinvolgere la classe in un'acquisizione dinamica e una diffusione rapida e leggera.

In termini di efficacia, il piano ha avuto effetti diretti sui beneficiari e sull'azienda stessa sia nel breve periodo, con l'aumento delle competenze dei singoli lavoratori sia nel lungo periodo ponendo le basi per uno sviluppo tecnologico che permetterà a Delta Salotti l'ingresso nell'industria 4.0

In termini di efficienza il piano ha avuto un'alta produttività nella bilancia tra costi e benefici, in quanto a fronte dei costi di formazione, si oppone un elevato aumento delle competenze in seno all'azienda che possono rivelarsi utili in altri rami aziendali.

In termini di sostenibilità il piano formativo pone le basi per generare nuovi profitti e nuovi clienti all'azienda con l'implementazione dei servizi offerti.

In termini di trasferibilità la formazione proposta da Delta Salotti può essere considerata l'alfabetizzazione dell'industria 4.0 che tutte le aziende dovrebbe attuare prima di attivare un processo innovativo in tal senso. In tal senso la riproducibilità della formazione di Delta Salotti, più che una potenzialità di diffusione in altri contesti deve essere intesa come necessaria allo sviluppo di altre aziende.

L'azione formativa di Delta Salotti pertanto può ritenersi una buona prassi formativa in quanto l'erogazione della formazione ha permesso all'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati, con un rapporto costi benefici a tutto vantaggio dei secondi sia in termini interni (competenze del personale) sia esterni (nuove tecniche di produzione innovative), nonché in termini qualitativi. Il percorso formativo ha tutte le caratteristiche e le potenzialità di essere risposto in contesti diversi ottenendo gli stessi effetti benefici per le aziende.

4.3 Conclusioni

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile si può affermare che l'intervento formativo a favore della DELTA SALOTTI abbia raggiunto gli obiettivi prefissati e che le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza con gli obiettivi generali del piano e specifici richiesti dall'azienda oggetto di monitoraggio.

A livello di management e dei lavoratori, le aspettative risultano ampiamente soddisfatte.

Tutti gli elementi analizzati evidenziano estrema chiarezza degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni che hanno consentito la progettazione di un percorso formativo coerente con gli obiettivi strategici dell'azienda.

La progettazione e gestione delle attività formative da parte del Soggetto Attuatore è stata fatta con il coinvolgimento dell'azienda DELTA SALOTTI interessata attraverso un processo di rilevazione dei fabbisogni utilizzato dal soggetto attuatore per la rilevazione dei fabbisogni interni che ha permesso la progettazione di un intervento personalizzato partendo dall'analisi di percorsi già predisposti dal soggetto attuatore.

Per cui la tipologia delle azioni, metodologie didattiche e durata delle azioni sono state individuate in collaborazione con l'azienda secondo le esigenze specifiche.

Dalle interviste è emerso inoltre una grande consapevolezza, da parte dei lavoratori coinvolti nella formazione, dell'importanza dello sviluppo delle proprie competenze sia per la crescita individuale in relazione al ruolo di ciascuno sia per la competitività dell'azienda sul mercato. Ciò costituisce sicuramente un fattore di successo dell'azienda sul mercato.

L'attenzione alla formazione delle risorse professionali aziendali è in questo momento storico di strategia di maggiore penetrazione nel mercato (nuovi segmenti e introduzione di nuovi prodotti), molto sentita dal management della DELTA SALOTTI, che già investe continuamente sulla formazione dei dipendenti.

Il management dell'azienda è consapevole del fatto che il livello delle competenze delle risorse umane riveste una leva di competitività rilevante per il posizionamento sul mercato ed in questo investe tantissimo.

In questo quadro il canale di Fondimpresa rappresenta una fonte di finanziamento rilevante negli investimenti in formazione della DELTA SALOTTI.