



AT PUGLIA

NEETRA

Ambito Strategico: **Sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle Nuove Tecnologie di produzione**

Titolo: **La riqualificazione aziendale partendo dalla formazione**

Team di monitoraggio: **Paolo Nico**

Codice identificativo del piano titolo: **287552 Sviluppo competenze professionali in NEETRA srl**

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 ruolo della formazione
- 2.4 Considerazioni riepilogative

3 IL PIANO FORMATIVO

- 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti
- 3.3 Considerazioni riepilogative

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 4.1 L'impatto della formazione
- 4.2 Considerazioni riepilogative

5 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- 5.2 Le buone prassi formative aziendali
- 5.3 Conclusioni

1 INTRODUZIONE

Il caso di studio in esame è il piano “Sviluppo competenze professionali in NEETRA SRL” presentato dall’azienda NEETRA srl a valere sul conto formazione ordinario e Fondo Nuove Competenze.

Un’azienda, quella di Modugno, che sta vivendo una fase di transizione caratterizzata da una forte riqualificazione dei processi e dei prodotti dettata da esigenze di mercato. Il settore broadcaster sta vivendo un momento di forte arretramento, dovuto allo sviluppo di tecnologie di trasmissione satellitare digitalizzata, nonché delle comunicazioni via rete, che di fatto tenderà a soppiantare le reti terrestri di qui a pochi anni.

Contestualmente è un’azienda che non ha chiuso battenti, ma al contrario ha rilanciato la propria attività puntando sull’innovazione tecnologica in due settori importanti dell’economia: l’healthcare e l’agricoltura 4.0. puntando sulla formazione per la riqualificazione del personale e dell’intera struttura aziendale.

Neetra si propone al mercato in una veste del tutto nuova in termini di mercati e di prodotti e servizi offerti, con la sua capacità di erogare, in un contesto aziendale altamente collaborativo, un insieme di servizi innovativi, tecnologicamente avanzati e di alta qualità e competitività, dove il valore aggiunto è espresso da un’accurata pianificazione del giusto mix di profili professionali.

Processi di innovazione e crescita organizzativa così spinti richiedono un costante rafforzamento del patrimonio di risorse umane su cui l’azienda fonda la propria competitività, fortemente legata non solo alla qualificazione di base delle risorse in ingresso, ma a costanti processi di aggiornamento e crescita.

Un caso studio che può rappresentare un manifesto alla centralità della formazione dei lavoratori per la riqualificazione del personale.

Il piano ha ricevuto il cofinanziamento del Fondo Nuove Competenze, uno strumento di politica attiva del lavoro istituito per contrastare gli effetti economici della pandemia da Covid 19, inserito tra gli interventi del PNRR quale “quadro di coordinamento strategico per gli interventi di aggiornamento/riqualificazione volti a fronteggiare i fabbisogni di nuove competenze derivanti dalle transizioni digitali ed ecologiche e dagli effetti della pandemia da COVID 19”.

Il piano rientra negli ambiti strategici delle “Competenze di base e digitali” e nell’innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto.

Nello specifico il piano mirava a colmare il gap di competenze venutosi a creare con la crisi del settore del broadcast e la conseguente diversificazione della produzione aziendale al fine di utilizzare le conoscenze maturate nell’elettromagnetismo e nella trasmissione dei dati in comparti nuovi come agricoltura e healthcare. Il progetto, pertanto è stato declinato nelle seguenti aree tematiche:

- ✓ Competenze in scienze tecnologia e ingegneria
- ✓ Competenze personali sociali e capacità di imparare ad imparare
- ✓ Competenze digitali
- ✓ Competenze imprenditoriali

Inoltre il corso formativo è stato progettato per conoscenze e competenze in conformità con le disposizioni definite ai sensi e per gli effetti del decreto legislativo 13/2013. Sono infatti seguite a questo progetto attestati di messa in trasparenza delle competenze acquisite durante il percorso formativo da parte di ogni singolo lavoratore coinvolto.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Attiva da febbraio 2014, Neetra S.r.l. è un'azienda metalmeccanica operante nel settore del broadcasting radio e televisivo e delle telecomunicazioni digitali, nonché di tutte le applicazioni delle tecnologie alle microonde e radiofrequenza.

Neetra nasce da una ben più nota realtà industriale del territorio, ereditandone il personale che vanta una grande esperienza nel settore nonché in R&S avendo partecipato a 14 progetti di ricerca di tipo Europeo (FP6, FP7), Nazionale (PON MIUR) e Regionale (POR Puglia), collaborando con importanti istituzioni nazionali ed europee.

I principali prodotti sono:

- ✓ prodotti Radio: sistemi di trasmissione completi in media e alta potenza, trasmettitori per la radio digitale, ponti a microonde;
- ✓ prodotti TV: sistemi di trasmissione completi in media e alta potenza, trasmettitori per la TV digitale (ATSC, DVBT, DTMB), ponti a microonde.

Il settore "core" in cui si inserisce l'attività della Neetra è quello della progettazione, produzione e commercializzazione di prodotti per il broadcast radio e televisivo.

Il mercato di riferimento è quello mondiale, pubblico o privato, poiché tutte le apparecchiature sono progettate secondo le indicazioni dei clienti e gli standard adottati nei diversi Paesi. Neetra opera nei 5 continenti, servendo il mondo dell'emittenza pubblica e privata. Oggi Neetra accompagna lo sviluppo della radio digitale in Europa.

L'esperienza dei soci e del personale vanta oltre 10 mila installazioni in 50 paesi del mondo: dagli USA alla Cina, dall'Est Europa al Sudamerica nonché la partecipazione ad importanti progetti internazionali: in Ghana è stata partner della società di telecomunicazioni VIASAT e con il CERN ha partecipato al progetto LHC, acceleratore di particelle che ha confermato l'esistenza del bosone di HIGGS.

A seguito della contrazione del mercato delle trasmissioni radio e tv, dovuta all'avvento di internet, l'azienda ha avviato un processo di diversificazione nell'ambito delle tecnologie caratteristiche del proprio know how, progettando e producendo soluzioni OEM (Original Equipment Manufacturer) per i produttori mondiali di apparati per applicazioni nella diagnosi e terapia medica avanzata.

Il fatturato 2021, di circa 2,0 Mln €, è maturato per circa il 55% nel settore broadcast e per il restante 45% in quello ISM.

Al fine di sopravvivere alla crisi del broadcast la nuova Neetra ha investito ingenti risorse nell'IoT nel quale rappresenta un modello emergente grazie alle competenze, alla professionalità e agli innovativi prodotti che sta proponendo al mercato.

La società svolge attività di ricerca applicata e sviluppo sperimentale. Dette attività sono svolte presso il laboratorio di R&S dell'opificio aziendale sito a Modugno. I locali adibiti alla R&S occupano complessivamente un'area di circa 100m² in cui operano 4 ingegneri elettronici ed un laureato in fisica con specializzazione in elaborazione del segnale, e un esperto CAD addetto ai disegni elettronici e meccanici nonché agli sbrogli.

Le attività di R&S sono supportate dall'esperienza trentennale di 5 tecnici assemblatori e collaudatori di apparati trasmettenti; essi sono ospitati nelle aree assemblaggio e testing del reparto produzione in un'area di circa 300m².

I laboratori di R&S e progettazione dispongono di strumentazione altamente professionale per il collaudo degli apparati a radiofrequenza e microonde. Nello specifico il progetto richiederà l'utilizzo di analizzatori di spettro, oscilloscopi, wattmetri e multimetri di ultima generazione di cui la società dispone.

Neetra ha consolidate collaborazioni con il Politecnico di Bari, in particolare con il Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione (DEI).

Dalla collaborazione di Neetra con il Dip. Ingegneria Elettrica e dell'Informazione del Politecnico di Bari è nato SSTlab, un laboratorio di Ricerca congiunto Università-Impresa, che ha sede presso l'unità locale di Neetra. Attraverso il laboratorio sono avviati progetti di ricerca, sono ospitati stagisti e giovani laureandi per la loro tesi di laurea.

Una richiesta di sviluppo ed innovazione richiesta del mercato stesso. Il 2021 è stato un anno importante per l'Internet of Things (IoT) in Italia. Si registra una forte crescita del mercato, +22% rispetto al 2020, che raggiunge 7,3 miliardi di euro, al di sopra dei livelli pre-Covid (valeva 6,2 miliardi di euro nel 2019). E, in parallelo, evolve l'offerta di soluzioni IoT con nuovi servizi di valore, grazie alle grandi quantità di dati raccolti da oggetti connessi: non a caso, il valore dei servizi raggiunge quota 3 miliardi di euro, circa il 40% del mercato IoT complessivo, +25% rispetto al 2020.

Gli oggetti connessi attivi in Italia sono 110 milioni, poco più di 1,8 per abitante. A fine 2021 si contano 37 milioni di connessioni IoT cellulari (+9% rispetto al 2020) e 74 milioni di connessioni abilitate da altre tecnologie di comunicazione (+25%). Tra queste, una spinta significativa arriva dalle reti LPWA (Low Power Wide Area) che raddoppiano in un solo anno, passando da 1 a 2 milioni di connessioni. La spinta maggiore, sul mercato viene data proprio delle applicazioni che utilizzano tecnologie di comunicazione non cellulari, 3,9 miliardi di euro, +30%. Crescita più contenuta, +6% a 3,4 miliardi di euro, invece, per le applicazioni che sfruttano la connettività cellulare.

Le nuove possibilità di sviluppo tracciate dal reparto di ricerca e sviluppo sono state indirizzate alle due macro aree dell'agricoltura 4.0 e dell'healthcare.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

A seguito della crisi del settore delle telecomunicazioni generato dall'avvento di internet, Neetra ha avviato una politica aziendale di differenziazione del proprio core business utilizzando le tecnologie proprie delle trasmissioni.

La società è riuscita a differenziare la produzione penetrando in mercati nascenti quali quello dell'ISM (Industriale, Scientifico e Medico):

- ✓ **INDUSTRIALE:** attraverso la progettazione di moduli a radiofrequenza da integrare in forni industriali per la cottura di alimenti;
- ✓ **SCIENTIFICO:** producendo amplificatori a stato solido utilizzati in anelli acceleratori di particelle (principale committente: CERN di Ginevra);
- ✓ **MEDICALE:** producendo generatori a radiofrequenza da integrare in apparati elettromedicali utilizzati per ablazione di tessuti tumorali.

Nell'ambito degli obiettivi strategici, per fronteggiare la crisi del settore delle telecomunicazioni generata dall'avvento di internet e la sopraggiunta crisi legata alla pandemia, NEETRA ha avviato una politica aziendale di differenziazione del proprio core business utilizzando il know how tecnico maturato dai propri dipendenti in oltre 30 anni di lavoro e la formazione del proprio personale ed applicandola alla nuova Agricoltura 4.0 e healthcare

Investendo molto sull'Internet of Things, oggi Neetra si propone di affrontare una nuova sfida al fine di soddisfare un bisogno del mercato colmandone una carenza: Agricoltura di Precisione. Un settore questo totalmente innovativo che vede al suo interno operare pochi soggetti economici.

L'agricoltura di precisione è una strategia di gestione dell'attività agricola con la quale i dati vengono raccolti, elaborati, analizzati e combinati con altre informazioni per orientare le decisioni in funzione della variabilità

spaziale e temporale al fine di migliorare l'efficienza nell'uso delle risorse, la produttività, la qualità, la redditività e la sostenibilità della produzione agricola.

Questa profonda diversificazione di prodotto, sostenuta dal forte impatto che il comparto ricerca e sviluppo ha sul sistema aziendale, ha portato alla progettazione di nuovi prodotti fra cui quello di punta è sicuramente Agrismart-IoT nell'ottica di agricoltura 4.0. Un sistema di rilevazione dati innovativo che consente di ottenere una serie di vantaggi controllando in tempo reale la qualità del terreno e le condizioni climatiche grazie alla tecnologia LPWA (Low Power Wide Area) connessa alla rete SIGFOX. Il sistema garantisce un monitoraggio costante dei territori, italiani ed europei, senza l'utilizzo di schede SIM.

Accanto all'agricoltura di precisione Neetra ha utilizzato i suoi sistemi di emissioni di microonde all'interno dell'assistenza sanitaria dedicando alla progettazione e produzione di generatori di microonde e generatori di radiofrequenze per l'industria, la scienza e il settore elettromedicale che:

- ✓ aiutino le persone a vivere meglio.
- ✓ aprano una nuova frontiera nella preparazione industriale degli alimenti e nella conservazione dei cibi.
- ✓ Garantiscano ampie possibilità di utilizzo nell'ambito industriale.
- ✓ siano al servizio della strumentazione utile all'Università e alla ricerca

Questa diversificazione aziendale, ha permesso in questo periodo di crisi, dato il perdurare della gravissima situazione emergenziale, i cui effetti interessano in maniera drammatica l'intero tessuto imprenditoriale, di mantenere le professionalità faticosamente formate e riadattarle alle sopraggiunte esigenze aziendali, tramite un'intensa attività formativa che ha sostituito l'inevitabile cassa integrazione. Il tutto cogliendo l'opportunità offerta dal bando Fondo Nuove Competenze con il quale Neetra ha valorizzato le professionalità che a loro volta sostengono l'impresa nel processo di adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione erogata

L'azienda si connota come un player che opera sul mercato mondiale broadcaster influenzato, in primis, dagli sviluppi dello scenario economico globale e quindi dai trend del settore. Un trend che sta portando l'azienda ad un processo di profonda diversificazione aziendale che le permetterebbe di entrare nel mercato dell'IoT applicato all'agricoltura ed all'healthcare. Uno scenario, questo, che continua a svilupparsi lungo le traiettorie di trasformazione digitale emerse negli ultimi anni, ma con l'accelerazione resa possibile dalla convergenza di tre condizioni:

- ✓ la disponibilità di dispositivi sempre più intelligenti a prezzi decrescenti
- ✓ la diffusione di infrastrutture di rete più avanzate
- ✓ la moltiplicazione di contenuti e applicazioni che rendono sempre più viva l'esperienza digitale di cittadini, lavoratori e consumatori.

In questo scenario, il piano formativo è stato elaborato sull'analisi del gap tra le competenze possedute e quelle richieste per svolgere il ruolo assegnato nel nuovo sistema produttivo di Neetra.

I principali obiettivi aziendali che s'intendeva raggiungere con la partecipazione al Piano Formativo oggetto del monitoraggio era una maggior competenza del personale aziendale per adeguarlo alle nuove esigenze di produzione, coinvolgendolo in azioni formative in un periodo di scarico di lavoro. Ottenendo così a valle un vantaggio competitivo rispetto ai prodotti concorrenti ed ai competitor sul mercato. A questi vantaggi diretti, vi sono stati altri obiettivi indiretti raggiunti grazie alla formazione su tematiche trasversali che hanno portato ad una maggior automazione aziendale che ha indotto anche dei vantaggi in termini temporali dei processi di tempo nei processi.

Rispetto agli obiettivi attesi si può affermare che concretamente sono stati realizzati quasi tutti i processi attesi. Per fare alcuni esempi pratici si può evidenziare i progressi aziendali dalla progettazione migliorata in ambito di compatibilità elettromagnetica, all'automazione dello stoccaggio di magazzino. Dal miglioramento della lingua inglese ad alcuni diversi approcci di digital marketing.

L'attività formativa ha avuto certamente dei risvolti nettamente positivi, dato che la formazione ha impegnato la maggior parte dei lavoratori durante un periodo di "fermo" in quanto la crisi pandemica ha portato un rallentamento della produzione che ha consentito una profonda riorganizzazione interna che ha preparato meglio l'azienda ad affrontare le nuove sfide post pandemiche ripartendo a pieno regime sin da primi istanti di rilancio

2.4 Considerazioni riepilogative

Si rimanda alle considerazioni finali

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Da sempre attenta ai bisogni formativi del proprio organico, nel mese di dicembre 2020 Neetra ha realizzato il bilancio delle competenze del proprio personale al fine di progettare un percorso formativo individuale di formazione da realizzare nella prima metà del 2020 in concomitanza con l'emergenza Covid, che ha determinato una drastica riduzione degli ordini e quindi degli impegni lavorativi.

Sui lavoratori, in fase di progettazione, è stato sviluppato un bilancio delle competenze che presentava un quadro delle conoscenze di partenza degli allievi, partendo dal loro titolo di studio, conoscenze informatiche, capacità trasversali, competenze specifiche.

Il bilancio delle competenze svolto ha messo in evidenza dei gap di conoscenza principalmente su quattro aree:

- ✓ Controllo emotivo;
- ✓ Capacità comunicative e pro attività;
- ✓ Competenze trasversali;
- ✓ Capacità di analisi e problem solving.

Si è proceduto alla valutazione del potenziale di ciascuna risorsa umana tramite un assessment center somministrato da un esperto di formazione aziendale, manager di esperienza trentennale. Dopo aver portato a termine le sessioni di assessment, sono stati elaborati i profili e restituite le analisi agli interessati. Detta valutazione è stata incentrata sulla congruenza fra le caratteristiche psico-attitudinali possedute e quelle richieste dall'organizzazione in termini di copertura ottimale del ruolo organizzativo destinatogli. Per l'azienda, la valutazione ha rappresentato un'occasione per conoscere dettagliatamente capacità e motivazioni dei collaboratori e per pianificare interventi formativi e gestionali coerenti con le necessità aziendali ed i potenziali degli individui.

I fabbisogni formativi individuati sono:

- ✓ nuove o maggiori competenze finalizzate a conseguire gli obiettivi aziendali ridisegnati a seguito dello stravolgimento determinato dall'emergenza Covid;
- ✓ introduzione di innovazioni organizzative, tecnologiche, di processo, di prodotto;
- ✓ attivazione di servizi in risposta alle mutate esigenze organizzative dell'impresa;
- ✓ adeguamento necessario per qualificare e riqualificare il lavoratore;
- ✓ conseguimento di una qualificazione di livello EQF 3 o 4;
- ✓ sviluppo di competenze finalizzate ad incrementare l'occupabilità del lavoratore e promuovere processi di ricollocazione in altre realtà lavorative, lì dove l'attuale crisi dovesse comportare la perdita del lavoro.

Detti fabbisogni sono determinati in relazione alle seguenti aree di innovazione organizzativa, tecnologica, di processo, di prodotto o servizio:

- ✓ innovazioni organizzative finalizzate a migliorare le prestazioni dell'impresa in termini di competitività;
- ✓ introduzione di contenuti e processi di innovazione di servizio in grado di modificare il rapporto con i clienti;
- ✓ pianificazione e gestione di strategie di marketing integrate su web, social e mobile;
- ✓ introduzione di contenuti di innovazione tecnologico/informatica in grado di migliorare le capacità progettuali del reparto R&S;

- ✓ applicazione delle strategie di trasformazione digitale dei processi aziendali come leva di crescita del business.

3.2 Il Processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La misura del divario tra le competenze richieste e quelle effettivamente possedute (skill gap analysis), ha evidenziato le aree nelle quali Neetra doveva investire in termini di aggiornamento e formazione al fine di rimanere competitiva e traghettare la crisi che stava vivendo.

Secondo l'intervistato nel piano formativo oggetto della valutazione le azioni formative erogate non hanno, senza dubbio, esaurito i fabbisogni formativi in quanto, soprattutto per lo specifico settore in cui opera l'azienda, l'ampliamento delle competenze tecniche e gestionali è oggetto di altri piani formativi pianificati negli anni e che si stanno ancora svolgendo. La portata della rivoluzione aziendale è così profonda che questi corsi rappresentano l'avvio di una programmazione delle attività formative che accompagneranno l'azienda in questa trasformazione.

Il job design ha consentito la progettazione di ruoli, compiti e mansioni individuando un piano formativo che si sviluppa in 3 dimensioni:

- ✓ Area commerciale: corsi di lingua inglese di base ed intermedio, con particolare riferimento all'inglese tecnico-commerciale e un corso di tecniche di vendita;
- ✓ Area Comunicazione: corso sulle tecniche di comunicazione web marketing e social media.
- ✓ Area tecnico-informatica: rivolta a potenziare le conoscenze in ambito informatico partendo da competenze di base sino ad affrontare le tecnologie dell'IoT (Internet of things) e Sigfox, i linguaggi di programmazione, la compatibilità elettromagnetica e la sicurezza elettrica dei dispositivi.

In base alla sua relazione sono stati coinvolti 24 lavoratori dei diversi livelli e mansioni all'interno dell'azienda: Figure di elevata specializzazione ingegneristica, Figure tecniche (tecnici informatici, tecnici di marketing, responsabili di magazzino, responsabili approvvigionamento), Impiegati esecutivi (addetti alla vendita, addetti alla contabilità e buste paga), Operai specializzati (saldatori, riparatori e manutentori, installatori, collaudatori).

Nello specifico, il piano formativo esaminato ha previsto la realizzazione di percorsi sia di carattere tecnico professionale, sia di carattere manageriale/gestionale. Ad esempio, i tecnici informatici e gli addetti alle vendite sono stati coinvolti nelle lezioni di inglese per migliorare la loro produttività. Il corso informatico invece era principalmente rivolto a operai specializzati affinché possano utilizzare i terminali informatici con maggiore efficienza.

I corsi progettati sono stati:

- ✓ Inglese (Livelli A1, A2, B1)
- ✓ Softskill Competenze Relazionali e Tecniche Di Vendita
- ✓ Tecniche Di Comunicazione Web Marketing E Social Media.
- ✓ Corso Di Informatica Di Base
- ✓ Iot (Internet Of Things) E Sigfox
- ✓ Linguaggi Di Programmazione (Sistema Enbedded Con Linux; Fpga/Bga; Python; Sviluppo Di App Android E Ios)
- ✓ EMC (compatibilità elettromagnetica) e sicurezza elettrica

La tabella seguente riporta la durata nei corsi in ore, con la suddivisione in moduli.

Corsi	Moduli	N. Discenti	Durata in ore
1. Inglese (Livelli A1, A2, B1)		22	90
2. Softskill Competenze Relazionali - Tecniche Di Vendita		19	30
3. Tecniche Di Comunicazione Web Marketing E Social Media.	Tecniche di Comunicazione	19	30
	Social Media	6	15
		1	10
4. Corso Di Informatica Di Base	Informatica 1: il sistema operativo; excel; word; power point;	23	30
	Informatica 2: rete internet; strumenti di google business	22	15
5. Iot (Internet Of Things) E Sigfox		24	30
6. Linguaggi Di Programmazione		4	75
7. EMC (compatibilità elettromagnetica) e sicurezza elettrica	EMC	14	10
	Sicurezza elettrica	15	5

Poiché il personale coinvolto nei vari corsi non è partito esattamente dallo stesso livello di conoscenze, al fine di ottimizzare la partecipazione agli stessi sono stati forniti a tutti i discenti delle dispense propedeutiche al corso. Solo in taluni casi è stato necessario personalizzare la formazione, a tale scopo alcuni corsi sono stati suddivisi in moduli che son stati seguiti da gruppi differenti.

Per quanto riguarda le metodologie didattiche l'intervistato ha dichiarato che la formazione è stata effettuata con la modalità di formazione in aula per trasmettere contenuti teorici, alternandola alla modalità di affiancamento per rendere operativi i lavoratori sin da subito. Per l'emergenza pandemica SARS Cov – 2 Neetra ha ricorso allo smart working e alcuni punti della somministrazione didattica sono avvenuti in modalità FAD.

Tranne nel caso del corso di Inglese è stato somministrato da un docente interno del quale l'azienda ha dichiarato il possesso dei requisiti tecnici e professionali di capacità formativa per la didattica, per tutti gli altri docenti sono stati individuati a valle di una analisi condotta fra più fornitori attraverso il criterio della competenza nelle materie oggetto di formazione. Ai docenti sono state fornite indicazioni e suggerimenti relative all'orientamento pratico delle docenze ed all'utilizzo di metodi didattici di tipo applicativo. Ogni azione formativa è preceduta da un incontro/call di progettazione esecutiva a cui ha partecipato, oltre al docente, un rappresentante aziendale e un rappresentante di AssoService, Ente di Formazione che, in collaborazione con il management aziendale, ha gestito gli aspetti di progettazione, coordinamento didattico, erogazione della formazione, nonché ogni aspetto di carattere organizzativo e gestionale. Il docente è stato costantemente in contatto con l'ente di formazione per valutare l'andamento delle attività formative.

Il sistema di monitoraggio e valutazione è stato rilevato tramite dei moduli di soddisfazione somministrati ai beneficiari della formazione con questionari sia cartacei che multimediali (tipo google moduli). Il livello di gradimento dei partecipanti è stato alto e la prima reazione al corso è stata di alta motivazione. Si è cercato di fornire degli strumenti didattici per poter recepire questo entusiasmo in concreto affinché sia applicato nei processi aziendali. La rilevazione del gradimento è stata registrata tramite dei moduli di soddisfazione.

A ciascun partecipante è stato consegnato l'attestato finale di messa in trasparenza delle competenze. A ciascuna risorsa è stata garantita la personalizzazione della formazione coerentemente con gli standard professionali e di qualificazione definiti nell'ambito del Repertorio nazionale di cui all'articolo 8 del Dlgs 13/2013 le cui competenze conoscenze e abilità sono descritte nel Quadro di Riferimento Nazionale delle Qualificazioni Regionali -QNQR della Regione Puglia per le seguenti figure professionali:

- ✓ Responsabile della progettazione di procedure software e applicazioni informatiche
- ✓ Tecnico della gestione di rapporti commerciali con i clienti per la vendita di prodotti e/o servizi

La chiarezza e la specificità degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni hanno consentito di progettare azioni formative mirate. Le metodologie didattiche utilizzate e la qualità dei docenti risulta coerente con gli obiettivi e le finalità del piano formativo.

3.3 Considerazioni riepilogative

Si rimanda alle considerazioni conclusive

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'amministratore di Neetra ha espresso un parere nel complesso positivo circa l'impatto dei corsi formativi finanziati da Fondimpresa precisando che tutti percorsi formativi che si svolgono in azienda sono il frutto di un'attenta analisi dei fabbisogni che nasce dal continuo confronto con i lavoratori.

Quanto è stata decisa la diversificazione dell'azienda è stato definito il fabbisogno formativo in seguito al quale son state individuate le priorità di intervento, individuate le risorse professionali e finanziarie con cui farvi fronte. L'intervistato ha dichiarato che è stata data priorità ad interventi che coinvolgono competenze di alto livello ma trasversali a più settori produttivi. Nel caso del piano oggetto di studio, le figure di elevata specializzazione ingegneristica sono figure di primissimo rilievo presenti in più livelli tra le singole unità produttive che necessitano di formazione specifica continua.

A seguito della formazione le modalità di lavoro dei dipendenti sicuramente si modificano. L'approccio dei dipendenti è stato un concreto cambio di visione in virtù delle conoscenze apprese. Inoltre si è prolungato il tempo di permanenza di dipendenti proveniente da diversi settori che si son ritrovati in occasione della formazione e questo ha portato un più ampio raggio di visione aziendale.

L'impatto dei corsi formativi finanziati da Fondimpresa ha portato un immediato cambiamento pratico su come ci si approcciava ai canali di digital marketing oltre che un miglioramento dei processi e del know how aziendale. Inoltre, si è notata a distanza di tempo un diverso approccio a strumenti e processi già esistenti in azienda.

Successivamente alla formazione dei dipendenti sono state messe in atto dei periodici meeting di check dello stato aziendale e dei progetti pensati in tempo di rallentamento della produzione. Il management monitora l'applicazione delle competenze acquisite durante la formazione e valuta l'applicazione delle nuove conoscenze nell'attività lavorativa. Per facilitare l'applicazione di quanto appreso viene messa in atto un'attività di coaching dei responsabili dei reparti coinvolti per permettere al lavoratore di esprimere al meglio le nuove competenze acquisite.

Da questi check si sono evidenziati: un miglioramento della conoscenza e uso della lingua inglese, un approccio pratico sulle misure e accorgimenti sulla compatibilità elettromagnetica. Un approccio diverso nell'uso dei Social Media che ha portato migliore impatto comunicativo aziendale. Agendo su una nuova impostazione dei canali social sono stati utilizzati come mezzi di marketing rigenerando gli account aziendali linkedin, facebook, Google MyBusiness ed l'avvio di un invio periodico di newsletter. Tutto ciò ha portato una maggiore visibilità con un incremento verificato di follower ed interazioni. Inoltre ogni postazione lavorativa è stata dotata di un terminale informatico come supporto al lavoro dei lavora. Anche sui processi di collaudo e progettazione, sono stati evidenti i progressi di gestione.

Indubbiamente la formazione è stata impattante su ogni singolo lavoratore che ha potuto aggiornare il suo cv con le nuove competenze acquisite migliorando skill che consentono di acquisire valore nel mercato del lavoro. Spesso i lavoratori a seguito dei percorsi formativi conseguono certificazioni di altissimo livello professionale che permettono loro di qualificarsi all'interno del mercato del lavoro. In alcuni casi il lavoratore formato lascia l'azienda e va alla concorrenza, questo rischio l'azienda che fa molta formazione lo corre continuamente. Nella maggior parte dei casi però il risultato della formazione spesso porta a lavoratori più responsabilizzati. La direzione aziendale, a seguito della formazione, molto spesso procede a promozioni a ruoli più elevati del lavoratore formato.

4.2 Considerazioni riepilogative

Si rimanda alle considerazioni conclusive

5 CONCLUSIONI

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

I punti di forza del processo di formazione nel suo complesso sono rappresentati dallo stretto collegamento tra l'analisi dei fabbisogni interna all'azienda e la sua traduzione in interventi formativi mirati a colmare eventuali lacune di conoscenze e competenze nell'ottica della riconversione aziendale. Questa soprattutto in considerazione di una radicale innovazione dei prodotti e dei processi. A questo si aggiunge una costante opera di verifica dell'apprendimento in termini di sviluppo competenze specifiche per ciascuna azione formativa in funzione degli obiettivi prefissati.

Gli obiettivi sono stati raggiunti così come previsto nelle finalità del piano. Le azioni svolte hanno effettivamente portato valore aggiunto all'azienda in termini di competenze specialistiche.

I processi aziendali hanno subito un'evoluzione in termini di efficienza grazie alle nuove conoscenze e competenze acquisite nelle varie aree che hanno partecipato

In sede di Intervista è emerso che l'azienda è in primis l'autrice dello studio dei contesti aziendali e dei loro fabbisogni formativi dovuti al rilancio post pandemico. La positività di un approccio siffatto è emersa con questo piano progettato e realizzato per far fronte alle esigenze di formazione atte a realizzare dei nuovi prodotti per entrare nei nuovi mercati dell'Agricoltura 4.0 e dell'healthcare.

Tutte le diverse aree aziendali ed i loro manager sono state totalmente coinvolte nel processo di valutazione delle conoscenze e competenze aziendali in vista dell'ampliamento del catalogo aziendale. Nel corso dell'anno le varie esigenze formative sono state progettate in dettaglio in collaborazione con la società di consulenza e pianificate/calendarizzate per la successiva erogazione sfruttando il fermo lavorativo imposto dalla pandemia Covid.

Nell'ambito del Piano in esame ci si è avvalsi di consulenti esterni per la docenza, perché ritenuti portatori di know-how non posseduto a sufficienza internamente in azienda. La positività della scelta consiste nell'individuare sempre profondi conoscitori della materia oggetto della formazione. Solo per il corso in lingua inglese ci si è avvalsa della collaborazione di un docente interno, comunque in possesso di tutte le certificazioni necessarie alla didattica.

Da un'accurata e attenta analisi dei fabbisogni sono state progettate e attuate delle metodologie didattiche che, pur basando si sull'aula frontale, hanno permesso la verifica costante dell'apprendimento delle competenze specifiche aggiornandolo costantemente funzione degli obiettivi prefissati, tramite applicazioni pratiche delle nuove competenze nella sede di lavoro. Le attività previste dal Piano hanno avuto un impatto diretto sul progetto di innovazione dell'azienda, in quanto sono funzionali all'obiettivo aziendale di aggredire sin da subito in nuovi mercati di riferimento.

Elemento di positività dell'attività è stata anche la progettazione per competenze, dettata dal bando di Anpal Fondo Nuove Competenze, che ha permesso ai lavoratori di ottenere la messa in trasparenza delle competenze acquisite nelle attività formative

Contenuti, metodologie e durata dei percorsi e delle azioni formative sono state funzionali al raggiungimento di questo risultato e sono direttamente connessi al gap di competenze rilevato, alle funzioni coinvolte nel progetto di innovazione e alle caratteristiche dei reparti e del personale direttamente coinvolto nella formazione.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

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 Neetra soddisfa pienamente tali criteri.

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 con l'allargamento dei mercati a cui si rivolge l'azienda

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 a tal punto da evitarne la chiusura.

L'azione formativa di Neetra 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 (nuovi prodotti in commercio), 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. La formazione vestita su misura all'analisi dei fabbisogni resta uno degli elementi chiavi per una formazione di successo

5.3 Conclusioni

Tirando le somme del progetto formativo "Sviluppo competenze professionali in NEETRA SRL" possiamo senza ombra di dubbio affermare che è stato un progetto formativo interessante, volto alla trasformazione dell'azienda in un'ottica di innovazione tecnologica e di processi. Il piano pertanto è risultato pienamente in linea con gli obiettivi dell'azienda e più precisamente con le linee strategiche di sviluppo futuro.

Le scelte delle metodologie didattiche, così come quella dei docenti, è stata ponderata sulla base di precise linee programmatiche che si generano da un'analisi dei fabbisogni approfondita e basata su un approfondito bilancio delle competenze che ha visto in prima fila partecipare l'amministratore delegato. Ciò ha permesso di intervenire laddove vi era un gap di conoscenza che necessitava di essere colmato sia in un'ottica di crescita personale, sia in un'ottica di offerta di prodotti nuovi per aggredire nuovi mercati

La progettazione e gestione delle attività formative da parte del management è stata fatta con un attento studio dei fabbisogni delle varie aree aziendali e da una meticolosa analisi circa le modalità e strategie per rendere la formazione più efficace ed efficiente possibile in relazione alle peculiarità del settore, delle aree aziendali e dei singoli dipendenti. Per cui tipologia delle azioni, metodologie didattiche, scelta dei docenti, durata delle azioni sono state individuate in maniera puntuale.

Dalle interviste è emersa anche 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. Anche se velatamente osteggiato nelle prime fasi, il cambiamento è poi stato condiviso e fatto proprio dai lavoratori che hanno interiorizzato la nuova dimensione aziendale. E questo grazie alla formazione continua che ha generato nuove relazioni che hanno favorito il passaggio delle idee tra un comparto e l'altro dell'azienda.

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 sui nuovi mercati ed in questo investe tantissimo. Sono infatti in corso delle riflessioni aziendali su quelli che saranno i prossimi interventi formativi.

Questo processo nello sviluppo dei piani formativi aziendali è sempre seguito da Neetra che investe continuamente sulla formazione dei suoi lavoratori.