



AT PUGLIA SATEL

Ambito Strategico: **Digitalizzazione dei processi**

Titolo: L'azienda cresce formandosi

Team di monitoraggio: **Paolo Nico**

Codice identificativo del piano titolo: **AVT/145/18I ATLANTE – Accompagnare il Territorio, i Lavoratori e le Aziende verso Nuove Tecnologie**

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

L'azione formativa presa in esame fa parte del piano ATLANTE – Accompagnare il Territorio, i Lavoratori e le Aziende verso Nuove TECnologie un piano formativo, finanziato dall'Avviso 3/2018

Sulla via degli ambiti tematici strategici prioritari, il piano rientra nel campo dell'Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto, in quanto il piano è frutto di un intervento innovativo dell'azienda Satel di Foggia. Azienda specializzata nella progettazione, costruzione e manutenzione di reti elettriche, stazioni di trasformazione, opere di ingegneria elettrica civili e industriali. Il gruppo sta investendo molto nel settore delle energie rinnovabili dove ha acquisito un elevato know-how che le permette di posizionarsi nel mercato di riferimento come leader

Il gruppo Satel è coinvolto in un periodo di profonda riorganizzazione dovuta alla nuova compagine sociale che guida il gruppo, a cui è seguito una diversificazione aziendale che ha allargato il mercato aziendale a quello dell'impiantistica fotovoltaica. Le esigenze dei clienti, come quelle dei fornitori, sono totalmente cambianti. Di qui la necessità di un progetto formativo che cogliesse queste nuove necessità dettate dal mercato.

Nello specifico del piano formativo in analisi l'azienda inserito all'interno della sua struttura gestionale un Cloud una tecnologia che permette di elaborare e archiviare dati in rete. In altre parole, attraverso internet il cloud consente l'accesso ad applicazioni e dati memorizzati su un hardware remoto invece che su una postazione locale.

L'utilizzo di questa nuova strumentazione software ha sancito il completamento del processo di innovazione aziendale in quanto, il suo utilizzo, ha permesso ai vari sistemi di comunicare tra loro permettendo a tutti i dipendenti, a qualsiasi livello utilizzino gli applicativi, di poter contare sempre su dati aggiornati e mai ridondanti.

Il progetto prevedeva un intervento formativo, che aveva come finalità l'aggiornamento complessivo delle competenze coerentemente a quanto indicato nell'Avviso.

L'intervento formativo era rivolto agli operatori impegnati concretamente nel servizio interessato, in modo da garantire la più ampia efficacia applicativa di quanto appreso nella formazione.

Il percorso formativo era incentrato sullo sviluppo delle seguenti competenze:

- ✓ utilizzare la piattaforma Cloud adottata dall'impresa;
- ✓ attivare nuove modalità operative per integrare l'utilizzo degli strumenti Cloud in un'ottica di ottimizzazione di processo e di coordinamento intra-funzionale ed inter-funzionale.

Il progetto era strutturato in maniera tale da fornire gli strumenti necessari che permettessero l'aggiornamento continuo e la riqualificazione del personale.

Le soluzioni hanno riguardato diversi ambiti:

- ✓ Il miglioramento della gestione dei contratti e dei rapporti con i clienti
- ✓ Il controllo di gestione delle attività interne, delle risorse umane e degli automezzi che risulterà utile per risolvere alcune problematiche del tipo: pianificazione dei servizi, minimizzazione dei costi, ottimizzazione nell'impegno del personale, minimizzazione del disagio, vestizione dei turni, gestione del parco automezzi, implementazione di un efficace controllo di gestione.

L'integrazione ha avuto come effetti benefici un miglioramento della gestione, una concentrazione dei dati anagrafici (visibile a tutti i settori), una uniformità nella mappatura dei processi aziendali e una gestione della rendicontazione dei servizi attraverso dei sistemi evoluti.

Il piano è stato presentato dal Consorzio IN.TE.SE. Innovazione Tecnologie Servizi, le società consorziate che hanno concorso alla realizzazione del piano sono ADTM Srl e TECSEO Srl. L'azione presa in analisi è "Cloud Computing per l'ottimizzazione dei processi di lavoro" a cui l'azienda ha partecipato con 8 lavoratori

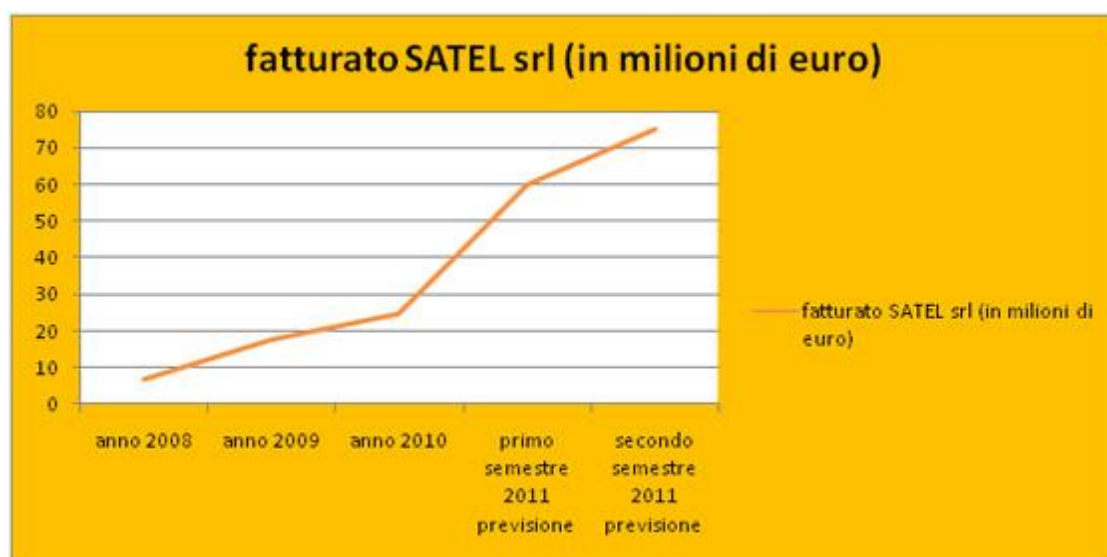
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'Azienda nasce nel settembre del 1996, si sviluppa e cresce con l'esigenza di affrontare nuove sfide e raggiungere nuovi obiettivi. Nonostante la sede legale a Roma, il cuore operativo e pulsante del gruppo Satel è a Foggia, dove si sviluppa una struttura di mq.5.000 e il magazzino occupa più di mq.50.000, consentendo così di ospitare le numerose attrezzature e macchinari necessari per realizzare qualunque tipo di richiesta proveniente dai vari settori d'attività in cui l'azienda opera.

Il gruppo Satel è specializzato nella progettazione, costruzione e manutenzione di reti elettriche a mt/bt, stazioni di trasformazione at/mt, opere civili e industriali, nel settore delle energie rinnovabili ha acquisito un elevato know-how che le permette di posizionarsi nel mercato di riferimento come leader. Nel corso degli anni i mutamenti degli scenari di mercato hanno indotto la proprietà ad orientarsi verso altri settori d'attività, quali le energie rinnovabili, pertanto oggi il core business è lo sviluppo, la progettazione, la costruzione e la manutenzione di campi fotovoltaici.

Ad oggi il fatturato del Gruppo Satel è di 25 milioni di euro, nell'anno in corso si prospetta di chiudere a circa 75 milioni di euro.



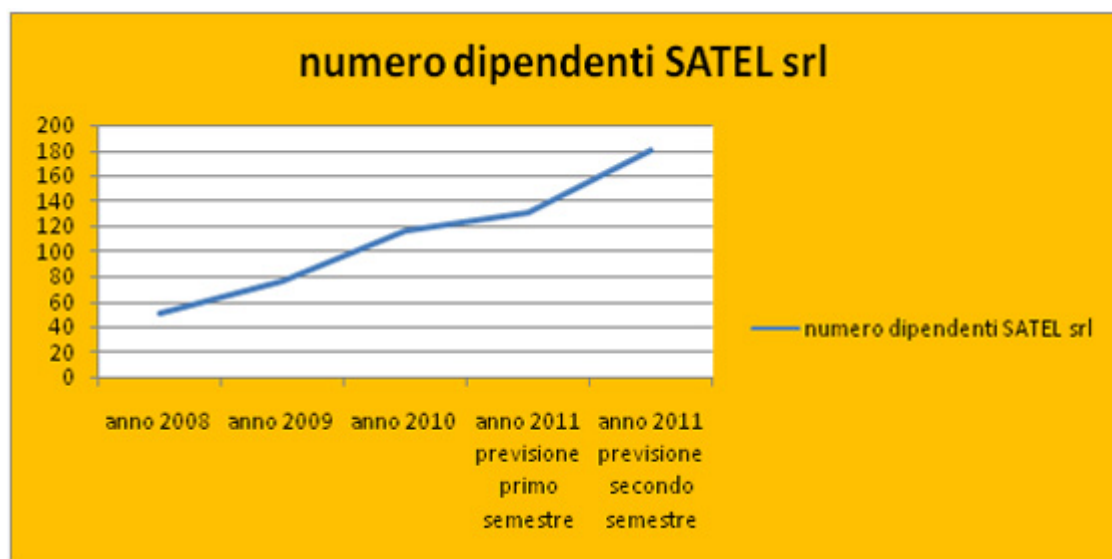
L'Italia è la seconda nazione dopo la Germania per quanto riguarda la potenza fotovoltaica installata con circa 22 GW di potenza cumulata a fine 2022. Secondo Solar Power Europe nel suo EU Market Outlook for Solar Power 2021-2025 prevede che a fine 2025 ci possano essere altri 7,1 GW di nuova potenza. Il grosso della potenza fotovoltaica installata risale al quadriennio 2010-2013, con punta massima nel 2011, dove c'era la forte spinta data dal sussidio basato sulla tariffa incentivante del Conto Energia.

Dopo alcuni anni pressoché stagnanti, nuovo vigore al mercato lo ha dato il SuperBonus 110%, coinvolgendo finalmente anche lo storage con un grosso incentivo, visto che precedentemente oltre ai bandi regionali vi era la detrazione fiscale al 50%, che però non coinvolgeva gli impianti incentivati dal vecchio Conto Energia.

Sempre il SuperBonus 110% ha permesso all'Italia di restare il secondo mercato per installazioni di batterie a corredo di impianti fotovoltaici in Europa secondo l'European Market Outlook For Residential Battery Storage 2021-2025 di Solar Power Europe.

Le previsioni fatte da Solar Power Europe nel suo report pubblicato a novembre 2021 prevedevano circa 200 MWh di nuove installazioni, ma sono state smentite dal consuntivo di Gaudi pubblicato a marzo 2022 che attestava a ben 411,29 MWh la totale nuova capacità del 2021, in pratica il doppio di quanto preventivato da questa associazione europea che ha mal considerato quella che poteva essere la reazione del mercato al Superbonus 110%.

Questa crescita esponenziale del mercato, nel quale Satel gioca un ruolo di primo piano, ha portato ad una crescita delle risorse umane interne al gruppo che oggi superano le 150 unità, inoltre avvalendosi di diversi sub-contractor Satel è stata in grado di coordinare risorse umane per oltre 400 unità. L'intenzione del Gruppo Satel per il futuro è di continuare ad incrementare l'inserimento di nuove risorse umane



Le risorse umane sono suddivise in Business Unit così strutturate:

Divisione Civile:

Opere Civili e Industriali

Costruzioni generali

EPC

Divisione Elettrica:

Montaggio cabine elettriche primarie e secondarie

Costruzione reti elettriche

Cabine di trasformazione

Progettazione e costruzione elettrodotti e cavidotti

Progettazione e costruzione sottostazione elettriche

Divisione Energie Rinnovabili:

Progettazione, costruzione, manutenzione e gestione di campi fotovoltaici

Progettazione, costruzione, manutenzione e gestione di parchi eolici

.

Nel corso degli anni sono stati realizzati oltre 6.000 interventi d'urgenza su impianti dei distributori di rete, posato ed esercito più di 3.000.000 mt di cavidotti, oltre 5.000.000 mt di linee aeree a media e bassa tensione e costruito stazioni di trasformazione.

Nel settore delle Energie Rinnovabili sono stati Sviluppati e Progettati oltre 500 MW di campi fotovoltaici e di questi costruiti ed autorizzati, e attualmente in O&M, oltre 150 MW.

Inoltre il gruppo SATEL vanta la costruzione di diversi parchi eolici per una potenza di 150 MW. Infine è attualmente in fase di Autorizzazione una Centrale Turbogas di 400 MW in partnership.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Economia, società e innovazione. Sono queste le tre grandi leve che hanno mosso e caratterizzato, in misura sempre maggiore nel corso degli anni, l'azione imprenditoriale di Satel e il suo sviluppo strategico. Per l'azienda la performance economica è strettamente connessa al grado di legittimazione sociale e all'uso efficiente delle risorse naturali. Anche nel web, in un'ottica di innovazione aziendale, si vuol ribadire l'importanza di queste dimensioni nel tentativo di accrescere le risorse "invisibili" che sono alla base dello sviluppo aziendale. In quest'ottica la "sostenibilità" diventa un obiettivo strategico. Si è cercato, il più possibile, di umanizzare il lavoro e, in quanto impresa del territorio, di sviluppare le azioni in senso sempre più etico.

In campo energetico, l'azienda è impegnata nello sviluppo di un modello energetico alternativo, diffuso e sostenibile, fondato sulle fonti energetiche rinnovabili e sull'utilizzo razionale dell'energia.

Accanto alla continua ricerca di innovazioni di processo si affiancano processi di innovazione organizzativa, ciò ha reso necessario l'investimento rivolto all'inserimento di un gestionale che permettesse di connettere le diverse Unit, permettendo di gestire e di controllare tutti i processi operativi.

Affinché l'investimento risultasse efficace si è reso necessario un piano formativo che rendesse operativo da subito il personale impegnato negli uffici amministrativi.

Nell'ambito degli obiettivi strategici, pertanto, non troveranno posto soltanto innovazioni tecnologiche significative sul prodotto, ma anche in ambito gestionale tali da apportare innovazioni al fine di migliorare il processo di erogazione dei servizi ai clienti.

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 di soft skills, è ritenuto elemento indispensabile per sostenere adeguatamente lo sviluppo dell'azienda. L'introduzione di nuove tecnologie richiede sicuramente un continuo aggiornamento delle conoscenze e abilità tecniche dei lavoratori.

Questa innovazione di carattere gestionale permette oggi all'azienda di offrire ai propri clienti soluzioni ambientali di qualità dove appunto ogni specifica richiesta può essere soddisfatta impegnando, in breve tempo e conoscendo i costi da sostenere in tempo reale, gli uomini e le risorse immateriali migliori.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione erogata

Il percorso formativo intende fornire le competenze necessarie per utilizzare la piattaforma Cloud acquisita all'interno dell'impresa, contribuendo ad intervenire sui processi aziendali al fine di ottimizzarli a seguito dell'implementazione di tale strumento digitale.

L'azienda è coinvolta in una fase di profonda trasformazione dal punto di vista organizzativo. Al centro di questa evoluzione interna, vi era l'investimento per l'inserimento del Cloud, una tecnologia che permettesse di amministrare l'intero processo gestionale/amministrativo maniera efficiente, permettendo di gestire e di

controllare tutti i processi operativi e le attività di rendicontazione. Affinché l'investimento risultasse efficace si è reso necessario un piano formativo per preparare il personale a questo cambiamento operativo.

Le ore di formazione progettate con l'affiancamento di un tutor che conosceva il nuovo sistema proposto e l'organizzazione, son state ideate per garantire l'efficacia della formazione. Ottenere questo risultato in tempi rapidi sarebbe stato possibile unicamente attraverso il coinvolgimento contemporaneo di diversi livelli della struttura organizzativa e con buona parte delle ore in auto-formazione.

Partendo da questo importante investimento Satel ha inteso sviluppare un'attività formativa che consisteva nello sviluppo della conoscenza/competenza di potenzialità aziendali per il miglioramento delle performance di business e delle prestazioni aziendali. Più in generale, obiettivo del Piano era introdurre all'interno dell'impresa, fornire le competenze necessarie per utilizzare la piattaforma Cloud acquisita all'interno dell'impresa di appartenenza, contribuendo ad intervenire sui processi aziendali al fine di ottimizzarli a seguito dell'implementazione di tale strumento digitale

Gli obiettivi aziendali rispetto alle attività formative programmate erano incentrati sullo sviluppo delle seguenti competenze:

- ✓ applicare le tecnologie abilitanti del paradigma 4.0 all'interno dei processi di lavoro;
- ✓ utilizzare l'infrastruttura digitale per la gestione dei processi produttivi, in riferimento alle attività di propria competenza;
- ✓ mantenere il sistema informativo di gestione della produzione, ottimizzandone la configurazione in relazione agli obiettivi aziendali;
- ✓ in riferimento al sistema informativo di gestione della produzione, sviluppare pianificazioni della produzione secondo variabili standard e non standard.

Una volta concluso il percorso formativo, le attese aziendali erano focalizzate sui seguenti aspetti:

- ✓ pianificare la produzione attraverso l'apposito sistema di gestione della produzione
- ✓ trasformare i dati grezzi e le informazioni relative al business dell'azienda (clienti, fornitori, ordinativi, fatturato, ecc..) raccolte attraverso canali informativi interni ed esterni, in reportistica a supporto della fase di pianificazione strategica

Coinvolte nel piano anche le parti sociali che nei periodici focus group hanno potuto seguire l'andamento e l'evolversi degli sviluppi che, tuttavia, non stati dissimila da quanto previsto in fase di presentazione del progetto. Il comitato di pilotaggio ha potuto apprezzare la linearità dello svolgimento del progetto senza nessun sostanziale cambio di contenuti o aziende. Di buon occhio è stata vista la modalità formativa e la fase di valutazione delle competenze.

2.4 Considerazioni riepilogative

Per un'azienda che fa della costante ricerca dell'innovazioni tecnologiche nell'impiantistica, al centro di una profonda ristrutturazione amministrativa e produttiva, l'innovazione gestionale diventa una necessità, se non un motivo di rallentamento della sua crescita.

La formazione che ha svolto nel piano oggetto di studio mira proprio a superare il gap tecnologico presente tra i processi produttivi e i quelli gestionali – organizzativi. Infatti, è stato introdotto in azienda un software di gestione dei processi amministrativi ed organizzativi che efficienti il lavoro degli uffici.

I risultati ottenuti grazie ai percorsi formativi son stati concreti e apprezzabili sin dalle prime settimane post erogazione. Secondo l'azienda, motivo di successo di questo percorso formativo è stato mettere il lavoratore di fronte alla nuova lavorativa tramite l'Action Learning. In questo modo le competenze son state acquisite

contestualmente alla loro applicazione e allo stesso tempo son state propedeutiche per risolvere problemi che insorgevano nel passare da un sistema di analisi e gestione “analogico” a quello digitale.

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

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

I fabbisogni formativi dell'Azienda sono stati adeguatamente rilevati e rappresentati nel progetto 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.

L'analisi del fabbisogno adottata ha previsto lo sviluppo di distinti momenti: la fase iniziale di Analisi del contesto e dello scenario competitivo; le fasi di analisi della domanda e dei fabbisogni aziendali (articolate in analisi documentale, somministrazione del questionario di analisi dei fabbisogni e la conduzione di interviste mirate).

La rilevazione del contesto, preliminare all'analisi dei fabbisogni formativi, è stata strutturata in modo tale da fornire dati ed informazioni necessari al raggiungimento degli obiettivi qualitativi, al raggiungimento delle priorità ed alla progettazione formativa di dettaglio. Essa è stata pianificata come analisi dello scenario sociale in grado di evidenziare gli specifici elementi di contesto funzionali ad una corretta interpretazione delle informazioni rilevabili nelle aziende relativamente al territorio e allo specifico momento economico ed analisi specifica dei settori di intervento al fine di contestualizzare possibili fabbisogni professionali comuni per settore di attività e classe dimensionale.

La attività di analisi della domanda e dei fabbisogni aziendali sono state pianificate per il piano come analisi di esigenze aziendali volta ad individuare, in chiave formativa, le esigenze di professionalità specifiche, riconducibili alle competenze distintive che caratterizzano l'azienda nel mercato di riferimento ed analisi di esigenze individuali, volte ad individuare esigenze di maggiore complessità. Nell'ambito di tali attività, lo staff di progetto ha elaborato un sistema di genesi dell'intervento formativo improntato ad una logica di co-costruzione del piano con continui contatti con referenti e direzioni aziendali, nonché i lavoratori destinatari, strutturando momenti e strumenti funzionali ad attivare e motivarne il coinvolgimento.

C'è stata una comunicazione costante sulla valutazione dei fabbisogni con il responsabile aziendale, così da poter indicare le effettive esigenze formative aziendali. Il Soggetto Attuatore si è recato più volte in azienda prima, durante e dopo il percorso formativo.

Il dettaglio relativo all'impianto progettuale e la descrizione delle popolazioni target individuate è risultato coerente con gli obiettivi del progetto. L'approfondimento delle ricerche è stato coerente con la stesura dei programmi formativi e dei relativi profili professionali di riferimento.

La descrizione dei risultati, a valle dell'analisi dei fabbisogni effettuati, ha prodotto risultati in linea con le esigenze dell'azienda.

A valle dell'analisi suddetta sono state prodotte schede dei corsi programmati dettagliate in obiettivi, ricadute, destinatari di riferimento, prerequisiti in ingresso, conoscenze e competenze da traguardare, durate e metodologie didattiche previste, modalità di verifica e attestazione delle competenze.

3.2 Il Processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La finalizzazione dell'analisi dei fabbisogni è stata tradotta in una progettazione esecutiva coerente con conoscenze e capacità da traguardare rispetto ai profili target individuati.

La metodologia didattica individuata inizialmente (aula ed affiancamento) è stata adattata all'emergenza in corso e convertita dove necessario in teleformazione secondo quanto previsto dalle deliberazioni del Fondo in occasione della pandemia.

In funzione degli obiettivi di progetto si è scelto di dare alla struttura del piano una forma articolata e flessibile in modo da non compromettere le esigenze di produttività dell'azienda e permettere ai lavoratori di fruire di percorsi personalizzabili e articolabili in momenti anche diversi nel tempo

L'offerta formativa è stata articolata nelle aree tematiche attivate all'interno della presente iniziativa. All'interno di ciascuna area tematica, i percorsi formativi sono stati raggruppati in sezioni, ciascuna avente per oggetto lo sviluppo di uno specifico nucleo di competenze. Le competenze organizzative che compongono tali nuclei, sono state mappate in fase di analisi della domanda.

Le sezioni sono articolate in percorsi formativi distinti, ciascuno caratterizzato da specifici obiettivi, prerequisiti, contenuti, risultati attesi, destinatari, metodologie di verifica dell'apprendimento e di certificazione delle competenze. Ciascun percorso è stato strutturato al suo interno, in azioni formative, ognuna caratterizzata da una modalità formativa dominante. Tale criterio è stato adottato per definire un'offerta formativa in grado di guidare lavoratori e referenti aziendali in base ai fabbisogni formativi. Nello specifico ciascun percorso è stato organizzato nelle seguenti tipologie di azioni formative:

- ✓ Corso "Base", 8 ore in modalità Aula: prevede didattica incentrata su modelli e tecniche fondamentali.
- ✓ Corso "Avanzato", 16 ore in modalità Aula: prevede didattica incentrata su casi virtuosi e strumenti di applicazione diretta. Per accedere al corso è necessaria una conoscenza pregressa dei contenuti del percorso a livello di base (acquisita anche al di fuori del piano formativo).
- ✓ Corso "On site", 16 ore in modalità Affiancamento: prevede didattica incentrata sulle competenze oggetto della formazione in un setting simile alla pratica professionale, attraverso la strutturazione di casi di studio, protocolli d'intervento, Best Practices, simulazioni d'incidenti critici, in esplicito riferimento alla storia e alle modalità operative del Committente.

Le metodologie adottate dal Piano hanno previsto esclusivamente quelle di Aula e di Affiancamento; solo in via eccezionale è stata adottata la teleformazione come risposta alle esigenze del particolare periodo di emergenza.

Obiettivo principale nell'adozione della metodologia d'aula è stato quello di migliorare il know how delle risorse su tematiche tecniche. Nelle attività d'aula è stato centrale il ruolo del docente esperto sia di contenuti che di metodologie di apprendimento. La metodologia di affiancamento è stata alternata a quella d'aula in azioni prettamente inerenti alle tecniche di produzione e di gestione aziendale. La metodologia di affiancamento ha previsto: una maggiore continuità tra attività lavorativa e attività didattica e utilizzo funzionale dell'esperienza concreta e dell'imitazione.

Per quanto riguarda i contenuti, ciascun percorso è stato strutturato in moduli didattici trasversali alle azioni formative che compongono il percorso attivato. I criteri di modularità e ricorsività adottati per la presente offerta formativa sono motivati dalla scelta di progettare dei contenuti didattici che possano essere erogati sia attraverso un approccio induttivo (dal particolare al generale), sia attraverso un approccio deduttivo (dal generale al particolare), adattandosi a culture organizzative, stili e fabbisogni specifici.

I docenti sono stati interni quando vi erano le adeguate competenze da trasferire ai collaborati. Esterni adeguati alle necessità richieste.

Sono state scelte le figure aziendali degli uffici amministrativi, di gestione risorse umane. Tale scelta orientata per poter formare il personale che gestisce più risorse all'interno dell'azienda ma anche i contatti con i fornitori esterni.

Al termine di ogni percorso formativo sono stati rilasciati un attestato di frequenza per i partecipanti che hanno maturato un tasso di frequenza superiore al 70% delle ore erogate in aula e dell'80% per le azioni formative erogate in modalità Affiancamento

3.3 Considerazioni riepilogative

Gli obiettivi delle azioni formative sono risultati complessivamente in linea con le aspettative e coerenti con i risultati attesi a valle dei profili target individuati.

Gli obiettivi delle attività formative, in termini di tasso complessivo di presenze, valore dell'impatto attraverso report dei questionari di gradimento, risultati raggiunti in termini di apprendimento, risultano sostanzialmente raggiunti.

Gli obiettivi formativi in termini di conoscenze e le competenze acquisite in termini di comportamenti osservabili, sono stati attestati attraverso questionari, prove pratiche ed osservazione diretta del Docente.

Le metodologie didattiche previste sono risultate complessivamente adeguate. Parte delle attività inizialmente previste in modalità aula sono state correttamente adattate alla modalità di teleformazione maggiormente in linea con le esigenze del particolare periodo di emergenza. Dove possibile le aziende hanno posticipato i calendari delle attività e confermata lo stesso impianto metodologico previsto.

Le azioni formative realizzate, salvo la trasposizione in teleformazione delle attività d'aula, sono risultate conformi con quanto previsto in fase di presentazione rispetto alla specifica progettazione di dettaglio.

Le ore dettagliate in fase esecutiva sono risultati coerenti con l'impianto progettuale e le aree tematiche dell'Avviso.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Per gestire tutte le attività, la Satel è organizzata con una struttura divisionale (con tutte le unità organizzative divisionali di primo livello) supportate da diverse funzioni del personale. Tutte le funzioni principali sono business unit indipendenti con diverse funzioni aziendali all'interno.

L'uso di una nuova tecnologia per l'innovazione organizzativa, supportata da un piano formativo ben strutturato sulla base dei fabbisogni formativi aziendali, ha permesso di velocizzare l'apprendimento del personale e degli operatori e di ridurre i tempi dei processi e dei sotto processi aziendali, e conseguentemente di ridurre i costi (Fattore Critico di Successo). Tutto ciò è stato possibile ridisegnando i processi aziendali, riprogettando il lavoro e le deleghe decisionali, ottimizzando il flusso delle attività per semplificare il più possibile i flussi ed eliminare attività, e sotto processi, inutili attraverso la formazione delle persone nell'uso di un programma per la rendicontazione puntuale, che analizza gli scostamenti dei processi, che mette a disposizione un database integrato le informazioni e aiutarli a gestirle i processi operativi avendo a disposizione uno strumento flessibile.

Nello specifico, il miglioramento è stato tangibile nello sviluppo di specifiche procedure/funzioni che seguono il modello gestionale già in atto e che si possono sintetizzare in:

- ✓ padroneggiare le principali caratteristiche della soluzione Cloud implementata in azienda;
- ✓ conoscere le caratteristiche e i trend del mercato IT
- ✓ conoscere le modalità di accesso all'applicativo Cloud adottato in azienda;
- ✓ gestire e condividere file all'interno dell'organizzazione;
- ✓ applicare tecniche ottimizzazione dei processi di lavoro per conoscere il fabbisogno informativo della propria area di appartenenza;
- ✓ conoscere le opportunità di coordinamento intra-funzionale ed inter-funzionale offerte dalla tecnologia Cloud
- ✓ mappare i processi di lavoro di propria competenza attraverso strumenti di analisi di processo;
- ✓ elaborare format documentali funzionali al fabbisogno informativo registrato, definendone il ciclo di lavoro e la profilazione degli accessi.

tutto ciò ha impattato all'interno del sistema azienda con

- ✓ una sistematizzazione dei tempi e dei processi di lavoro delle commesse,
- ✓ la velocizzazione dei tempi di lavorazione degli ordini
- ✓ l'ottimizzazione dei processi di lavoro

4.2 Considerazioni riepilogative

Il management ha valutato in modo molto positivo tutto il percorso e l'importanza del progetto formativo realizzato. La possibilità di formare i lavoratori sull'introduzione di una gestione dei flussi informativi così impattante sull'operatività aziendale, ha ridotto i tempi di inserimento del software nel sistema Satel, e dall'altra parte ha ridotto i costi dell'inserimento da parte dell'azienda che deve normalmente utilizzare risorse interne per la formazione ed inserimento di nuove tecnologie.

Attraverso il progetto formativo la formazione è stata da realizzata da un team di esperti che collabora continuamente con l'azienda produttrice del software e che conoscendo molto bene diverse realtà aziendali del settore ha potuto inserire il cloud immediatamente in attività aziendali in corso di svolgimento.

Dai risultati dell'intervista emerge che il management ha la consapevolezza che l'innalzamento delle competenze ottenuto grazie alla formazione rappresenta un fattore critico di successo fondamentale e leva strategica per la competitività su un mercato molto difficile e competitivo. Soprattutto nell'ottica di diversificazione e rinnovamento dei quadri dirigenziali in atto attualmente in satel

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.

5 CONCLUSIONI

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

Si può senza dubbio affermare che il piano ATLANTE – Accompagnare il Territorio, i Lavoratori e le Aziende verso Nuove TEcnologie abbia avuto un'efficacia, ed un impatto, notevole sui processi interni all'azienda Satel. Il piano ha raggiunto gli obiettivi e gli effetti desiderati sull'operatività di tutti i lavoratori coinvolti delle diverse Unit aziendali.

A giocare un ruolo fondamentale in questo successo sono stati due elementi. L'analisi dei fabbisogni fatta a monte del progetto formativo, e le modalità didattiche,

Riguardo all'analisi dei fabbisogni si può certamente affermare che ad influire positivamente sulla riuscita del piano sia stato il fatto che le attività sono state progettate su misura sulle esigenze di innovazione organizzativa dell'azienda. L'introduzione del nuovo software ha segnato un cambiamento importante nel lavoro aziendale, e la formazione ha accompagnato e sostenuto questo cambiamento, in maniera da non creare dispendio di energie e risorse.

Il secondo fattore di successo è stata la scelta delle modalità formative ed il giusto mix. L'attività formative si è sviluppata con una prima parte d'aula con la presentazione dell'interfaccia software, tabelle di base, funzionalità operative e della struttura dati. Successivamente, in una seconda parte in affiacamento le attività sono state incentrate in sessioni di apprendimento sull'utilizzo del simulando delle procedure di lavoro con creazioni di problemi, raccolta di dati di riferimento, operazioni di soluzioni alternative, sviluppo di piano di attuazione.

I partecipanti 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.

Non si rilevano nel percorso formativo realizzato criticità.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Al termine del processo valutativo del piano ATLANTE – Accompagnare il Territorio, i Lavoratori e le Aziende verso Nuove TEcnologie possiamo in generale dire delle buone prassi da evidenziare sono contenute nella modalità formativa adottata. La scelta di utilizzare tale modalità formativa per l'erogazione della formazione ha apportato i seguenti benefici all'azienda:

- ✓ aprirsi prima al proprio interno migliorando la collaborazione tra persone, team e funzioni aziendali;
- ✓ individuare le “buone idee” che si possono tradurre in concrete “opportunità di fare”;
- ✓ identificare i gap di competenze e poi integrare gli sforzi di competenze diverse, facendo emergere le eccellenze interne;
- ✓ semplificare e accelerare i processi di sviluppo interno e di crescita dell'identità aziendale;
- ✓ favorire l'integrazione dei nuovi saperi con quelli tradizionali promuovendo la contaminazione e ibridazione tra saper fare esperto e sapere innovativo;

In termini di trasferibilità la formazione proposta da Satel può essere un paradigma formativo di passaggio all'industria 4.0 che tutte le aziende dovrebbero guardare prima di attivare un processo innovativo. In tal senso la riproducibilità della formazione di Satel, più che una potenzialità di diffusione in altri contesti deve essere intesa come necessaria allo sviluppo di altre aziende.

In definitiva, l'azione formativa di Satel, pertanto, può ritenersi una buona prassi formativa in quanto l'erogazione della formazione ha permesso all'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati (digitalizzazione delle procedure interne), con un rapporto costi benefici a tutto vantaggio dei secondi sia in termini interni (accrescimento delle competenze del personale) sia esterni (rapidità nelle risposte alle esigenze dei clienti), 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.

5.3 Conclusioni

Concludendo l'analisi del piano ATLANTE – Accompagnare il Territorio, i Lavoratori e le Aziende verso Nuove TECnologie possiamo certamente apprezzare il lavoro fatto dai diversi soggetti che vi hanno preso parte. Negli incontri con il Capo dell'Ufficio Amministrazione e con il soggetto attuatore è emersa una corrispondenza di obiettivi che ha facilitato la riuscita del piano.

Il progetto di innovazione tecnologica a cui il piano formativo è legato era sicuramente delicato ed impattava su tutti i processi aziendali. L'Azienda si è data l'obiettivo di innovare tecnologicamente i processi aziendali veicolando l'informazione esclusivamente in formato elettronico. Una necessità dettata da un processo di diversificazione correlata che sta portando Satel a diventare leader nel settore della costruzione di impianti fotovoltaici. Tutti i reparti erano coinvolti dal rinnovamento tecnologico per cui l'intervento formativo sulle nuove procedure e i nuovi strumenti introdotti era un passaggio obbligato per la buona riuscita dell'intervento.

Anche dal punto di vista aziendale le attività sono state progettate e realizzate in maniera perfettamente aderente ai bisogni formativi. La realizzazione si è conclusa con un elevato grado di soddisfazione, che ha sottolineato l'importanza di questo genere di attività formative. I lavoratori hanno partecipato attivamente alle attività formative con la consapevolezza del ruolo di ciascuno nel cambiamento radicale in atto.

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

La progettazione e gestione delle attività formative da parte del Soggetto Attuatore è stata fatta con il coinvolgimento dell'azienda interessata attraverso un processo di rilevazione dei fabbisogni che ha previsto l'utilizzo di uno strumento costruito ad hoc utilizzato dall'azienda 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 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.

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 di Satel.