



AT PUGLIA TRIVELSONDA

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

Titolo: **Dai fabbisogni alla crescita aziendale**

Team di monitoraggio: **Paolo Nico**

Codice identificativo del piano titolo: **AVS/096/18I CARS – CostruiAmo competenze per un Sud 4.0**

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

Trivelsonda azienda salentina specializzata nelle perforazioni terrestri, fa della formazione una leva per innovare i suoi processi produttivi ed i suoi servizi alle aziende. Di qui la motivazione per fare della sua attività formativa uno dei casi studi per le attività di monitoraggio qualitativo 2022.

Il caso di analisi è l'azione formativa *"Fatturazione elettronica e conservazione digitale dei documenti fiscali"* all'interno del piano "CARS – CostruiAMO competenze per un Sud 4.0" presentato a valere sull'avviso 3/2018 del Conto di Sistema dall'Associazione Temporanea di Scopo tra Formedil Bari (Capofila), Formedil Cpt Taranto, Scuola Edile Della Provincia Di Lecce, Ente Unico Scuola Edile Cpt Della Provincia Di Brindisi, C.F.S Della Provincia di Avellino, Ente Scuola Edile Salerno, Scuola Edile dell'Aquila. Il piano mirato alla realizzazione di percorsi di sviluppo aziendale, concreti e condivisi, rispondenti ai principali fattori strutturali e culturali delle imprese.

L'ampiezza e la trasversalità delle tematiche previste nel piano hanno permesso di coinvolgere in formazione lavoratori con funzioni e mansioni differenti delle aziende edili di Puglia e Campania.

Gli obiettivi del piano erano:

- ✓ fornire contenuti formativi che intervenissero a favore dell'adozione e la realizzazione di processi di cambiamento e di innovazione a livello aziendale
- ✓ la qualificazione e riqualificazione delle risorse umane
- ✓ l'aggiornamento dei lavoratori delle aziende coinvolte su tematiche essenziali per una corretta, efficace, efficiente applicazione delle competenze in materia di processi, comunicazione, qualità procedure
- ✓ l'implementazione di interventi di innovazione digitale dei processi
- ✓ l'acquisizione di specifiche abilità legate alla crescita professionale e allo sviluppo tecnologico e di processo e di prodotto
- ✓ l'innovazione dei sistemi di competenze e le prassi formative

Entrando nel merito dell'azione formativa oggetto dello studio è stata la logica conseguenza di una telefonata intercorsa preliminarmente tra l'esperto del monitoraggio, dott. Nico Paolo, ed il referente del soggetto capofila, l'Ing. Giuseppe Rafaschieri. Nel colloquio telefonico si segnalava l'azione formativa svolta dall'azienda salentina che nell'ambito di nuovi investimenti in macchinari, aveva presentato la necessità di rivisitazione della gestione documentale aziendale. L'inserimento di determinate nuove sonde avevano reso necessaria la trasformazione di quella che fino a ieri era un'azienda familiare in un'impresa strutturata ed organizzata.

Questa rivoluzione gestionale richiedeva una digitalizzazione dei processi a partire dai documenti contabili in grado di offrire vantaggi in termini di efficienza, riduzione dei costi e sviluppo. Complice l'evoluzione tecnologica sempre più accessibile e i recenti adeguamenti normativi, questo tipo di attività si è mostrata trasversale a più settori aziendali permettendo di avere vantaggi quantificabili in termini di tempo e risorse umane. Il percorso formativo voleva dare ai lavoratori le competenze per adottare le procedure per la redazione ed emissione dei documenti di vendita ed acquisto, tipo ordini, bolle, ricevute e fatture, sostituendo i format cartacei con quelli elettronici.

La Trivelsonda è una bella realtà dell'imprenditoria pugliese, che fa degli investimenti in macchinari la leva della sua crescita costante. Come logica conseguenza dell'ampliamento del parco macchine vi è una costante necessità formativa legata allo sviluppo delle strumentazioni a supporto delle stesse. Nata come una solida impresa familiare, nel tempo si è affermata nei mercati nazionali ed esteri per professionalità competenza ed avanguardia dei sistemi di perforazione.

Partendo dall'assunto interno di dover dare una casistica di studio che dovesse rappresentare tutte le province pugliesi e tutte le dimensioni aziendali, Trivelsonda rappresenta la media impresa che ha un mercato nazionale,

proveniente da un territorio a vocazione agricola e turistica. L'azienda rappresenta un esempio virtuoso del panorama imprenditoriale pugliese per investimenti nel campo dell'innovazione e della ricerca di nuovi mercati.

L'azione formativa scelta rientra nell'ambito strategico prioritario N.1 "Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto" del Programma Operativo 2022 di Fondimpresa. L'attività formativa ha il valore di preferibilità in indicato dall'Ufficio Monitoraggio Valutativo pari a 2

.L'intervista con l'amministratore delegato Marcella Angeletta e l'ing. Giuseppe Rafaschieri del Formedil Bari, soggetto attuatore, si è svolta in video conferenza tramite piattaforma Google Meet

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Trivelsonda viene fondata come impresa individuale nel 1958 a Squinzano in provincia di Lecce dal sig. Centonze Luigi. Per trent'anni opera nel settore delle trivellazioni e degli impianti di sollevamento acque nel campo privato e pubblico, eseguendo opere nel territorio della provincia di Lecce di Brindisi e Taranto.

Nel 1988 la struttura aziendale viene riorganizzata con lo scopo di ampliare e completare il settore perforazioni ed esplorazioni del sottosuolo.

L'assiduo impegno ed i continui investimenti in risorse umane e nuove tecnologie hanno portato all'attuale configurazione societaria facendo di Trivelsonda s.r.l. un'impresa moderna e dinamica, capace di dare un valido supporto tecnico-progettuale ai propri clienti.

Trivelsonda esegue lavori specialistici su tutto il territorio nazionale, la professionalità acquisita l'ha resa azienda di riferimento per importanti società d'ingegneria e gruppi industriali.

La Società si compone di due soci che operano attivamente all'interno dell'azienda; la sede legale ed operativa nonché base logistica è in Squinzano in provincia di Lecce; la sede principale, di proprietà, accorpa uffici, magazzini, deposito macchinari e attrezzature su di una superficie di 4500 mq inoltre dispone di due depositi secondari che si sviluppano su ulteriori 5500 mq.

Completano l'organico aziendale nove addetti all'ufficio tecnico-amministrativo e ventisette addetti ai lavori di cui dodici sono in possesso di patentino per perforatori piccolo e grande diametro.

Nell'ambito di una politica aziendale, che prevede un costante adeguamento alle novità tecnologiche ed alle moderne strutture manageriali, Trivelsonda si è dotata, già da tempo, di un sistema per la gestione della salute e sicurezza dei lavoratori e di una efficace struttura di controllo delle fasi di programmazione, realizzazione e verifica delle lavorazioni.

I servizi offerti dall'azienda si racchiudono nelle seguenti macroaree di intervento:

- ✓ Basi per le costruzioni (Pali, micropali) e consolidamenti (Tiranti, iniezioni cementizie)
- ✓ Esplorazione del sottosuolo, perforazioni di sondaggio verticali e prove in sito
- ✓ Caratterizzazioni aziendali (perforazioni di sondaggio, pozzi campionamenti ambientali) e opere di messa in sicurezza (Realizzazione di barriere idrauliche e dismissione e chiusura pozzi)
- ✓ Indagini idrogeologiche nell'utilizzo e tutela delle acque sotterranee
- ✓ Le indagini dirette a carotaggio continuo come supporto nella valutazione delle proprietà geotermiche dei terreni e nella progettazione degli impianti.

Trivelsonda srl grazie agli investimenti che effettua in ricerca e sviluppo si colloca tra i Top Player del settore, preservando l'equilibrio dell'ambiente naturale.

Il mercato delle trivellazioni, nel primo trimestre del 2022 prevede una crescita a due cifre che si attesta tra il 15% ed il 20%. I dati, elaborati da Perforare.it sulla base delle dati comunicati dalle aziende di trivellazioni e perforazioni dei pozzi, d'acqua, geotermici e minerari. Un settore di nicchia che sta vivendo un periodo di sviluppo e di crescita dovuto ai cambiamenti climatici che stanno diminuendo le quantità di acqua piovane e stanno portando le economie nazionali ed estere a trovare fonti irrigue a profondità più elevate.

Dall'altro il surriscaldamento globale sta accelerando il passaggio a macchinari tecnologicamente avanzati al fine di evitare la dispersione delle risorse naturali a disposizione del sottosuolo.

Un'esigenza dettata dal mercato che non lascia indifferente il management di Trivelsonda che ha creato un'area aziendale di ricerca e sviluppo composta da professionisti con l'obiettivo di studiare e trovare soluzioni innovative nel campo delle trivellazioni, al fine di migliorare il processo di perforazione per non alterare l'equilibrio dell'ambiente naturale.

Attraverso la ricerca di nuove conoscenze, l'individuazione dei problemi connessi al suolo e sottosuolo e le indagini critiche geotecniche, il team di professionisti mette a punto nuovi processi, servizi e prodotti innovativi. Nella fase finale di ricerca, l'area dedicata, si occupa di "studi di fattibilità" e collaudi sugli stessi.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Secondo l'intervistato gli obiettivi strategici più rilevanti dell'azienda Trivelsonda sono:

- ✓ la riorganizzazione aziendale
- ✓ l'innovazione dei processi di gestione aziendali
- ✓ l'innovazione tecnologica dei macchinari

La digitalizzazione è attualmente uno dei temi di tendenza più importanti anche nel settore delle macchine dei cantieri civili ed industriali, compreso il campo della perforazione. Le moderne macchine da perforazione, sono dotate di una varietà di sensori e interfacce di comunicazione. I dati registrati e valutati possono essere utilizzati, ad esempio, per monitorare prestazioni, consumi e posizione, per definire intervalli di manutenzione predittiva, per determinare i costi operativi in modo ancora più preciso o per gestire intere flotte di veicoli tramite telematica. Inoltre, la digitalizzazione aiuta ad automatizzare i processi di lavoro, che sta diventando sempre più rilevante, anche in considerazione della carenza di lavoratori qualificati

Poiché l'innovazione tecnologica rappresenta un fattore di competitività fondamentale per la crescita di Trivelsonda, gli obiettivi strategici possono essere raggiunti solo attraverso l'integrazione tra innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. E' l'azione contemporanea e coordinata su tutte le variabili organizzative a garantire il successo della progettazione dei processi.

I progetti di innovazione tecnologica maggiormente collegati alle azioni formative erogate in azienda sono i progetti di innovazione tecnologico dei macchinari e di sviluppo software dei gestionali. A questi si affiancano anche progetti di sviluppo delle competenze manageriali, e progetti di completamento delle competenze richieste per rafforzare l'internazionalizzazione delle strategie aziendali.

I processi aziendali maggiormente collegati alle azioni formative erogate in azienda sono:

- ✓ Sviluppo e strategia
- ✓ Programmazione e Controllo di Gestione
- ✓ Magazzino e parco mezzi

Nell'ambito degli obiettivi strategici l'azienda ha introdotto innovazioni tecnologiche incluse quelle previste da INDUSTRIA 4.0, soprattutto nel parco macchine dove si stanno inserendo nuove strumentazioni a guida autonoma.

Nell'ambito di una politica aziendale, che prevede un costante adeguamento alle novità tecnologiche ed alle moderne strutture manageriali, Trivelsonda si è dotata, già da tempo, di un sistema per la gestione della salute e sicurezza dei lavoratori e di una efficace struttura di controllo delle fasi di programmazione, realizzazione e verifica delle lavorazioni. Per questo Trivelsonda ha adottato un sistema di gestione per la sicurezza e salute sul lavoro rispondente ai requisiti della norma DIN ISO 45001:2018 ed un sistema di gestione integrato qualità ed ambiente secondo le norme UNI EN ISO 9001:2019 e UNI EN ISO 14001:2015.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione erogata

In tale ambito di innovazione e crescita, si inserisce il percorso formativo previsto dal piano, incentratosi su un linguaggio di programmazione in continuo e repentino sviluppo.

Oggi come oggi, la dematerializzazione dei processi rappresenta un passaggio importante nell'eliminazione degli sprechi. L'azienda che riesce a gestire in modo efficace tutti i processi a prescindere dal supporto cartaceo compie un passo importante in direzione della lean organization.

Processi efficienti sono sinonimo di competitività sul mercato e lo spostamento verso il paperless porta importanti risparmi di tempo e risorse.

In questo quadro di innovazione dei processi di gestione di Trivelsonda si inseriscono gli obiettivi dell'azione formativa:

- ✓ L'incremento della competitività aziendale
- ✓ La crescita qualitativa delle competenze professionali dei lavoratori e delle lavoratrici come elemento centrale dell'innovazione aziendale
- ✓ Lo sviluppo delle capacità di comunicazione e collaborazione interna all'azienda al fine di perseguire il benessere comune
- ✓ La riqualificazione ed il mantenimento nel tempo delle competenze
- ✓ Il miglioramento delle performance dei lavoratori al fine di supportare la crescita dimensionale dell'impresa
- ✓ L'offerta di conoscenze e le modalità di gestione innovative ed efficaci di tutte le figure coinvolte

L'azione formativa del caso di studio aveva per oggetto la digitalizzazione dei processi aziendali, che si realizza attraverso l'archiviazione ottica dei documenti e la, conseguente, gestione elettronica degli stessi. Un percorso formativo resosi sempre più richiesto dal mercato nazionale ed internazionale che soddisfa la domanda dell'azienda di proiettarsi verso sistemi aperti e integrati con clienti e fornitori.

In quest'ottica formare i lavoratori ad una gestione documentale e di processo automatizzata e dematerializzata apporta vantaggi intangibili all'azienda di notevole valore. In primis una rinnovata efficienza operativa, che aumenta con il crescere della mole dei documenti trattati. Inoltre, un risparmio sui materiali e nuova disponibilità di spazi e risorse. Infine un notevole risparmio dei tempi impiegati per le singole operazioni, a cui si affiancano i vantaggi qualitativi dei migliori servizi offerti, tempistiche ridotte su tutti i livelli, pieno controllo e possibilità di analisi dei singoli processi.

2.4 Considerazioni riepilogative

La decisione di partecipare al progetto è nata dalla necessità di sviluppare nuove competenze nei profili amministrativi e di gestione aziendale.

Tuttavia, l'innovazione introdotta non ha investito uniformemente tutti i reparti aziendali e se da un lato si è registrata l'ottimizzazione della fase di pianificazione, calendarizzazione e gestione macchine, dall'altro è emersa una forte carenza nell'introdurre nuove macchine di ultima generazione.

Quando utilizza mezzi tecnologicamente avanzati, l'azienda è ancora debole nel determinare la gestione di tali mezzi e l'affidamento a personale specializzato. Ciò necessita ulteriori approfondimenti in tecnologie e formazione.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Le attività preparatorie e di accompagnamento alle attività formative del soggetto attuatore hanno rappresentato un momento fondamentale per la realizzazione di interventi che si sono rivelati efficaci.

Esse hanno mirato principalmente a:

- ✓ garantire un'analisi del contesto socio economico in cui opera l'azienda
- ✓ rilevare dati e informazioni utili e attendibili per la progettazione dell'esperienza formativa e nella successiva realizzazione dell'intervento formativo stesso
- ✓ analizzare l'insieme di competenze richieste dall'azienda per l'esecuzione delle attività lavorative
- ✓ favorire la programmazione delle attività formative

Come sostenuto dal referente del progetto in fase di intervista, le attività previste nel piano formativo sono state interamente incentrate sulle competenze che i lavoratori avrebbero dovuto acquisire al termine del Piano Formativo.

Per lo svolgimento delle attività di analisi dei fabbisogni delle aziende coinvolte nel piano, ivi inclusa Trivelsonda, e di verifica del gap rispetto al modello TO BE definito, è stata utilizzata una metodologia di analisi di processi finalizzata all'individuazione delle criticità e delle esigenze formative di ogni singola azienda che si è sviluppata in tre fasi

Fase 1 – Analisi situazione

La prima fase ha avuto l'obiettivo di effettuare una diagnosi complessiva dell'attuale situazione organizzativa di ciascun'azienda coinvolta, nonché dei relativi macro-processi di funzionamento. Tale obiettivo è stato perseguito attraverso lo svolgimento delle seguenti principali attività:

- ✓ raccolta e analisi dell'eventuale documentazione organizzativa esistente all'interno dell'azienda;
- ✓ interviste con il Responsabile aziendale e con i suoi diretti collaboratori, al fine di raccogliere tutte le informazioni necessarie
- ✓ analisi dei macro-processi di lavoro di stato corrente all'interno della struttura;
- ✓ individuazione e formalizzazione delle principali aree di criticità organizzative e di processo rilevate;
- ✓ individuazione delle logiche e criteri organizzativi per definire il nuovo modello di struttura, sulla base delle specificità territoriali e di mercato;

Fase 2 – Diagnosi criticità e gap rispetto al Modello

La seconda fase è stata finalizzata ad effettuare una diagnosi approfondita delle principali aree di criticità organizzative e di processo rilevate relativamente alle strutture di ciascuna azienda. Il gap è stato misurato in termini di scostamento della situazione organizzativa e di processo.

Fase 3 – Elaborazione Piano interventi per risoluzione gap e implementazione Modello

Sulla base della diagnosi delle criticità organizzative e di processo rilevate per le strutture di ciascuna azienda e della relativa valutazione di scostamento rispetto al modello, è stato formalizzato un piano di interventi personalizzato per ciascuna azienda, finalizzato a colmare i gap rilevati e a mandare a regime il nuovo modello nel più breve arco di tempo possibile

Lo strumento somministrato è stato strutturato in due macro-sezioni articolato in diverse domande chiave, al fine di accertare le esigenze dell'azienda nel modo più specifico e personalizzato.

La mappatura dei bisogni formativi è stata completata con colloqui diretti con i rappresentanti legali delle aziende, o dei capi livello dell'azienda, per definire nel dettaglio la progettazione delle attività formative da svolgere all'interno dell'azienda.

Dall'analisi dei fabbisogni ne è emersa la necessità di innovare e di adottare nuove prassi di lavoro basate su tecnologie, software, conoscenze da applicare nel proprio settore per assicurarsi maggior capacità competitiva. Le attività formative che il piano formativo intendeva realizzare erano finalizzate a incrementare la capacità dei partecipanti a sostenere processi di qualificazione, digitalizzazione e internazionalizzazione e a migliorare la loro capacità di trasferire, nel proprio contesto lavorativo, soluzioni ed approcci nuovi.

L'analisi della domanda di formazione di Trivelsonda ha consentito di individuare azioni formative, tra aziendali ed interaziendali, centrate sulla necessità di intervenire per superare gap di competenze in due aree al fine di rafforzare la competitività aziendale. Le esigenze maggiormente avvertite dall'azienda riguardano:

- L'esigenza di padroneggiare nuovi software e/o prodotti informatici
- La necessità di qualificare i processi e i prodotti

Allo stesso modo 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.

I risultati attinenti Trivelsonda, hanno evidenziato che la maggioranza dei partecipanti è in possesso del diploma superiore, hanno una buona conoscenza del pacchetto informatico Office; buoni i livelli delle competenze trasversali in ottica di flessibilità, capacità di analisi, problem solving, controllo emotivo, capacità comunicative e pro attività.

3.2 Il Processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Le attività del Piano sono state strutturate in modo tale da favorire una formazione che prendesse, in modo orizzontale, tutti gli ambiti e le aree aziendali, al fine di puntare ad un obiettivo globale che è quello del miglioramento del sistema azienda in un'ottica di competitività.

La selezione delle aree tematiche è stata dettata dai fabbisogni espressi dalle aziende aderenti che hanno manifestato la necessità di un supporto formativo. Ogni ambito d'intervento progettato rappresenta un valido strumento per sviluppare le competenze e le capacità volte ad accrescere la competitività delle imprese sui mercati di riferimento.

Il Piano formativo, in coerenza con l'analisi fabbisogni e dei gap di competenze aziendali, abbraccia tre aree tematiche

- ✓ Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti
- ✓ Digitalizzazione dei processi aziendali
- ✓ Internazionalizzazione

Aree tematiche che sono nate dall'esigenza dell'azienda di supportare processi di innovazione e di cambiamento, aziendale, legati da un lato alla scelta delle aziende di introdurre nuove procedure nelle attività quotidiane, dall'altro dalla volontà generale di ottimizzare il lavoro, migliorando i flussi tra le diverse aree.

Il Piano attraverso le azioni realizzate è in grado di fornire un apporto significativo agli obiettivi di crescita e di ripresa aziendale, per promuovere la qualificazione di prodotto e di processo, supportare la crescita dimensionale dell'impresa, favorire l'aggregazione e l'integrazione tra imprese, rafforzare la capacità di digitalizzazione e di operare sul mercato internazionale.

Le azioni formative si sono sviluppate in n. 2 azioni formative, per un totale di 70 ore

- ✓ Il regolamento ue 679/2016 (gdpr2018) e le nuove norme sulla protezione dei dati personali
- ✓ Fatturazione elettronica e conservazione digitale dei documenti fiscali

Le azioni hanno riguardato interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica dell'applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del lavoro e nelle relazioni esterne di un'impresa.

Le modalità di erogazione della formazione previste sono state:

- ✓ L'aula basata sull'utilizzo di metodologie didattiche interattive e dinamiche che hanno visto il coinvolgimento attivo dei partecipanti, con una alternanza di lezioni frontali, esercizi pratici, gruppi di lavoro, simulazioni, casi di studio e role-playing, il tutto per permettere ai partecipanti di avere una più profonda conoscenza dei meccanismi che regolano l'attività lavorativa, per favorire l'acquisizione di competenze operative ed attivare conoscenze, capacità, attitudini ed esperienze, per facilitare il potenziamento e lo sviluppo nel tempo delle conoscenze, delle qualifiche e delle competenze dei lavoratori
- ✓ Il training on the job, gruppi di lavoro che hanno sviluppato l'attitudine necessaria a lavorare in modo strategico, coinvolgendo i lavoratori in un ambiente e in situazioni diverse da quelle quotidiane, costringendoli a pensare e ad agire fuori dai normali schemi mentali e comportamentali.

Al fine di monitorare la qualità delle attività formative sono stati elaborati dei questionari per la valutazione della formazione, implementata da una piattaforma on line per la compilazione degli stessi da parte dei lavoratori, dei docenti e dei responsabili aziendali. L'intero piano è stato monitorato in maniera continua, attraverso un'attività di raccolta sistematica di informazioni e dati sulla realizzazione delle attività progettuali.

L'obiettivo del monitoraggio e delle attività di valutazione è consistito nel valutare dinamicamente le fasi di sviluppo delle azioni formative per verificare l'effettivo perseguimento degli obiettivi formativi prefissati e ricevere riscontri in merito alla qualità delle attività formative.

Il questionario finale di gradimento, a risposta prefissata, è stato strutturato per raccogliere in forma completa opinioni e giudizi in merito alla docenza, ai contenuti, ai materiali ed alle metodologie didattiche, alla continuità dell'azione formativa, all'organizzazione e alla logistica

3.3 Considerazioni riepilogative

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile si può affermare le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza con gli obiettivi generali e specifici prefissati.

La chiarezza e la specificità degli obiettivi, un'attenta analisi dei fabbisogni, hanno consentito di progettare azioni formative mirate.

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 dei sistemi interni voluta dall'azienda. Inserire un sistema gestionale informatizzato senza incorrere in nessuna crisi di rigetto è stato il risultato di un forte coordinamento tra il management aziendale ed il soggetto attuatore nella fase di progettazione.

Le metodologie didattiche utilizzate e la qualità dei docenti risulta coerente con gli obiettivi e le finalità del piano formativo.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Si può senza dubbio affermare che il piano “CARS – CostruiAMO competenze per un Sud 4.0” abbia avuto un'efficacia, ed un impatto, notevole sui processi interni all'azienda Trivelsonda. Il piano ha raggiunto tutti gli obiettivi e gli effetti desiderati sull'operatività di tutti i manager coinvolti delle diverse unità produttive aziendali.

Come emerge dalle interviste con i referenti della formazione e manager aziendale, a giocare un ruolo fondamentale in questo progetto ben riuscito sono stati due elementi: l'analisi dei fabbisogni e le modalità didattiche utilizzate

Dai questionari somministrati ai lavoratori prima e dopo la formazione è emerso un quadro delle aspettative e di soddisfazione pressoché coincidente. In entrata veniva chiesto ai lavoratori di valutare le loro aspettative e gli interessi che avevano in relazione alle attività formative che si apprestavano a realizzare.

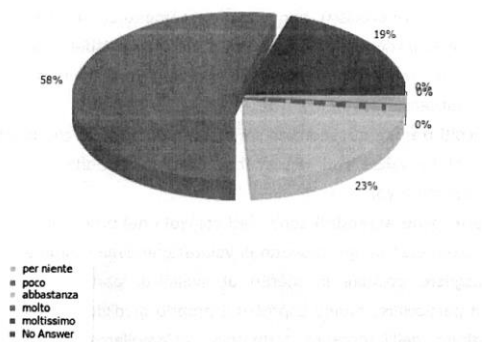
Quali sono le sue aspettative ed i suoi interessi rispetto al percorso formativo al quale sta per partecipare?



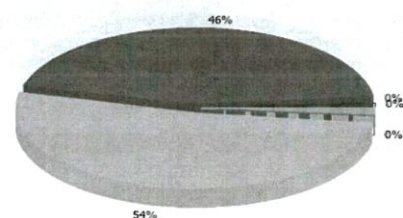
Il grafico mostra come la maggior parte dei lavoratori volessero migliorare le proprie competenze sull'argomento oggetto della formazione

Alla conclusione delle attività formative la stragrande maggioranza ha ritenuto che i contenuti della formazione fossero applicabili all'attività lavorativa apportando così dei benefici immediati sia in termini personali che aziendali.

Quanto ritiene applicabili gli argomenti trattati?



Percezione dell'applicabilità dei contenuti



Rispetto ai miglioramenti nelle performance dei lavoratori rispetto a ciascun processo aziendale interessato dalla formazione si riscontra:

- ✓ riduzione dei tempi di attesa delle schede di lavorazione, dei tempi ed dei fermi dovuti alla suddivisione del lavoro. Attualmente a ciascuna macchina arriva il programma di intervento in modo ordinato.
- ✓ maggiore controllo da parte di tutti i lavoratori che hanno una visione globale del proprio reparto

In generale le performance di tutti sono altamente migliorate, in tutti i reparti si è velocizzata l'evasione della chiamata di intervento da parte dell'ufficio competente. La velocizzazione dei processi produttivi ha fatto sì che le date di intervento nei cantieri dei lavori vengano rispettate senza alcun affanno. Si può monitorare l'avanzamento dei lavori per ogni macchina, in tempo reale e la gestione degli acquisti del materiale manutentivo in caso di esaurimento scorte, riducendo i tempi di attesa ed evitando il blocco macchine.

4.2 Considerazioni riepilogative

Dalle interviste in azienda al management ed al soggetto attuatore, rispetto all'impatto dell'azione formativa, sui processi aziendali si evince che l'azione formativa ha avuto impatto positivo e di cambiamento globale su tutti i processi aziendali. Ciò è riscontrabile:

- ✓ Nella pianificazione e nel passaggio degli ordini sui PC di produzione. Questo ha reso i processi più snelli e ha ridotto molto la possibilità di errore;
- ✓ Nel reparto della lavorazione degli interventi c'è stata una sensibile riduzione dell'utilizzo della forma cartacea per quanto riguarda le schede lavorazione. Grazie al nuovo gestionale è possibile monitorare gli interventi in modo più preciso valutando meglio il carico di lavoro dei vari reparti.

Il management ha valutato in modo molto positivo tutto il percorso e l'importanza dell'investimento in formazione realizzato.

Secondo quanto percepito dalle interviste il Piano ha raggiunto l'obiettivo di:

rendere tutti i lavoratori attori del cambiamento nel proprio ambito di lavoro;

colmare il GAP di competenze mettendoli nelle condizioni di comprendere ed attuare le nuove procedure e tecnologie introdotte con il progetto di innovazione e acquisire conoscenze informatiche gestionali necessarie alla comprensione, al setup e all'utilizzo dei nuovi software, dedicati alla propria area di attività;

Dai risultati delle interviste emerge che il progetto ha permesso di rilevare anche criticità e aree di miglioramento soprattutto in alcuni reparti e che in questo ambito sarà necessario ancora investire.

5 CONCLUSIONI

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

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile (Formulario del piano, Relazione Finale del Soggetto Attuatore, Rapporto di Valutazione del Soggetto Attuatore e Report di Autovalutazione del Soggetto Attuatore) si può affermare che l'intervento formativo a favore di Trivelsonda all'interno "CARS – CostruiAMO competenze per un Sud 4.0" 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.

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 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.

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione sono rappresentati sicuramente da un'attenta 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.

I docenti per ciascun modulo hanno utilizzato la modalità di lezioni frontali ma hanno costantemente affiancato nell'attività di training on the job 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. 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.

Dalle interviste è emerso come il management ha notato nei lavoratori coinvolti nella formazione l'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.

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 Trivelsonda soddisfa pienamente tali criteri.

A questo si aggiunge l'utilizzo di una procedura scientifica per il rilievo dei fabbisogni aziendali che ha portato notevoli vantaggi sulla didattica certamente dinamica e più coinvolgente rispetto ai metodi tradizionali

In termini di efficacia, il piano ha avuto effetti diretti sui beneficiari e sull'azienda stessa sia nel breve che nel lungo periodo. Sin dai primi giorni del rientro in azienda, infatti, i lavoratori coinvolti nell'attività formativa

hanno avuto atteggiamenti diversi nei loro ambienti di lavoro e di un nuovo approccio alle mansioni spettanti. Nel lungo periodo queste nuove innovazioni di processo porteranno dei vantaggi in termini, non solo di gestione, ma anche di profitti.

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 grazie ad un team di lavoro più coeso ed in perfetta simbiosi con l'azienda.

In termini di trasferibilità la formazione proposta da Trivelsonda è più che potenzialmente riproducibile in altri contesti, e da intendersi come necessaria allo sviluppo di altre aziende.

Il progetto formativo di Trivelsonda 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 (razionalizzazione dei tempi di risposta alle istanze dei clienti), nonché in termini qualitativi.

Il percorso formativo ha tutte le caratteristiche e le potenzialità di essere riproposto in contesti diversi ottenendo gli stessi effetti benefici per le aziende.

5.3 Conclusioni

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile si può affermare che il piano ha raggiunto gli obiettivi prefissati.

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

Le innovazioni introdotte, con l'entrata in esercizio delle nuove metodologie gestionali informatizzate hanno messo la comunicazione al centro dell'attenzione aziendale. Una rivoluzione concettuale di tale portata ha portato ogni reparto ad essere autonomo da un punto di vista decisionale:

- ✓ il reparto data-entry è in grado di valutare se un cliente è solvente o meno, se tutti i centri di produzione sono bilanciati come carico di lavoro;
- ✓ il calendar manager conosce tempestivamente le richieste dei clienti e ne definisce l'agenda degli interventi da eseguire
- ✓ il parco mezzi è in grado di stabilire se tutti i mezzi sono efficienti per l'intervento;
- ✓ l'officina conosce lo stato delle macchine in maniera tempestiva per organizzare eventuali interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria

Il progetto ha messo in evidenza anche criticità e aree di miglioramento soprattutto in alcuni reparti e che in questo ambito sarà necessario ancora investire. Infatti l'innovazione introdotta non ha investito uniformemente tutti i reparti aziendali e se da un lato si è registrata l'ottimizzazione della fase di pianificazione del lavoro, gestione dei mezzi, ed evasione degli interventi, dall'altro è emersa una forte carenza nella manutenzione e gestione dei nuovi macchinari oggetto dei nuovi investimenti.

Anche questo elemento rappresenta un successo del progetto realizzato in quanto queste criticità rilevate hanno dato la possibilità al management di pianificare azioni formative per colmare questi nuovi gap.

Il progetto di innovazione dei processi a cui il piano formativo è legato era sicuramente delicato ed impattava su tutti processi aziendali. L'Azienda si è data l'obiettivo di innovare tecnologicamente i processi aziendali passando alla dematerializzazione cartacea veicolando l'informazione esclusivamente in formato elettronico. Tutti i reparti erano coinvolti dal rinnovamento tecnologico per cui l'intervento formativo sulle nuove procedure e i nuovi strumenti introdotti rappresentava passaggio obbligato per la buona riuscita dell'intervento.

Il processo messo in atto ha inizialmente dovuto scontare le criticità dovute anche al cambiamento culturale aziendale che in alcuni momenti ha comportato rallentamenti dovuti all'applicazione pratica del software. Attualmente si può affermare che il software gestionale introdotto è utilizzato e sono in atto nuove iniziative in ambito di innovazione per il miglioramento continuo delle performance aziendali che permetteranno all'azienda di posizionarsi anche su altri mercati.