

AT SARDEGNA

Monitoraggio Valutativo 2019

Qualificazione dei processi e dei prodotti

Innovazione dell'Organizzazione

Team di Monitoraggio

Prof. Giannarita Mele : esperta di valutazione e ricerca in ambito socio economico.

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei esperta nell'ambito della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

Sommario

Capitolo 1 INTRODUZIONE	4
Capitolo 2 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	8
2.1 Breve profilo delle aziende e del settore in cui operano	8
2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione	9
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	10
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	11
2.3.2 Impatto della formazione	11
2.3.3 Considerazioni riepilogative	12
Capitolo 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	13
3.1 L'analisi del fabbisogno	13
3.2 Le figure professionali coinvolte	16
3.3 L'analisi della gestione della formazione	16
Il referente aziendale della S.N.O. SERVICE ha rilevato che nei processi aziendali si è certamente rilevata maggiore snellezza, in quanto è stata sviluppata una nuova base metodologica e pratica nella gestione della rete di vendita, del territorio e del team di vendita.....	18
3.4 Considerazioni conclusive	20
4 Conclusioni	21

Capitolo 1 INTRODUZIONE

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato l'attività su due azioni formative di due piani finanziati con le risorse del Conto di Sistema, Avviso 1/2016.

Le relazioni hanno riguardato il **Piano S.O.L.CO. - Sviluppare Organizzazioni, Lavoratori e Competitività**, nello specifico l'attività realizzata dalla **S.N.O. SERVICE**, azienda localizzata ad Olbia ed operante nel settore della nautica da diporto ed il **Piano Agios: AGglornamento per cOmpetere in Sardegna**, nello specifico l'attività realizzata dalla **MI. NO. TER SPA**, azienda localizzata a Cagliari ed operante nel settore turistico-alberghiero.

È stata esaminata la documentazione del progetto e sono stati intervistati sia il referente aziendale che aveva il rapporto diretto con i lavoratori coinvolti in formazione ed il ruolo di referente del piano per l'impresa, sia il referente del piano per il Soggetto Attuatore.

Obiettivo del Piano S.O.L.CO. è stato quello di fornire un supporto alle aziende nell'affrontare i cambiamenti imposti dalle maggiori pressioni del mercato così da ottimizzare gli investimenti. La formazione proposta dal Soggetto Attuatore Consorzio Edugov, si è strutturata in forza dei fabbisogni puntuali espressi dalle aziende coinvolte nel Piano, ed ha consentito di colmare il gap di competenze sorto a seguito degli investimenti – in corso o previsti – e si è posta in perfetta sinergia con le prescrizioni comunitarie in merito alla formazione continua.

Il progetto ha puntato alla qualificazione delle competenze dei lavoratori, nell'intento di motivarli e guidarli all'innovazione e al cambiamento, condizioni più che mai necessarie alla competitività d'impresa in un territorio in cui gli effetti della crisi globale stentano a diramarsi. Nello specifico obiettivo generale del progetto è stato: accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese, per riuscire ad affrontare nuove sfide imprenditoriali e superare la crisi economica attraverso attività integrate di formazione, preparatorie e di accompagnamento e non formative, diventando sempre più competitive.

Il piano è stato quindi progettato considerando i seguenti obiettivi specifici:

O.1) Promuovere l'innovazione di prodotto, di processo e organizzativa



OBR Fondimpresa Sardegna



O.2) Supportare la crescita dimensionale delle imprese

O.3) Rafforzare la capacità di operare sul mercato, attraverso l'attrazione di nuovo target clienti e la fidelizzazione di quello vecchio

O.4) Rafforzare una crescita sostenibile attraverso la promozione di un'economia competitiva ed efficiente sotto il profilo dell'impiego delle risorse

O.5) Favorire l'utilizzo della Formazione Continua quale strumento strategico per la progettazione, implementazione e manutenzione di processi innovativi all'interno dell'organizzazione

O.6) Favorire il mantenimento dell'occupazione per gli occupati agevolando la riqualificazione e l'adattabilità delle competenze in una prospettiva di flessibilità e sviluppo.

Nel caso specifico indagato con la S.N.O. SERVICE è stata realizzata un'azione formativa nell'ambito tematico "Qualificazione dei processi e dei prodotti – Innovazione dell'Organizzazione" ovvero interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione. Sono comprese la formazione necessaria per dare vita alle forme di partecipazione previste nell'art. 4 del Decreto 25.3.2016 (Ministero Lavoro di concerto con MEF) e la formazione dei tutor per gli apprendisti sulle tematiche del presente articolo. L'azione formativa è stata rivolta al mantenimento di un sistema strutturato di competenze tecniche specifiche e trasversali che possa garantire un accrescimento sensibile della cultura aziendale passando dalla semplificazione e innovazione dei processi operativi e produttivi.

Sono esclusi: i cambiamenti che si basano su metodi organizzativi già utilizzati nell'impresa; i cambiamenti nella strategia di gestione; le fusioni e le acquisizioni; la cessazione dell'utilizzo di un processo; la mera sostituzione o estensione dei beni strumentali; i cambiamenti derivanti unicamente da variazioni del prezzo.

Gli Obiettivi specifici Agios del Piano riportati in ordine di rilevanza:

1. supportare le aziende caratterizzate da fabbisogni e obiettivi formativi per la competitività aziendale, come affrontare la concorrenza.

Dall'analisi del contesto è emersa infatti la necessità di fare anzitutto **Innovazione organizzativa, qualificarsi nella produzione** e sostenere l'internazionalizzazione, il tutto inteso in termini di riconsiderare le proprie strategie aziendali, mettendo in discussione l'intero operato.

Nel correggere - ridefinire i piani d'azione, le imprese devono trovare spazio alla differenziazione dai concorrenti ed attuare, allo stesso tempo delle iniziative adeguate alle loro attività e in sintonia con le proprie risorse umane. Il vero vantaggio competitivo può essere creato se si configura un sistema per incrementare la redditività aziendale.

2. realizzare attività formative che permettano ai lavoratori delle aziende beneficiarie di acquisire competenze, per lo più di livello specialistico e avanzato, adatte a sostenere e concretizzare i cambiamenti significativi in 3 aree tematiche.

Per l'impresa **MI. NO. TER SPA**, oggetto del monitoraggio valutativo, il cambiamento è elemento imprescindibile per la continuità aziendale. Le prospettive di crescita di un'azienda dipendono, infatti, non solo dalla capacità di mantenere un vantaggio competitivo sfruttando le opportunità presenti sul mercato ma anche dalla sua capacità di innovare mediante un cambiamento interno e dalla tempestività con cui riesce a realizzarlo. Le strategie di sviluppo delle imprese coinvolte puntano infatti sulla valorizzazione dei modelli di organizzazione aziendale, sulla flessibilità, sull'implementazione di NUOVI PROCESSI PRODUTTIVI per l'OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE, sullo sviluppo delle attività e consolidamento dei RAPPORTI CON L'ESTERO.

Nel caso specifico indagato con la MI. NO. TER SPA sono state realizzate tre azioni formative nell'ambito tematico "Qualificazione dei processi e dei prodotti – Innovazione dell'Organizzazione" ovvero interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione e applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne di un'impresa. Sono esclusi: i cambiamenti che si basano su metodi organizzativi già utilizzati nell'impresa; i cambiamenti nella strategia di gestione; le fusioni e le acquisizioni; la cessazione dell'utilizzo di un processo; la mera sostituzione o estensione dei beni strumentali; i cambiamenti derivanti unicamente da variazioni del prezzo.

L'azione presa in esame riguarda la riorganizzazione e innovazione del comparto turismo della holding attraverso nuove modalità di organizzazione del lavoro per magazzini e contabilità e nuove tecniche per la ristorazione.



OBR Fondimpresa Sardegna



I nuovi strumenti informativi introdotti lo scorso anno per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo.

L'impiego di nuovi macchinari per i prodotti alimentari ha fatto emergere l'esigenza di intervenire sui processi e sulle tecniche per la qualificazione e il trattamento dei prodotti alimentari utilizzati nei ristoranti e negli hotel della holding.

Capitolo 2 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo delle aziende e del settore in cui operano

Fondata e diretta dai fratelli Andrea e Francesco Pirro, **la S.N.O. SERVICE** è oggi una realtà in continua espansione che in 30 anni è riuscita ad affermarsi nel panorama del grande mercato nautico internazionale divenendo un leader nel suo settore. Il punto di forza di S.N.O. SERVICE è la diversificazione dei servizi che spaziano dalla vendita di grandi e prestigiosi brands internazionali di yacht al Service e Refit per imbarcazioni fino a 70 metri, al Manufacturing con la costruzione dei luxury tender Novamarine.

L'azienda, nata 30 anni fa come rimessaggio che offriva servizi per piccole imbarcazioni, anno dopo anno è cresciuta evolvendosi grazie anche al continuo investimento nell'espansione e nella diversificazione dei servizi, è riuscita a diventare oggi uno dei poli d'eccellenza della nautica nel Mediterraneo e fra i più grandi e moderni cantieri navali.

Tra i progetti più significativi vi è senza dubbio l'impegno a ridurre al minimo l'impatto ambientale delle varie attività e tal fine tutte le strutture sono state dotate di impianti fotovoltaici all'avanguardia perfettamente integrati nelle coperture degli edifici.

Di fondamentale importanza è poi anche il continuo investimento nella formazione del personale per migliorare la qualità del servizio offerto e garantirne l'eccellenza.

La struttura organizzativa di **MI. NO. TER SPA** è stata realizzata ponendo quale obiettivo una efficiente ed efficace organizzazione aziendale, massimizzando e ottimizzando i risultati al fine di ottenere sinergie interne: più sinergie si creano, più elevata è la capacità dell'impresa di poter perseguire un percorso che conduce all'eccellenza.

MI. NO. TER SPA si è dunque dotata di un'organizzazione di tipo aperto, attenta ai cambiamenti del mercato e a tutte le sollecitazioni degli ambienti di riferimento. Compito dei responsabili aziendali è quello di anticipare questi cambiamenti al fine di rendere le strutture organizzative più adeguate a rispondere tempestivamente alle esigenze di un mercato sempre più esigente.

Nel settore turistico il Gruppo MI. NO. TER SPA rilevò nel 2000 una struttura già esistente (e destinata ad altro uso) per trasformarla in un albergo all'avanguardia con la collaborazione dello studio Planarch di Roma, dell'architetto Martuscelli, e la consulenza dell'architetto Piva. In appena tre anni l'idea dell'imprenditore Gualtiero Cualbu si è concretizzata in una nuova e avveniristica opera architettonica capace di ospitare 15 piani in 62 metri di altezza.

2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione

L'innovazione tecnologica è senza dubbio di fondamentale importanza per un'azienda d'eccellenza come **S.N.O. SERVICE** che ha intenzione di garantire sempre più un elevato livello di qualità dei servizi.

Tra gli obiettivi strategici di S.N.O. SERVICE, che mira a mantenere la propria posizione d'eccellenza nel settore della cantieristica navale, rientrano: innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione organizzativa, miglioramento qualità prodotto/processo, internazionalizzazione, acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso a nuovi mercati.

Ogni reparto aziendale è dotato di impianti ed attrezzature all'avanguardia conforme ai più elevati standard qualitativi internazionali.

Nell'ambito degli obiettivi strategici aziendali sono state già introdotte delle innovazioni tecnologiche, incluse quelle previste da Industria 4.0, tra le quali soluzioni e miglioramenti tecnologici che alimentano il valore della catena del sistema produttivo e hanno la capacità di innovare i processi, i prodotti e i Servizi utilizzando tecnologie di fabbricazione avanzate e accrescendo il valore commerciale.

I processi aziendali che sono maggiormente interessanti dall'implementazione delle innovazioni tecnologiche saranno certamente i processi di produzione di yachts e superyachts e negli interventi di manutenzione. L'introduzione dell'innovazione tecnologica consente il raggiungimento/mantenimento di standard qualitativi molto alti per poter mantenere la propria posizione di mercato.

L'impresa **MI. NO. TER SPA** ha inteso sviluppare un'innovazione di processo ed un'innovazione organizzativa.

Attualmente l'azienda ha già introdotto i nuovi sistemi informativi per i magazzini e per la contabilità ed ha avviato la ridefinizione dei processi di gestione dei magazzini e della contabilità, con l'erogazione dei corsi di formazione per incrementare le competenze specialistiche relative alle nuove modalità di lavoro.

Nel corso dell'anno sono stati effettuati investimenti per i nuovi macchinari e per la definizione dei nuovi processi collegati alla gestione magazzini e alla contabilità ammonta a più di 50.000,00 euro.

L'intervista al referente aziendale ha consentito di rilevare che l'impresa ritiene molto importante l'innovazione tecnologica e organizzativa. Negli ultimi anni sono stati introdotti sistemi innovativi per incrementare la capacità produttiva, sono stati acquistati software e attrezzature professionali altamente tecnologiche per aumentare la produttività anche nel settore della ristorazione. Alcuni degli interventi in atto e le innovazioni introdotte dall'azienda consentono di ridurre i tempi di erogazione dei servizi e adottare misure di risparmio energetico.

Inoltre è stato acquisito il software di vendita al fine di aumentare la vendita dei servizi attraverso il proprio sito per disintermediare la vendita dei portali on line. Ed è stato introdotto il software di comunicazione interna per migliorare la comunicazione tra reparti al fine di dare un servizio sempre più tailor made agli ospiti.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

S.N.O. SERVICE ha acquisito nel corso degli anni la consapevolezza che la crescita debba necessariamente passare dallo sviluppo continuo delle competenze delle proprie risorse umane, in modo da rilanciare un circuito virtuoso che leghi formazione continua e innovazione, capace di garantire l'offerta di un servizio o prodotto di alta qualità, orientato alla piena soddisfazione del cliente.

Il progetto della **MI. NO. TER SPA** ha previsto la definizione e attuazione di nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding. Inoltre, prevede l'impiego di nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti) in sostituzione di quelli ormai desueti.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Con la partecipazione al piano l'impresa mirava ad un coinvolgimento anche in termini di sviluppo di competenze. La **S.N.O. SERVICE** è in continua evoluzione e cambiamento e soprattutto in tempi di concorrenza sempre più globalizzata, caratterizzata da rapidi cambiamenti del mercato. Per una tattica mirata è essenziale per una gestione aziendale efficiente. Solo così è possibile utilizzare effettivamente potenzialità che promuovano il giusto sviluppo dell'azienda e che portino ad investimenti redditizi. Una delle risposte risiede certamente nelle scelte a livello di servizi/prodotti offerti: il loro miglioramento consente una maggiore concorrenzialità per l'azienda. Risulta evidente, da quanto è emerso nel corso dell'intervista, che la strada percorribile per poter esprimere pienamente la potenzialità dell'azienda e renderla competitiva nel mercato di riferimento è di sviluppare un progetto di valorizzazione delle competenze e acquisizione di nuove conoscenze.

L'azienda **MI. NO. TER SPA** ha deciso di prendere parte al Piano poiché vive un momento di riorganizzazione e innovazione del comparto turismo della holding attraverso nuove modalità di organizzazione del lavoro per magazzini e contabilità e nuove tecniche per la ristorazione.

L'impresa si aspettava un coinvolgimento anche in termini di sviluppo di competenze, per sostenere il proprio progetto di qualificazione dei processi o dei prodotti e l'innovazione di processo e di prodotto.

2.3.2 Impatto della formazione

Nel corso dell'intervista con il referente aziendale della **S.N.O. SERVICE** è stato possibile rilevare che l'intervento è servito al personale, oltreché per aggiornare e specializzare le competenze già in essere, per acquisire nuove unità di competenza coerenti con il proprio profilo professionale, al fine di creare un innalzamento dei livelli di produttività e specializzazione dei lavoratori e, di conseguenza, dell'impresa rispetto alle innovazioni nei servizi.

La formazione della rete commerciale è stata progettata per armonizzare le competenze e i comportamenti commerciali dell'azienda alla Clientela.

L'esigenza nasce del fatto che il gruppo storicamente operativo nel settore del refit e invernaggi di Yacht e super Yacht ha intrapreso negli ultimi quattro anni la produzione di gommoni di alta fascia.

I nuovi strumenti informativi introdotti dalla **MI. NO. TER SPA** per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno, infatti, generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo. Definizione dei cambiamenti e ridisegnare i processi del reparto magazzino; sostegno al cambiamento e la sua integrazione e sviluppo di processi di lavoro secondo le dinamiche del reparto magazzino.

2.3.3 Considerazioni riepilogative

L'affermarsi del modello di impresa 4.0 e la globalizzazione del mercato hanno imposto alle aziende del settore nautico la definizione di una strategia competitiva adeguata a mantenere la propria posizione di mercato. La **S.N.O. SERVICE** ha acquisito nel corso degli anni la consapevolezza che la crescita debba necessariamente passare dallo sviluppo continuo delle competenze delle proprie risorse umane in modo da rilanciare un circuito virtuoso che leghi formazione continua e innovazione, capace di garantire l'offerta di un servizio o prodotto di alta qualità, orientato alla piena soddisfazione del cliente.

Lo sviluppo e mantenimento di un sistema strutturato di competenze tecniche specifiche e trasversali che possa garantire un accrescimento sensibile della cultura aziendale passando dalla semplificazione e innovazione dei processi operativi e produttivi e dalla capacità di far conoscere all'esterno le tecnologie utilizzate e la qualità del servizio e del prodotto offerto.

L'intervento formativo aziendale della **MI. NO. TER SPA** ha consentito di adottare metodologie e soluzioni per creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo, creare una infrastruttura del cambiamento in azienda, in particolar modo nel settore dell'economato e nel reparto magazzino.

La partecipazione alle azioni formative è stata fondamentale per attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding e introdurre nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti) in sostituzione di quelli ormai desueti.

Capitolo 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il Soggetto Attuatore Consorzio Edugov ha definito e costruito un modello di rilevazione da adottare per la diagnosi e analisi dei bisogni formativi delle imprese, partendo anche da quanto già sperimentato nella fase preliminare di ideazione del **Piano S.O.L.CO**:

- Raccolta e catalogazione delle analisi dei fabbisogni già realizzate a livello territoriale, regionale e nazionale
- Diagnosi e rilevazione diretta, presso le imprese beneficiarie, dei bisogni formativi e di competenze attraverso interviste strutturate, colloqui individuali e di gruppo con imprenditori e lavoratori
- Elaborazione dei dati rilevati e loro schematizzazione funzionale per area tematica, obiettivo, argomento formativo
- Rilevazione delle priorità relative ai processi formativi e di struttura delle aziende del territorio
- Elaborazione di 80 percorsi formativi (azioni/corsi) di cui 57 inseriti nel piano
- STRUMENTI
- Studi e ricerche
- Dati statistici
- Colloqui diretti con le aziende coinvolte

METODOLOGIE DI REALIZZAZIONE

- Fase Progettazione: la rilevazione dei fabbisogni formativi del territorio interessato dal progetto, ovvero dei potenziali destinatari è stata svolta partendo dal reperimento, l'analisi e la rielaborazione di studi e dati statistici di livello nazionale, regionale e provinciale al fine di rilevare da un lato la tipologia di lavoratori maggiormente esclusi dal mondo della formazione così da poter prevedere per queste categorie una corsia preferenziale di accesso al progetto, dall'altro rilevare il fabbisogno formativo delle imprese del territorio

coinvolto. Per dare all'analisi un maggior grado di dettaglio il Soggetto Attuatore ha proceduto ad aprire un confronto con le imprese coinvolte. Attraverso interviste telefoniche e il colloquio diretto con i referenti aziendali, il Soggetto Attuatore ha potuto individuare i fabbisogni e i percorsi formativi di maggior interesse. Fabbisogni strettamente connessi alle strategie di sviluppo messe in piedi dalle aziende coinvolte nell'analisi.

- Fase Gestione: L'attività di rilevazione e diagnosi dei fabbisogni formativi ha avuto lo scopo di rilevare le esigenze formative delle aziende coinvolte. Per dare all'analisi un maggior grado di dettaglio il Soggetto Attuatore ha tenuto costantemente aperto il confronto con le imprese coinvolte nel progetto S.O.L.CO. anche grazie al supporto delle associazioni di categoria, durante tutta la durata del Piano. Questa attività è stata possibile attraverso il Colloquio diretto tra i referenti aziendali e il Soggetto Attuatore che ha permesso di verificare i fabbisogni espressi e, nel caso, identificarne nuovi. Rilevazione delle priorità relative ai processi formativi e di struttura delle aziende del territorio
- Elaborazione di 80 percorsi formativi (azioni/corsi) di cui 57 inseriti nel piano.

Nel corso dell'intervista con il referente del piano della **S.N.O. SERVICE** è stato rilevato che l'azienda è stata coinvolta nell'analisi del fabbisogno, secondo le modalità sopra descritte. Per la definizione del catalogo formativo sono stati definiti gli obiettivi e risultati attesi di ogni percorso in accordo con l'azienda e con le aspettative dei referenti aziendali in termini di miglioramento dei processi lavorativi.

I fabbisogni formativi dell'Azienda sono stati adeguatamente rilevati e rappresentati e sono state soddisfatte le esigenze formative aziendali e le attese di risultato. Anche attraverso la rilevazione dei fabbisogni in itinere è stato possibile garantire la formazione del personale su tematiche inizialmente non previste, ma resesi necessarie durante lo svolgimento del piano. Infatti l'azienda **S.N.O. SERVICE** è subentrata in progetto in itinere poiché è stata rilevata l'esigenza di formazione di parte dei lavoratori e il Soggetto Attuatore ha deciso di coinvolgerla garantendo la possibilità di colmare i gap rilevati dai referenti aziendali.

Successivamente alla formazione è stato possibile riscontrare aspetti innovativi nei processi commerciali e non solo come ad esempio un miglioramento della conoscenza dei prodotti Aziendali ed una maggior rapporto interno tra le diverse aree operative dell'impresa.

L'attività di diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi e quelle di definizione delle competenze critiche o emergenti, di fondamentale importanza per la definizione del **Piano Agios**, hanno come OBIETTIVO ultimo quello di individuare i gap di competenze e i conseguenti interventi formativi da mettere in atto per permettere: a ciascuna azienda coinvolta di realizzare effettivamente i progetti di competitività e ai lavoratori di implementare le proprie competenze, principalmente di livello avanzato e specialistico, al fine di aumentare il proprio livello di occupabilità.

ARTICOLAZIONE

La realizzazione di tale attività è avvenuta secondo la seguente articolazione:

1. Interviste con i referenti aziendali e somministrazione del questionario;
2. Rielaborazione e analisi dei dati raccolti;
3. Individuazione delle competenze critiche o emergenti per ciascuna azienda, mediante la realizzazione dell'intervista semi-strutturata e sulla base della rielaborazione del questionario; individuazione/conferma dell'area tematica di interesse e degli interventi formativi da realizzare in rapporto all'area stessa.

METODOLOGIE DI REALIZZAZIONE

Alla predisposizione degli strumenti per la rilevazione dei fabbisogni, effettuata durante l'attività di analisi della domanda in coerenza con l'analisi di contesto e validata da una parte delle aziende beneficiarie, hanno fatto seguito la somministrazione dei questionari, la loro rielaborazione e la realizzazione delle interviste semi-strutturate con i referenti aziendali.

Il referente aziendale della del piano nel corso dell'intervista ha evidenziato che gli interventi sono stati definiti dal Soggetto attuatore insieme all'azienda per rivalutare il fabbisogno formativo anche nella fase di pianificazione dell'attività formativa. I consulenti della formazione sono stati individuati insieme per assicurare la necessaria esperienza nel settore e poter supportare nello sviluppo delle competenze necessarie i partecipanti.

L'impresa **MI. NO. TER SPA** ritiene che i propri fabbisogni formativi sono stati tracciati adeguatamente e hanno richiamato l'esigenza dell'impresa di creare un momento di confronto e di allineamento tra i dipendenti operanti in aree organizzative differenti per consentire una più efficace gestione di alcuni processi.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Le figure professionali della **S.N.O. SERVICE** coinvolte sono state quelle commerciali e coloro che sono impiegati in prima persona nell'attività produttiva (impiegati esecutivi: addetti alla gestione del personale, addetti agli sportelli, addetti alla vendita, addetti all'accoglienza).

Il piano **Agios** invece ha coinvolto addetti alla ristorazione, chef de rang, impiegati, maitre e quadri aziendali della **MI. NO. TER SPA**.

3.3 L'analisi della gestione della formazione

Nel corso dell'intervista con il referente aziendale della **S.N.O. SERVICE** è stato rilevato dal team di monitoraggio che le azioni formative identificate si sposano perfettamente con le strategie aziendali poiché per mantenere un elevato livello di qualità è necessario aumentare e aggiornare le competenze del team aziendale.

Le schede programma di ogni azione sono state sempre condivise dal Soggetto Attuatore con l'impresa al fine di determinare obiettivi e risultati attesi precisi e soprattutto conformi alle strategie aziendali.

La calendarizzazione delle azioni formative, da parte del Soggetto Attuatore, ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'Azienda poiché ogni programmazione è stato innanzitutto concordato con l'impresa.

Nello strutturare le azioni formative è stato tenuto conto delle esigenze aziendali utilizzando non solo formazione d'aula ma anche modalità non tradizionali, come ad esempio l'affiancamento, utile per mettere in pratica quanto appreso durante la formazione.

I lavoratori che hanno partecipato alla formazione sono stati selezionati sulla base dei reparti di attività nei quali operano, ovvero il commerciale e la linea di produzione. I corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati in linea con le questioni/problematiche che si riscontrano quotidianamente nell'attività lavorativa soprattutto perché concordati e condivisi così da poter trattare anche casi reali d'azienda.

Il referente aziendale ha riferito al team di monitoraggio che gli approcci didattici dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati conformi alle aspettative dell'azienda ed in particolare i partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche, simulazioni, esercitazioni sui reali problemi che riscontra nell'attività lavorativa e non solo nella formazione d'aula.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' E DELLE AZIONI DEL PIANO

Gli obiettivi specifici del monitoraggio sono quelli di rilevare i dati previsti dal sistema di M&V e valutare in itinere gli scostamenti, massimizzarne l'efficacia didattica in funzione del completo raggiungimento degli obiettivi rispetto ai tre livelli di: Sapere, Saper fare, Saper essere; rilevazione degli esiti degli interventi realizzati, documentare le esperienze affinché possano essere trasferite ad altre realtà.

L'articolazione del monitoraggio di valutazione è passata per la definizione esecutiva del sistema e dei valori definitivi degli indicatori, i colloqui con i lavoratori in formazione, con le imprese e con il corpo docente, la verifica dei risultati raggiunti in itinere e finali, del gradimento, delle presenze, dell'apprendimento, della conformità dei parametri di spesa e la verifica con i componenti del Comitato paritetico di Pilotaggio sul gap tra obiettivi/finalità delle attività di piano e i risultati ottenuti.

Il sistema di M&V utilizzato dal Soggetto Attuatore Consorzio Edugov è trasversale a tutto il progetto e attraversa l'arco temporale di vita del progetto ed è in grado di verificare in maniera strutturata e continuativa l'andamento delle attività progettuali prevedendo, nel caso, opportune azioni correttive attraverso la rilevazione e l'analisi sistematica delle seguenti dimensioni: Frequenza; Gradimento; Efficacia; Apprendimento; Avanzamento finanziario, fisico e procedurale. Le prime cinque dimensioni sono state monitorate attraverso metodologie e strumenti previsti ad hoc dal Soggetto Attuatore per questo progetto, mentre il monitoraggio dell'avanzamento finanziario, fisico e procedurale è stato strutturato ed effettuato sulla base delle disposizioni e degli strumenti prescritti da Fondimpresa. Si specifica che la rilevazione dei dati è stata avviata immediatamente dopo la fase di ammissione del progetto poiché i dati in esso inseriti costituiscono la base su cui partiranno le rilevazioni successive. Inoltre, il reperimento e l'analisi costante dei dati raccolti permetterà di verificare continuamente l'andamento del progetto così da poter apportare le opportune correzioni e/o variazioni, anche grazie al supporto del Comitato di



Pilotaggio. Da un punto di vista operativo la fase di M&V da parte dell'impresa è partita con la preparazione degli strumenti per realizzare il monitoraggio delle dimensioni indicate e con l'adeguata formazione alle risorse coinvolte in questa attività (tutor, coordinatori, docenti, ecc.). Infine, il Soggetto Attuatore ha organizzato un Focus Group con la partecipazione dei componenti del Comitato paritetico di Pilotaggio, finalizzato alla rilevazione di metodologie, modalità operative e contenuti di eccellenza, ovvero di criticità significative per verificare le attività e rilevare eventuali criticità, al termine del quale è stato redatto un rapporto sintetico che dia conto delle opinioni dei partecipanti.

L'impresa, come riferito dal referente del piano, ha ritenuto utili i risultati del monitoraggio in quanto si è potuto valutare direttamente con il docente quanto osservato durante la formazione e le prove pratiche.

Il referente aziendale della **S.N.O. SERVICE** ha rilevato che nei processi aziendali si è certamente rilevata maggiore snellezza, in quanto è stata sviluppata una nuova base metodologica e pratica nella gestione della rete di vendita, del territorio e del team di vendita.

Nello specifico caso della **MI. NO. TER SPA** ha espresso fabbisogni ed obiettivi formativi comuni correlati alle singole aree tematiche evidenziate. Dall'analisi del fabbisogno è emerso che il gap di competenze è relativo alla definizione e all'adozione di nuove modalità di lavoro per la gestione magazzini e per la contabilità, per quanto riguarda l'area Innovazione dell'organizzazione; mentre per quanto concerne l'area Qualificazione dei processi e dei prodotti, concerne le competenze tecniche necessarie all'utilizzo corretto dei nuovi macchinari per la qualificazione e conservazione degli alimenti. In particolare il fabbisogno che ha generato l'intervento è stato la necessità di fornire competenze adeguate rispetto ai nuovi processi implementati e all'utilizzo dei nuovi macchinari e delle nuove strumentazioni che sono state introdotte.

L'azienda ha ritenuto di dover intervenire su tre aree aziendali specifiche, perché funzionali per migliorare i processi interni e la più efficace gestione dei servizi:

- magazzino
- economato
- ristorazione

Nel corso dell'intervista è stato rilevato che i partecipanti dei corsi afferenti all'area innovazione dell'organizzazione sono figure con profili medio-alti per i quali, però, è emersa la necessità di proporre azioni formative con contenuti finalizzati a perfezionare le competenze inerenti le metodologie e i processi di lavoro.

I lavoratori beneficiari dei corsi a carattere tecnico-professionale sono principalmente tecnici impiegati negli uffici amministrativi e commerciali, oltre che nelle attività produttive core business dell'azienda; si tratta di figure con profili medio per i quali occorre attivare azioni formative con contenuti sia a elevata qualificazione sia innovativi.

Il referente di piano dell'impresa ha evidenziato nel corso dell'intervista che l'azienda ha scelto per ciascuna azione formativa quali fossero i contenuti di dettaglio da affrontare e il formatore che rispondeva maggiormente alle specifiche esigenze aziendali.

La calendarizzazione delle azioni formative, da parte del Soggetto Attuatore, ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'Azienda e le azioni sono state calendarizzate in linea con le esigenze aziendali.

I lavoratori coinvolti nella formazione sono stati individuati in riferimento all'area aziendale in cui operano o perché coinvolti indirettamente nel processo produttivo per il quale è stato realizzato l'intervento formativo.

Il **monitoraggio e valutazione** del **Piano Agios** nel suo complesso è stata utile e necessario per analizzare il processo di realizzazione e definire il raggiungimento degli obiettivi del Piano in termini di efficienza, efficacia e qualità. Le azioni formative realizzate dalla sono rientrate pienamente all'interno degli strumenti di M&V.

Il sistema di M&V si è articolato in tre step: MI.NO.TER SPA

- ex ante: si è focalizzata sulla adeguatezza della progettazione rispetto alle esigenze aziendali e in riferimento all'esigenza di sviluppo delle competenze dei lavoratori.
- in itinere: ha valutato l'utilità dei contenuti e il raggiungimento dei risultati attesi degli interventi realizzati
- ex post: ha monitorato la ricaduta dell'apprendimento conseguito nell'attività lavorativa.

3.4 Considerazioni conclusive

Dall'interlocuzione con il referente aziendale della **S.N.O. SERVICE**, con il Soggetto attuatore e dalla prese visione dei risultati del monitoraggio e valutazione, nello specifico del questionario somministrato ai lavoratori, si rileva che i partecipanti ai corsi formativi hanno avuto un gradimento elevato e hanno compreso l'importanza della formazione e hanno riscontrato miglioramenti nell'attività lavorativa.

Si è rilevata una più attiva e performante presenza della rete commerciale soprattutto in occasione di importanti eventi fieristici durante i quali è stato possibile vedere all'opera lo staff di vendita. I risultati riscontrati hanno riguardato l'ampliamento della rete commerciale, la possibilità di rivolgersi a un nuovo target clienti e l'alta fidelizzazione del portafoglio clienti.

L'impresa **MI. NO. TER SPA** ritiene che i propri fabbisogni formativi siano stati tracciati adeguatamente e abbiano richiamato l'esigenza dell'impresa di creare un momento di confronto e di allineamento tra i dipendenti operanti in aree organizzative differenti per consentire una più efficace gestione di alcuni processi.

Nello specifico ha espresso fabbisogni ed obiettivi formativi comuni correlati alle singole aree tematiche evidenziate.

Il referente di piano dell'impresa ha evidenziato nel corso dell'intervista che l'azienda ha scelto per ciascuna azione formativa quali fossero i contenuti di dettaglio da affrontare e il formatore che rispondeva maggiormente alle specifiche esigenze aziendali.

I lavoratori coinvolti nella formazione sono stati individuati in riferimento all'area aziendale in cui operano o perché coinvolti indirettamente nel processo produttivo per il quale è stato realizzato l'intervento formativo.

4 Conclusioni

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna il giorno dell'intervista alla S.N.O. SERVICE ha potuto visitare la sede aziendale durante la produzione.

L'azienda ha puntato ad una specializzazione su tre tipologie ed aree tematiche, perfettamente interconnesse tra loro, in quanto l'INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE è raggiungibile attraverso l'introduzione in azienda di attività di QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI e lo sviluppo di strategie di DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI.

Nel presente caso indagato con la S.N.O. SERVS.N.O. SERVICE è stata realizzata dal Soggetto Attuatore, il Consorzio Edugov, un'azione formativa nell'ambito tematico "Qualificazione dei processi e dei prodotti – Innovazione dell'Organizzazione" ovvero interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione. Sono comprese la formazione necessaria per dare vita alle forme di partecipazione previste nell'art. 4 del Decreto 25.3.2016 (Ministero Lavoro di concerto con MEF) e la formazione dei tutor per gli apprendisti sulle tematiche del presente articolo.

L'impresa mirava un coinvolgimento anche in termini di sviluppo di competenze. La S.N.O. SERVICE è in continua evoluzione e cambiamento e soprattutto in tempi di concorrenza sempre più globalizzata, caratterizzata da rapidi cambiamenti del mercato. Per una tattica mirata è essenziale per una gestione aziendale efficiente. Solo così è possibile utilizzare effettivamente potenzialità che promuovano il giusto sviluppo dell'azienda e che portino ad investimenti redditizi. Una delle risposte risiede certamente nelle scelte a livello di servizi/prodotti offerti: il loro miglioramento consente una maggiore concorrenzialità per l'azienda. Risulta evidente, come emerso nel corso dell'intervista, che la strada percorribile per poter esprimere pienamente la potenzialità dell'azienda e renderla competitiva nel mercato di riferimento è di sviluppare un progetto di valorizzazione delle competenze e acquisizione di nuove conoscenze.

Le figure professionali coinvolte sono state quelle commerciali e coloro che sono impiegati in prima persona nell'attività produttiva (impiegati esecutivi: addetti alla gestione del personale, addetti agli sportelli, addetti alla vendita, addetti all'accoglienza).

Nel corso dell'intervista con il referente del piano della S.N.O. SERVICE è stato rilevato che l'azienda è stata coinvolta nell'analisi del fabbisogno ed il Soggetto Attuatore è sempre riuscito a soddisfare le esigenze formative aziendali e le attese di risultato. Per la definizione del catalogo formativo sono stati definiti gli obiettivi e risultati attesi di ogni percorso in accordo con l'azienda e con le aspettative dei referenti aziendali in termini di miglioramento dei processi lavorativi.

Dall'interlocuzione con il referente aziendale, con il Soggetto attuatore e dalla prese visione dei risultati del monitoraggio e valutazione, nello specifico del questionario somministrato ai lavoratori, si rileva che i partecipanti ai corsi formativi hanno avuto un gradimento elevato e hanno compreso l'importanza della formazione e hanno riscontrato miglioramenti nell'attività lavorativa.

Si è rilevata una più attiva e performante presenza della rete commerciale soprattutto in occasione di importanti eventi fieristici durante i quali è stato possibile vedere all'opera lo staff di vendita. I risultati riscontrati hanno riguardato l'ampliamento della rete commerciale, la possibilità di rivolgersi a un nuovo target clienti e l'alta fidelizzazione del portafoglio clienti.

Il Soggetto Attuatore ha affiancato l'impresa nella redazione del piano annuale della formazione, tale attività garantisce una programmazione certa degli interventi formativi per il futuro, mettendo l'impresa nelle condizioni di poter programmare interventi specifici in relazione agli obiettivi aziendali.

L'intervento formativo di cui l'impresa ha beneficiato ha certamente favorito una più attiva e performante presenza della rete commerciale soprattutto in occasione di importanti eventi fieristici durante i quali è stato possibile vedere all'opera lo staff di vendita. I risultati riscontrati hanno riguardato l'ampliamento della rete commerciale, la possibilità di rivolgersi a un nuovo target clienti e l'alta fidelizzazione del portafoglio clienti.

Il progetto che ha coinvolto la **MI.NO.TER SPA** ha previsto la definizione e attuazione di nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding. Inoltre, prevede l'impiego di nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti) in sostituzione di quelli ormai desueti.

I nuovi strumenti informativi introdotti lo scorso anno per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo.

L'intervento aziendale ha consentito di adottare metodologie e soluzioni per creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo, creare una infrastruttura del cambiamento in azienda, in particolar modo nel settore dell'economato e nel reparto magazzino.

Il referente aziendale del piano nel corso dell'intervista ha evidenziato che gli interventi sono stati definiti dal Soggetto attuatore insieme all'azienda per rivalutare il fabbisogno formativo anche nella fase di pianificazione dell'attività formativa. I consulenti della formazione sono stati individuati insieme per assicurare la necessaria esperienza nel settore e poter supportare nello sviluppo delle competenze necessarie i partecipanti.

L'impresa ritiene che i propri fabbisogni formativi siano stati tracciati adeguatamente e abbiano richiamato l'esigenza dell'impresa di creare un momento di confronto e di allineamento tra i dipendenti operanti in aree organizzative differenti per consentire una più efficace gestione di alcuni processi.

Il 100% dei partecipanti ha dichiarato al referente aziendale dei lavoratori coinvolti in formazione e nei test di gradimento somministrati nel corso della formazione che c'è stata una buona corrispondenza tra contenuti della formazione e contenuti dichiarati e che i temi affrontati fossero rilevanti e utili rispetto alle loro esigenze di apprendimento attuali e per la loro crescita professionale. Tutti i partecipanti hanno dichiarato di essere molto o completamente soddisfatti della formazione erogata.

Le attività formative di cui l'azienda MI. NO. TER SPA è stata beneficiaria rappresentano una buona pratica nelle prassi formative poiché con l'investimento in nuovi macchinari e tecnologie previste dal Piano Impresa 4.0 è stato necessario inserire nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding e nella gestione dei nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti).

I nuovi strumenti informativi introdotti per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo.

La formazione ha consentito una maggiore condivisione delle procedure nella gestione di alcuni processi trasversali. Una maggiore attenzione della propria responsabilità nella erogazione dei servizi offerti. In generale un miglioramento dell'efficacia delle procedure interne e una maggiore qualità del servizio offerto.

L'intervento formativo aziendale ha consentito di adottare metodologie e soluzioni per creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo, creare una infrastruttura del cambiamento in azienda, in particolar modo nel settore dell'economato e nel reparto magazzino che verrà attuata e replicata in altre aree operative dell'impresa.