



Mida Forniture Edilizie

Una sfida di giovani fatta da giovani



A cura di

Valentina Campanella

Con il supporto di Federica Fullone, Rosalinda Toralbo e Marcello Capetta

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Avviso n. 3/2018 Competitività - “F.A.R.O. Formazione Aziendale e Riqualificazione Organizzativa”

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3 IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati	9
3.2 il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni riepilogative	14
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1 L'impatto della formazione.....	14
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5 CONCLUSIONI.....	14
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
5.2 Le buone prassi formative aziendali	15
5.3 Conclusioni	15

1 INTRODUZIONE

La storia di Mida Forniture S.r.l. ha il sapore di una sfida vinta sul campo da giovani imprenditori che hanno deciso di investire sul territorio siciliano. Una sfida coraggiosa che, fra innovazioni all'avanguardia, materiali pregiati e design di ultima generazione, ha condotto un team di giovanissimi under 35 a esplorare nuove strade, per proporre nel capoluogo etneo un modo innovativo di concepire il settore delle costruzioni.

Da qui la scelta di svolgere il monitoraggio valutativo su questa azienda, che si rivela da subito una realtà molto giovane, animata da giovani risorse, come si evince dai loro stessi siti internet, agevoli, intuitivi e curati nei dettagli, oltre che per la filosofia applicata all'organigramma basata su un principio orizzontale e non gerarchico.

Anche per questo la Mida Forniture, risulta essere una delle aziende più affermate del comparto edilizio della Sicilia orientale oltre alla capacità di prestare un'attenzione scrupolosa ai propri clienti, assistendoli in ogni fase del progetto.

Il piano che andremo ad analizzare, invece, intitolato SPIN – Sistemi Produttivi Integrati e presentato a valere sull'Avviso 3/2018 "Competitività", è un Piano Formativo Multisetoriale rivolto al personale dipendente di aziende siciliane aderenti a Fondimpresa, focalizzato sulle aree tematiche della "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti" e della "Digitalizzazione dei processi Aziendali". Obiettivo del progetto era di "Integrare idee, persone, e tecnologie, per dare anima e valori all'impresa", il tutto in un clima che considera la fiducia, fattore essenziale per il raggiungimento dei risultati, oltre che fonte di motivazione e d'ispirazione, a prescindere dal livello di conoscenza degli strumenti digital da parte dei collaboratori, perché la trasformazione di cui parliamo non è tanto tecnologica quanto culturale (cultural divide). E mai come nel 2020, anno di svolgimento delle attività, il bisogno di colmare questo gap è stato così importante, cogente e sperimentato, a causa dell'emergenza sanitaria, economica e sociopolitica sopraggiunta in seguito alla pandemia Covid-19.



2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La MIDA FORNITURE nasce nel 2008 da un'idea di due giovanissimi e talentuosi imprenditori, di Mirko Padalino e Dario Consoli, che nonostante le ambizioni e il talento decidono di rimanere nella loro terra e fondando l'azienda a Misterbianco, aerea industriale e commerciale del catanese, e distribuendo nel tempo l'organizzazione tecnico-commerciale sull'intero territorio siciliano. È un'azienda giovane, non soltanto per l'anno di costituzione recente ma perché formata da un gruppo di giovani che con il loro talento e il loro gioco di squadra hanno scelto di investire su una regione, come la Sicilia, non facile per i giovani e soprattutto in un settore, come quello edilizio, da sempre considerato prerogative di pochi elitari imprenditori.

Mida nasce come azienda specializzata nei sistemi a secco, il cartongesso, che rappresenta l'ultima generazione di edilizia tecnica. La produzione di questi sistemi si rivelano vincenti e dimostrano la lungimiranza dei due titolari, poiché in una zona sismica come quella alle pendici dell'Etna, il più alto vulcano attivo della placca euroasiatica, questi materiali si rivelano essere i più adatti. Dai sistemi a secco si passa poi ai sistemi antincendio, aprendo le porte sicuramente privati ma anche a strutture commerciali, sanitarie e ospedaliere. Proprio la specializzazione in quest'ultimo settore porta i due imprenditori a costituire parallelamente la Mida Enterprise, un'impresa che oggi non esiste più e che era appunto un'impresa di costruzioni e di edilizia tecnica. La chiusura di Mida Enterprise, però non è considerata un fallimento, ma una scelta ben studiata perché porta il gruppo ad un posizionamento notevole nel mercato grazie anche alla collaborazione con uno dei marchi più importanti a livello mondiale dei sistemi a secco, la Knauf, diventando così leader del settore in Sicilia. L'ambizione dei due giovani titolari, però, di riuscire ad interpretare in una nuova e attenta lettura, le esigenze, i gusti e i trend di un mercato in continua evoluzione, porta il gruppo all'ampliamento dei servizi offerti da Mida Forniture, inserendo nel loro ventaglio anche i sistemi tradizionali edili, nonché tutto il comparto del capitolato, dei sanitari e sistemi di isolamento. Ampliamento dei servizi significa anche ampliamento dell'organico, servono nuovi collaboratori e soprattutto nuove figure più specializzate.

Nel 2019, gli obiettivi si fanno più grandi dando vita a Midahome, branca di Mida Forniture, pensata per completare il progetto casa con forniture indoor e outdoor. Si tratta, infatti, di uno showroom, galleria d'arte, studio e store allo stesso tempo che racchiude nei suoi 1400 mq tutto ciò che serve per vivere una reale e completa esperienza sui materiali tradizionali e hi tech, sui prodotti dell'edilizia di ultima generazione e sui complementi d'arredo di assoluto prestigio. Midahome rappresenta, dunque, un format capace di operare a 360 gradi, grazie anche al supporto di Mida Forniture. Il progetto di realizzazione o di ristrutturazione smette così di essere un onere per il cliente, trasformandosi invece in un processo di ricerca e di stile che possa riflettere al meglio la voglia di vivere pienamente la propria abitazione.

Gli obiettivi sempre più grandi e la lungimiranza dimostrata fin dalla nascita dell'azienda rendono la stessa inarrestabile anche sul fronte sostenibilità e valorizzazione del territorio. L'ultimo progetto, infatti, in ordine temporale e considerato dal management quello di più alto valore sia per sia in termini di investimento che di impatto, è rappresentato dalla Zefiro Holding. La Zefiro è a tutti gli effetti la mamma della famiglia Mida e in questo momento sta dando vita ad un nuovo edificio che sorgerà in una delle zone marinare di Catania, precisamente ad Ognina, e sarà il primo edificio dal 1969 al sud Italia sia per altezza che per utilizzo di caratteristiche di alta tecnologia. Zefiro A nasce come progetto di riqualificazione urbana sostenibile con lo scopo di vivacizzare una zona priva di edifici di interesse storico o architettonico e donare alla città un'opera di architettura contemporanea che risponda a criteri di efficienza energetica. Esso si basa, infatti, su criteri bioclimatici e sistemi avanzati ad altissime prestazioni che consentono all'intero edificio di raggiungere la classe energetica NZEB (Nearly Zero Energy Building). Inoltre, la torre residenziale di 54 metri di altezza che sostituirà quel che restava di vecchie case fatiscenti è stata progettata con materiali sostenibili e in gran parte riciclabili e soluzioni che le assicurano il raggiungimento della prestigiosa classe energetica NZEB, ovvero a consumo quasi zero. Le caratteristiche costruttive e impiantistiche di Zefiro A sono appunto finalizzate al

risparmio energetico e alla riduzione di emissione di CO₂. Soluzioni tecnologiche e progettuali più rispettose dell'ambiente per quello che è destinato a diventare un edificio iconico nella città etnea con una produzione autonoma di oltre il 99% dell'energia necessaria per le esigenze di climatizzazione.

Seppur giovane, alla Mida Forniture è bastato poco tempo per posizionarla tra i leader del settore e quale punto di riferimento per la comunità delle costruzioni e del design che operano nel capoluogo etneo (e non solo), e come luogo d'incontro e di progettazione, di conferenze e workshop specializzati per la formazione degli addetti ai lavori. Una realtà, dunque, che si inserisce così all'interno di un panorama, quello edilizio, che negli anni ha vissuto alti e bassi di non poco conto e che oggi grazie anche ai diversi incentivi statali sta tornando a pieno regime.

Inoltre, dopo lo stop forzato che la pandemia ci ha costretti a subire, il modo di percepire gli ambienti è cambiato, le aziende si sono reinventate e hanno trovato soluzioni per dare risposta a nuove esigenze. Un desiderio di cambiamento supportato da novità tecnologiche e soluzioni innovative.

Da diverse analisi realizzate negli ultimi dodici mesi, infatti, emerge la fotografia di una filiera in buona salute, anche e soprattutto a livello regionale: il numero di imprese attive in Sicilia è cresciuto fino a toccare quota 44.765 a fine anno, in aumento sia sul 2020 (+4.2%), sia rispetto all'ultimo anno pre-covid, il 2019 (+7.1%). Questi dati posizionano la regione al secondo posto in Italia per tasso di crescita e anche il monitoraggio del 2022 mostra segni incoraggianti, nonostante tutti i problemi che si sono moltiplicati a causa dell'emergenza pandemica. A livello locale, la provincia più ricca di imprese attive nel settore delle costruzioni e delle forniture edilizie è proprio Catania, città in cui opera l'azienda Mida Forniture, in crescita del +4.6% rispetto al 2020 e del +7% sul 2019.

A fronte di questi dati positivi c'è però la forte preoccupazione dell'associazione dei costruttori sulla congiuntura economica, perché con i costi alle stelle, è "a rischio la sopravvivenza dell'intero comparto". Il caro carburanti, gas ed energia, i prezzi esponenzialmente aumentati delle materie prime, la difficoltà a reperirle e la chiusura degli impianti di produzione strozzati dal caro-bollette rendono talvolta impossibile proseguire le attività dei cantieri e costringono le imprese edili siciliane a sospendere tutto. In questo scenario, diventa, quindi, importante, puntare tutto sull'innovazione, su nuove tecnologie e soprattutto su progetti e materiali che guardino alla ecosostenibilità e all'ambiente.

E questo è ciò che contraddistingue Mida Forniture che deve il suo successo anche agli investimenti nella ricerca e nello sviluppo, per essere sempre competitiva e al passo con i tempi e con le nuove e specifiche richieste di mercato. La società è diventata un punto di riferimento per tutti i clienti, sempre più soddisfatti per la qualità dei servizi offerti.



2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Lo scorrere delle tendenze, la continua ricerca di materiali e di stili, l'attenzione alla qualità e alla funzionalità, diventano punto di partenza di ogni lavoro firmato Mida Forniture, per poter offrire qualcosa di unico e di personalizzato a un target esigente e attento a innovazione e tendenze. Ogni progetto è sintesi della professionalità e della forza del team che, con passione ed esperienza nel settore, segue il cliente lungo tutto l'iter progettuale, per raggiungere il risultato desiderato.

La strategia da sempre perseguita dall'azienda è quella sì di fornire materiali di qualità e all'avanguardia ma, altresì, offrire conoscenze tecniche circa gli strumenti e i metodi di costruzione relativi all'architettura sostenibile, affinché il contributo alla realizzazione di un progetto di costruzione di edifici possa essere in grado di limitare gli impatti ambientali nel tempo e garantire così uno sviluppo sostenibile per le future generazioni. Per perseguire il suo scopo, la Mida Forniture, oltre ad utilizzare le proprie risorse e competenze, ha stretto forti partnership commerciali con aziende altamente specializzate nella produzione di materiali innovativi e grazie all'adeguamento costante del suo "know how" è stata ed è sempre in grado di fornire prodotti, soluzioni tecniche, formazione teorico/pratica.

Ogni azienda quando si appropria alla formulazione della strategia, deve sempre tenere conto dello scenario in cui essa opera. La strategia non può essere vista come percorso a senso unico che l'azienda decide e mette in atto. Le dinamiche competitive che caratterizzano il settore di appartenenza impongono sempre una rivisitazione delle decisioni di investimento/disinvestimento e determinano un ripensamento sulla strategia competitiva da attuare. Nonostante un contesto pandemico e macroeconomico internazionale non facile, la Mida Forniture ha continuamente elevato i livelli di qualità del prodotto e ciò ha rappresentato una carta vincente. Naturalmente, per favorire l'implementazione di nuovi sistemi tecnologici, è necessario partire dalla condivisione degli obiettivi strategici, creando nuove figure professionali maggiormente motivate e responsabilizzate. Le politiche industriali per l'innovazione sembrano oggi prevalentemente orientate alla riduzione del gap tra elevata disponibilità di nuove tecnologie e scarsa utilizzazione delle stesse. Questa distanza tra domanda e offerta di innovazione, che sembrerebbe caratterizzare quasi tutti i settori produttivi e le aree geografiche del nostro paese, è tuttavia maggiormente rilevante nelle regioni meridionali e, particolarmente, in Sicilia. Anche le valutazioni sull'impiego dei fondi pubblici per l'innovazione nell'ambito della esperienza della programmazione comunitaria e dei progetti di innovazione industriale hanno rilevato che le imprese del Sud non riescono ad esprimere una domanda paragonabile a quella delle imprese più mature del resto d'Italia. Nonostante ciò, la Mida Forniture guarda molto positivamente al futuro e ha già dimostrato di essere una realtà molto operosa che vuole continuare a migliorare e a seguire passo dopo passo i processi di innovazione che si riterranno sempre necessari per competere.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Ogni singola tappa della storia di Mida è caratterizzata da un crescendo di obiettivi che hanno portato questa realtà ai livelli attuali. Ciò si deve anche al ruolo fondamentale che l'azienda da sempre attribuisce alla formazione ritenuta un valore aggiunto perché "se non si stimolano le risorse e se non si lavora con e per loro non ci sarebbe azienda, non ci sarebbe famiglia e non ci sarebbe crescita".

Gli obiettivi da raggiungere sono sempre più grandi ed ambiziosi. L'azienda, nata come specialista nelle costruzioni di edilizia tecnica si è evoluta per offrire al cliente un'esperienza completa e non solo per vendere un singolo prodotto o servizio e i diversi rami complementari sviluppati permettono di offrire il meglio che il mercato offre. Mantenere la costanza nel raggiungimento dei propri scopi non è mai impresa facile specie in settori, come quello edilizio spesso caratterizzati da vicende e comportamenti di singoli che minano la

credibilità di imprese serie che contribuiscono allo sviluppo economico e sociale del territorio in cui operano. In questo scenario si muove Mida che ha punta al “dare importanza ad ogni cosa e ad ogni passaggio della catena lavorativa” e ad affrontare con coraggio, gioco di squadra e competenze, anche nei periodi più burrascosi facendo spropprio il motto “I periodi facili fanno l’uomo debole”.

Punto di forza dell’azienda per essere più competitiva sul mercato, è garantire un livello elevato di servizi (vendita, sopralluoghi, attenzione al cliente), non solo dal punto di vista economico. Il servizio post-vendita, ad esempio, rappresenta la base del lavoro che si interfaccia costantemente con gli architetti, con gli ingegneri, con i privati e con le aziende di costruzioni.

Ovviamente mantenere livelli alti comporta un investimento non indifferente sulle professionalità cui si dispone. In un panorama di ripresa per l’edilizia, la cui continuità nel tempo è peraltro ancora tutta da verificare, alcuni interrogativi in tema di formazione si fanno più incalzanti. Interrogativi che si tramutano in necessità quando ci si accorge che il sistema, depauperato di una buona percentuale di forza lavoro da una crisi durata un decennio buono, non è in grado di supportare una domanda importante come quella attuale, né in termini quantitativi né tantomeno a livello qualitativo. Ecco, quindi, che la formazione può essere davvero una carta da giocare, per poter recuperare la propria indipendenza operativa e per offrire una versatilità maggiore alla propria clientela, fattore che attualmente rappresenta un valore aggiunto. Diversificare le competenze interne, aggiornare ed implementare le conoscenze tecniche del proprio personale secondo la recente evoluzione del mercato edile.

Questa visione sembra averla sposata pienamente la Mida Forniture che, guardando sempre più in là rispetto al presente ha posto un’attenzione minuziosa sull’acquisizione di nuove competenze, fondamentali per la crescita non solo aziendale, ma di tutto il personale. Lo ha fatto soprattutto puntando sui giovani, in una terra, la Sicilia, in cui il fenomeno dell’emigrazione ha coinvolto buona parte delle professionalità. All’interno di Mida e si è creata una vera squadra nella quale ognuno sa cosa deve fare e tutti collaborano per il raggiungimento dei risultati. I dipendenti vengono messi tutti sullo stesso piano e ad ognuno di essi viene data la possibilità di esprimersi liberamente, di consigliare, di correggere, di mettere sul tavolo idee che poi sono tradotte in azioni concrete: nessuno lavora esclusivamente su un “asset specifico”, ma tutti sono utili all’elaborazione delle migliori strategie aziendali. L’azienda non impartisce soltanto direttive ma coinvolge tutto il personale al fine di individuare i migliori percorsi per raggiungere gli obiettivi comuni. Non vengono impartiti ordini dall’alto ma c’è un coinvolgimento di tutti i lavoratori. Ne è un esempio la storia di una delle responsabili aziendali intervistato: - “Io sono una di quelle persone che a 20 anni è andata via da Catania per oltre dieci anni e oggi mi ritrovo a lavorare in un’azienda della mia terra in qualità di responsabile marketing e comunicazione. Questa azienda è fatta di persone umanamente belle e molto sensibili che amano la sana competizione e la parola meritocrazia e tutto questo dà vita all’ottimizzazione dei processi interni e all’ottimizzazione della produttività, che consentono un salto di qualità importantissimo anche nelle tempistiche lavorative”. -

Reinhold Wurt ha scritto: “puoi raggiungere risultati molto superiori con un team formato e altamente motivato che dispone di macchinari vecchi e fatiscenti dislocati in un vecchio capannone rispetto a quello che riuscirai a raggiungere con un team demotivato, poco formato e privo di stimoli che ha accesso alle migliori attrezzature e infrastrutture”. Questa citazione dà il senso di quanto le risorse umane e la loro formazione debbano sempre essere al centro della gestione strategica dell’azienda, debbano diventare oggi e sempre più il fulcro competitivo dell’azienda sui mercati. La formazione è una attività necessaria per la costruzione del vantaggio competitivo. I mercati richiedono sempre più professionalità, qualità e prontezza nel risolvere tutte le richieste che si presentano, frutto anche dell’evoluzione delle nuove tecnologie e delle metodologie che creano il bisogno di stare sempre al passo con i tempi. La formazione assume un ruolo fondamentale ai fini

del raggiungimento degli obiettivi: “occorre trattare la formazione come un vero e proprio processo che deve essere progettato in quanto oltre a modificare il capitale umano rappresenta una delle principali voci del contratto psicologico”. La formazione deve mirare ad esaltare, in chi la riceve, la capacità di adattabilità alla turbolenza ambientale e, in generale, al cambiamento. La formazione, per sua natura strategica, è un processo permanente che si attua in una serie di interventi specifici e mirati, pianificati secondo una visione sistemica dell'impresa; pertanto, la formazione deve essere vista ed è stata vista come lo strumento principe che deve rispondere/ha risposto alle finalità generali dell'organizzazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

La storia della Mida Forniture è una storia di qualità e di innovazione che guarda alla professionalità, alla competenza e all'ottimizzazione dei tempi in tutti i settori del percorso lavorativo. Rendere le “ore di fatica” più confortevoli e migliorare la qualità e la formazione dei dipendenti sono le linee guida sposate dal gruppo che vogliono sempre più investire sulla formazione e sui giovani. Lo spirito di innovazione e di intraprendenza hanno portato la Mida Forniture ad evolversi in concomitanza dei cambiamenti del mercato e delle esigenze dei clienti. La qualità e la collaborazione con marchi prestigiosi del settore sono le due bandiere che fanno del gruppo una realtà imprenditoriale siciliana di successo. La parola “qualità” non viene intesa in senso statico, come mera aderenza ad uno standard qualitativo, bensì come continua ricerca verso il miglioramento e il soddisfacimento dei clienti.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

Il Piano Formativo SPIN, ha avuto l'obiettivo di informare, stimolare, facilitare e accompagnare le aziende in un percorso evolutivo attraverso una formazione integrata nel sistema “azienda” evidenziando alcuni concetti che potessero accelerare le rivoluzioni culturali di cui esse necessitano per progredire ed evidenziando i gap di competenze presenti all'interno dei loro processi e i conseguenti fabbisogni formativi necessari per colmarli, sia da un punto di vista tecnico che da un punto di vista comportamentale.

L'analisi e, in seguito, la diagnosi dei fabbisogni formativi, è servita a far emergere i bisogni evidenti ma anche quelli inconsapevoli, e a trasformare questo mix di elementi in interventi formativi con obiettivi concreti, di contributo allo sviluppo di nuovi progetti e nuove competenze ad essi annesse, da implementare in relazione alle risorse aziendali coinvolte.

L'analisi, in questa prospettiva, ha messo sempre in evidenza il paradigma del cambiamento, come binomio indissolubile tra l'Essere e gli Strumenti, tra la capacità di governare il cambiamento e l'ineluttabile progresso della ricerca scientifica e tecnologica.

Per accompagnare le aziende e i lavoratori in questo percorso di crescita è stato utilizzato l'approccio metodologico dell'Appreciative Inquiry (AI), per sviluppare la capacità di focalizzare l'attenzione sugli elementi di novità e sugli aspetti positivi di cui è portatore il cambiamento: poiché è il modo ‘in cui si guarda’ che influenza ‘il modo in cui si agisce’ e, di conseguenza, il risultato dell'azione.

Attraverso l'implementazione del questionario semi-strutturato, somministrato già in fase di presentazione del Piano in forma abbreviata e strettamente connessa peraltro a quanto richiesto dal presente avviso, sono state raccolte in seguito le informazioni aggiuntive, necessarie al completamento della ricerca, secondo quanto in precedenza descritto. L'approfondimento del lavoro già effettuato, ha avuto un approccio di tipo

qualitativo, caratterizzato dalla somministrazione on line di un questionario semi-strutturato che ha proseguito e approfondito l'indagine già effettuata.

Nella fattispecie, una volta individuato e analizzato il gap tra competenze possedute e competenze da acquisire sono state approfondite le unità di competenza, ossia le capacità e le abilità-comportamentali prese in carico dall'intervento formativo e le rispettive unità formative in cui questo si è declinato. Pertanto, i programmi operativi finali, che partono dalle unità formative, hanno trovato aderenza con i contenuti già presentati nel Piano e in più hanno consentito di individuare i criteri metodologici per la loro acquisizione. Sulla base dell'analisi del gap tra competenze possedute e competenze da acquisire, l'attività ha consentito di individuare le competenze, le conoscenze, le abilità-comportamenti prese in carico dall'intervento, facendo riferimento alle UC per le competenze, alle UF per le conoscenze e le abilità-comportamenti. Nella fase di attuazione il programma operativo fa capo ad un modello standard, che è stato compilato per ciascun modulo formativo previsto dal presente Piano, e per ciascun nuovo modulo inserito in fase attuativa a seguito della rilevazione di eventuali nuove competenze critiche emergenti.

In questo quadro il risultato è stato essere che l'azienda è e deve essere, il luogo ideale dove l'individuo può crescere, sia come persona che come professionista. Per poter attivare questo processo virtuoso, che trova nella formazione il canale più idoneo per catalizzare il cambiamento, è necessario in primis essere desiderosi di apprendere il nuovo, e fiduciosi nelle ampie possibilità che il cambiamento in generale offre, in termini di evoluzione e di crescita.

3.2 il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano formativo SPIN – Sistemi Produttivi Integrati, è stato presentato dall'Associazione Temporanea di Scopo composta da CGS - Consulting & Global Service s.r.l. in qualità di soggetto Capofila e dall'Associazione ISFO.TER in qualità di soggetto partner. Il piano era rivolto al personale dipendente di aziende siciliane aderenti a Fondimpresa, focalizzato sulle aree tematiche della “Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti” e della “Digitalizzazione dei processi Aziendali e si è rivolto al personale di 35 piccole e medie imprese, distribuite su 8 province del territorio regionale siciliano (Ragusa, Siracusa, Catania, Caltanissetta, Enna, Agrigento, Palermo, Trapani) e operanti in vari settori produttivi: industria chimica, edilizia, metalmeccanico, trasporti, servizi, commercio, ristorazione e socio-sanitario.

I temi portanti del progetto delle singole beneficiarie sono stati selezionati, attraverso due canali di indagine, l'analisi della domanda e la diagnosi dei fabbisogni formativi.

Nella definizione del processo formativo è stato favorito un approccio per competenze, come strada privilegiata per sviluppare congiuntamente il piano dell'organizzazione e quello dell'individuo, mettendo in connessione i due livelli, secondo un modello che si propone di integrare le competenze individuali e il loro sviluppo e le specifiche condizioni del contesto aziendale, spostando il valore della formazione sulla competenza acquisita, come primo fondamentale passo verso l'engagement e il commitment. In questo tipo di approccio alla formazione, la pianificazione, lo sviluppo, il monitoraggio e il follow-up del continuum learning è risultato ancor più strategico.

Le attività hanno preso avvio nel luglio 2019, con oltre 2 mesi di anticipo, procedendo nei primi mesi in maniera regolare, fino allo stop generale dovuto alla pandemia da Covid-19 sospendendo tutte le attività formative previste con la modalità aula frontale e riprendendo qualche mese dopo in modalità FAD. Alcune azioni invece non hanno trovato sostituzione con metodi alternativi all'aula. Il problema riscontrato è stato in primis la chiusura delle aziende e la cassa integrazione dei lavoratori, ma soprattutto il fatto che il presente

Piano è stato costruito in relazione all'implementazione di competenze tecniche per lo più basate su processi produttivi prevedendo metodologie esperienziali e di affiancamento sul lavoro, e pertanto spesso non tramutabili in teleformazione, che è certamente un ottimo strumento di supporto integrativo, ma che per il target di aziende e lavoratori da coinvolgere, raggiungerebbe solo in parte gli obiettivi prefissati. Lo staff direzionale del Piano ha quindi deciso, sia nella fase di lock down che nelle primissime fasi di riapertura, di utilizzare tali strumenti telematici, per la ricerca dei nuovi equilibri umano-digitali promossi dal Piano Spin, per raccogliere esperienze e informazioni e fornire supporto alle aziende, piuttosto che improvvisare aule, che potevano rivelarsi non efficaci e alle quali non tutti i lavoratori selezionati avrebbero potuto partecipare, per mancanza di strumenti o di competenze necessarie per l'utilizzo di tali modalità. Tuttavia, lo staff di progetto ha portato avanti molte delle attività non formative e di accompagnamento corredate al piano, mantenendo aperto il dialogo con tutte le aziende beneficiarie, e monitorando l'andamento per settori, province, e nel caso di riformulazione dei fabbisogni formativi a seguito dell'emergenza.

SPIN si è focalizzato su due aree tematiche prioritarie: la "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti" e la "Digitalizzazione dei processi Aziendali" e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati sono stati progettati 9 moduli specialistici, declinati per competenze e abilità da acquisire.

Il Piano formativo, e le attività ad esso subordinate, si sono concentrate quindi sull'efficacia del processo d'apprendimento e di aggiornamento sfruttando metodologie didattiche più idonee a favorire, accelerare, trasferire quanto trasmesso in termini di contenuti diventando un volano per diffondere una cultura aziendale che interpreta il cambiamento come un momento di crescita, ma anche un risparmio di tempo e di energie da poter invece spendere in attività più strategiche e costruttive per le imprese.

Entrando nel dettaglio, i moduli progettati all'interno del Piano sono stati, come si diceva 9, di cui 5 realizzati nell'ambito dell'area "Qualificazione dei processi produttivi" e 4 nell'area "Digitalizzazione dei processi aziendali" mentre le ore di formazione sono state realizzate per il 60% in lezioni frontali e il 40% in affiancamento e FAD coinvolgendo nelle azioni formative complessivamente 328 partecipanti in azioni valide e concluse, rispetto ai 300 complessivamente previsti.

In termini di metodologie didattiche quindi, per tutte le azioni formative è stato applicato il metodo dell'apprendimento esperienziale che, partendo dall'esperienza concreta, ha stimolato la riflessione e la rielaborazione di conoscenze specifiche da sperimentare in situazioni nuove. Ogni modulo è stato realizzato esecutivamente seguendo le finalità di ciascun progetto/intervento, andando oltre la mera trasmissione della conoscenza consentendo di apprendere ad apprendere grazie alla compresenza di conoscenza e azione. Nella prima area tematica i contenuti si sono rivolti ad facilitare la strada verso la qualificazione dei processi per favorire gli investimenti sempre più connessi alle varie forme di "produzione 4.0" applicabili alla nostra economia locale e alle nostre piccole imprese, facendo emergere i molti gap e bisogni formativi e organizzativi che se non vengono prima colmati a livello strutturale non consentono di passare agli obiettivi strategici di competitività successivi come la stessa digitalizzazione, e a seguire l'e-commerce, l'internazionalizzazione e la rete d'impresa solo per elencare i principali.

La formazione in linea generale ha mirato a colmare i gap di competenza relativi alla corretta gestione dei processi e dei prodotti connessi alle nuove aree di sviluppo strategico aziendale (in atto o future) ottimizzando così la qualità e l'efficacia dei servizi offerti. La qualificazione delle competenze dei lavoratori, in relazione alle tematiche connesse alle nuove tecniche di produzione, sia in termini di strategie e tecniche di implementazione di nuovi modelli organizzativi conducono al recupero dell'efficienza e all'ottimizzazione di tempi e metodi, oltre che alla flessibilità e "servitizzazione" della produzione. Tutto ciò rappresenta, in termini di validazione dei processi e dei prodotti/servizi connessi a procedure specialistiche che richiedono alta

professionalizzazione, cooperazione, controllo e precisione, elementi determinanti per il miglioramento dei risultati in termini di produttività/reddittività del prodotto/servizio offerto e di rendimento delle risorse impiegate.

Le tematiche hanno spaziato dal controllo qualitativo nei processi produttivi, Lean Thinking e ottimizzazione dei processi nel settore dei servizi, Logistica integrata e trasporto intermodale, fino ai nuovi processi di innovazione edilizia quali Gestione sostenibile delle risorse energetiche nei processi produttivi Smart Building – Progettazione integrata degli impianti.

Queste tematiche affrontate all'interno di quest'area, nel rispetto di ogni caratteristica e specificità aziendale, sono state articolate in un livello base finalizzato alla sperimentazione di nuove tecniche e modelli produttivo-organizzativi, livello avanzato per il miglioramento di processi produttivi già in atto ed infine livello specialistico tramite la realizzazione di percorsi progettati ad hoc mirati all'acquisizione e alla validazione di nuove tecniche per migliorare il prodotto/servizio offerto.

La medesima articolazione è stata seguita nei moduli realizzati all'interno dell'area tematica relativa alla "digitalizzazione dei processi aziendali" che si è focalizzata sulla diffusione degli strumenti che oggi consentono di ridurre il "Digital Divide" contribuendo così ad allineare le conoscenze informatiche di base di tutti gli operatori che trasversalmente sono coinvolti nei processi di digitalizzazione dei dati (tecnici, amministrativi, gestionali, procedurali, di prodotti e di risorse umane) evidenziando ancora una volta la connessione, già presentata in fase di progettazione, con l'area tematica della qualificazione dei processi e dei prodotti.

Rispetto ai moduli progettati, ogni azione ha avuto degli approfondimenti specifici dovuti alle peculiarità dei progetti intervento e alle caratteristiche dell'ambito lavorativo delle aziende beneficiarie, in ogni caso, è sempre stata data la priorità a quei contenuti formativi ritenuti essenziali nel rispondere ai fabbisogni formativi dei destinatari coinvolti. per tutti i moduli è stata effettuata la verifica degli apprendimenti. Gli strumenti utilizzati sono stati costruiti ad hoc per ogni modulo formativo rispettando tutti i criteri per realizzare delle prove congruenti rispetto all'oggetto della rilevazione (validità della rilevazione) e oggettive rispetto alla rilevazione (attendibilità della rilevazione). Nella fattispecie, per le azioni effettuate fino ad oggi si è trattato di test a risposta chiusa, articolati secondo domande a risposta multipla, somministrati sia in entrata che in uscita per verificare l'acquisizione delle competenze di nostro interesse e, in base allo scarto registrato, verificare il risultato didattico del nostro intervento.

Per quanto riguarda la certificazione delle competenze nell'area tematica di Qualificazione dei Processi Produttivi sono state svolte le 3 azioni formative previste, secondo il criterio dell'Educazione Continua in Medicina per un totale di 195 ore previste sul totale della formazione erogata.

Nell'area Digitalizzazione dei processi aziendali sono stati svolti cinque corsi con rilascio di certificazione Eipass.

Nella fase promozionale del Piano le aziende e il network istituzionale e scientifico sono state invitate a fornire interviste e dati utili al completamento della ricerca, che ha approfondito il tema "Capire la globalizzazione oltre i processi di innovazione: fornire un quadro completo delle opportunità e dei rischi della digital transformation per pianificare le strategie future delle aziende siciliane".

I dati raccolti sono stati poi analizzati e redatti con il contributo scientifico dell'Istituto dei Polimeri, mentre l'Istituto Archimede di Catania, attraverso il coinvolgimento di alcuni docenti ha dato un importante

contributo in merito alle innovazioni in atto nel settore della domotica e dell'elettronica, connesse ormai indissolubilmente agli strumenti digitali e alle interconnessioni wireless.

L'apprendimento è stato il cardine delle attività relative alla definizione di metodologie e modelli di formazione continua rivolte ad approfondire le modalità e le variabili con cui i lavoratori si sono approcciati alle problematiche legate allo sviluppo della loro conoscenza, passaggio che ha rappresentato un momento essenziale per il governo del Piano che anche tramite l'analisi di questi elementi è riuscito a realizzare un impianto didattico capace di rispondere alle reali esigenze di riqualificazione e crescita delle imprese. Per assolvere a questa attività del Piano, insieme al questionario relativo all'indagine delle caratteristiche del gruppo d'aula, è stato somministrato anche un questionario di indagine sugli stili di apprendimento correlati alle metodologie didattiche applicate di volta in volta dai docenti. I dati raccolti sono stati poi oggetto di discussione degli incontri avvenuti fra staff di progetto e docenti e hanno consentito, in una fase ancora in itinere delle attività, di fare il punto sulle metodologie didattiche proposte con riferimento agli ambiti tematici oggetto del Piano formativo, riuscendo così a valutarne i punti di forza e di debolezza, per poi identificare le best practices e i modelli di formazione continua più efficaci anche in un'ottica di replicabilità futura degli interventi. Le attività non formative sono state programmate e condivise mensilmente col Comitato Paritetico di Pilotaggio oltre ad essere state riepilogate trimestralmente attraverso l'inserimento dei dati attuazione trimestrali nell'area Rapporti periodici all'interno della piattaforma informatica. Nell'ambito delle attività non formative, il primo step sono state le attività di progettazione che rappresentano l'incipit del Piano, questa azione ha infatti definito e pianificato operativamente quanto enunciato in fase di formulazione del Progetto consentendo l'erogazione della formazione nonché di tutte le attività ad essa subordinate. Le attività di progettazione si sono sviluppate seguendo due canali: la macroprogettazione (o progettazione di massima) per l'intero Piano e la microprogettazione (progettazione di dettaglio) per le attività programmate bimestralmente e condivise di volta in volta col Comitato Paritetico di Pilotaggio e riepilogate trimestralmente attraverso l'inserimento dei dati attuazione trimestrali inserite nei Rapporti periodici all'interno dell'area informatica dedicata. Pertanto, la progettazione delle azioni formative del Piano è un processo ancora in itinere che è iniziato con la progettazione vera e propria, prosegue adesso con la gestione dell'attività formativa e che viene alimentato in modo sistematico grazie al contributo proveniente da tutti gli attori coinvolti nelle attività organizzative e didattiche e comporta un monitoraggio continuo delle azioni dal quale prende spunto la rimodulazione in corso d'opera di tutte le attività. Se la macroprogettazione è servita a definire gli elementi essenziali del Piano, quali fabbisogni formativi, gli obiettivi del Piano, il cronoprogramma delle attività solo per elencare i principali, per la microprogettazione in riferimento ai corsi attivati o in fase di realizzazione, di concerto con le aziende e con tutto il personale coinvolto, si è proceduto con la definizione di dettaglio degli argomenti specifici da trattare per singolo progetto/intervento, la tempistica e le metodologie e gli strumenti per la didattica con l'obiettivo finale di adattare il progetto iniziale alle necessità delle aziende e dei lavoratori nel qui e ora, conferendo maggiore incisività ed efficacia ad ogni azione realizzata.

La promozione delle attività del Piano ha avuto l'obiettivo di sensibilizzare tutte le parti coinvolte nel Piano fornendo loro, attraverso strumenti digitali (mail, sito internet, pagina social, newsletter), ogni comunicazione, graficamente integrata per motivare e coinvolgere da subito aziende, e partecipanti, a collaborare e diffondere la cultura positiva del cambiamento, del rinnovamento e dell'apprendimento. A questo proposito, per dare identità, nonché incisività, ad ogni forma di comunicazione, la veste grafica di tutti i materiali promozionali quali brochure, penne, blocknotes è stata caratterizzata dalla presenza del logo di Progetto insieme a quello del Fondo al fine di promuovere la formazione continua, i Fondi Interprofessionali e Fondimpresa in particolare, come concreta possibilità per sviluppare competitività e crescita del territorio.

Infine, per quanto riguarda le attività di monitoraggio e valutazione hanno seguito pedissequamente l'intero svolgersi delle azioni del Piano. I due processi si sono sviluppati parallelamente ma con tempistiche differenti; infatti, se il monitoraggio si è rivolto al controllo procedurale del Piano in termini di correttezza ed efficacia, la valutazione invece ha accompagnato in itinere la realizzazione delle attività al fine di verificare se i risultati raggiunti siano stati in linea con gli obiettivi prefissati dal Piano in sede progettuale. Le attività di monitoraggio e valutazione sono servite quindi a rilevare le criticità in itinere e ad introdurre delle azioni correttive per garantire che gli obiettivi formativi del Piano siano stati davvero raggiunti nella fase esecutiva delle attività didattiche. Gli strumenti utilizzati per portare avanti queste azioni sono stati di diversa natura, adattati di volta in volta in base al tipo di dati da rilevare, i più sfruttati sono stati le interviste con i responsabili aziendali, i questionari di gradimento somministrati ai corsisti al termine delle azioni formative ed infine l'osservazione partecipante del tutor e del docente. Il contenuto della tabella sintetizza lo stato di avanzamento della attività in questione. Parallelamente sono state realizzate anche le attività di monitoraggio fisico e finanziario disposte da Fondimpresa che prevede l'utilizzo di specifici indicatori fisici, finanziari e procedurali appositamente predisposti dal Ministero del Lavoro.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'attività di analisi effettuata e descritta ha preparato il terreno per la realizzazione del Piano e dell'impianto didattico complessivo coerente non solo con gli obiettivi aziendali, ma ancor più con obiettivi strategici territoriali e di settore utili per facilitare la costituzione di network, community e filiere. Lo studio dei dati raccolti attraverso le interviste e l'analisi documentale ha consentito di delineare un profilo delle singole realtà aziendali e del loro percorso in termini di maturità digitale e di ricerca di equilibrio tra i livelli di sviluppo di digital intelligence e appreciative enquiry rilevati attraverso il coinvolgimento dei lavoratori in specifiche attività connesse alla formazione. Il risultato finale è stato quello di ri-generare i lavoratori all'interno delle aziende rendendoli più adattabili, flessibili, aperti ad accogliere le sollecitazioni esterne, i pensieri divergenti, fertilizzati attraverso una formazione interattiva fatta da idee, competenze e ruoli nuovi. Questo ha consentito infine di finalizzare la domanda formativa aggregata, verso i "gap" di competenze rilevate e di approfondire le ulteriori competenze critiche o emergenti emerse in fase esecutiva, facendo emergere le ulteriori esigenze latenti o connesse a specifiche di settore o contesto che le aziende e i lavoratori dovranno ulteriormente sviluppare per minimizzare il digital divide.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

5 CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Si possono certamente menzionare questi elementi per identificare il successo della formazione.

1. Richiesta dei dipendenti di essere formati
2. Essere un passo avanti coi tempi e con le esigenze del mercato
3. Investire sulle nuove generazioni
4. Affidare la formazione a professionisti che prima di tutto conoscono l'azienda e sono parte integrante della comunità.

Incrociando e analizzando tutti i dati in nostro possesso e le informazioni raccolte, il quadro che emerge è certamente soddisfacente. L'azienda a cui abbiamo dedicato questa attività di ricerca, attribuisce alla formazione un ruolo centrale e continuerà ad avvalersene anche in futuro.

Grazie all'analisi complessiva dell'esperienza fatta dall'azienda Mida Forniture, si può certamente dire che il rafforzamento delle competenze professionali ha fatto fare un salto di qualità all'impresa. L'apprendimento di nuove nozioni ha reso l'azienda più competitiva nel mercato.

Il piano formativo è stato finalizzato alla strutturazione di una strategia aziendale complessiva che punta, sempre più, attraverso i corsi, ad attrarre nuovi clienti attraverso le importanti capacità acquisite. La consapevolezza e la condivisione dei bisogni formativi e degli obiettivi, non solo fra la committenza e la società di consulenza ma anche fra i dipendenti dell'azienda, hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un terreno di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni programmate. Oltre all'articolazione oraria delle lezioni, quello che esplicitamente è stato citato come un elemento che favorisce molto il processo formativo e il successo didattico è la presenza di docenti di primo livello che in termini di efficacia dell'azione formativa hanno permesso un immediato riscontro nell'applicazione pratica di quanto doveva essere appreso.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Analisi dei Fabbisogni: l'analisi della domanda dalla quale si è partiti per la strutturazione del Piano, è diventata poi determinante in fase esecutiva per monitorare gli umori e le difficoltà concrete delle aziende nel corso dell'emergenza Covid, che ha segnato il Piano formativo nelle sue fasi più salienti, trasformando così un disagio dovuto all'impossibilità di erogare correttamente quanto progettato prima dell'emergenza sanitaria in un'opportunità di riorganizzazione in real time e di supporto concreto ai nuovi fabbisogni emersi in corso d'opera.

L'impianto didattico inizialmente proposto è risultato infine comunque in linea con gli obiettivi aziendali e allo stesso tempo con quelli strategici legati al complesso produttivo territoriale, ciò che in corso d'opera è stato rivisto sono stati i processi e le tempistiche per realizzarlo e adeguarlo al meglio al contesto che le organizzazioni si sono trovate a gestire. La realizzazione di questa attività ha previsto un maggiore coinvolgimento delle aziende beneficiarie e si è tradotta nella raccolta di dati e informazioni finalizzate a trasmettere una panoramica effettiva dell'organizzazione produttiva, economica e tecnologica del contesto aziendale che, a sua volta, è diventata una fonte attendibile anche per ricerche future.

Il check up online per comprendere la maturità digitale delle imprese aderenti al piano, è servito infine a capire quali possibilità offre Industria 4.0 e quali soluzioni adottare per migliorare la competitività dell'impresa.

5.3 Conclusioni

L'analisi svolta sul profilo dell'azienda Mida Forniture e sul suo processo produttivo ha fornito diverse informazioni e considerazioni che vengono di seguito sintetizzate.

È rilevante un primo elemento. La consapevolezza dei risultati aziendali, del loro livello di performance e del relativo miglioramento, qualitativo e quantitativo, a cui ha contribuito la formazione. I processi formativi hanno sviluppato apprendimenti pronti per essere accolti e usati nella struttura organizzativa. L'impianto della progettualità formativa è stato ampiamente rispettato e il rapporto tra le attese organizzative e le attese individuali delle risorse aziendali è stato molto soddisfacente. È emerso che la formazione continua è a pieno titolo una risorsa privilegiata cui l'azienda ha fatto e vuole fare ricorso per sostenere e rafforzare i processi di

cambiamento produttivo/organizzativo e per adeguare le competenze possedute dalle proprie risorse professionali alle nuove esigenze imposte dal mercato.

Il Piano Formativo Territoriale “SPIN”, ha avuto l’obiettivo Integrare e ottimizzare i processi produttivi in un’ottica Lean coerente con il contesto attuale e le mutevoli condizioni odierne che richiedono più che mai lo sviluppo di competenze trasversali legate alla flessibilità, alla collaborazione e alla fiducia verso il futuro, per poter sviluppare soluzioni proattive in un circolo virtuoso di empowerment e commitment. Questi concetti sono stati divulgati attraverso tutte le attività previste e a tutti i livelli organizzativi coinvolti nell’intero processo formativo per le aziende che hanno manifestato il proprio interesse a riqualificare e aggiornare il proprio personale, mettendo in luce i gap di competenze presenti all’interno dei loro processi e i conseguenti fabbisogni formativi necessari per colmarli, sia da un punto di vista tecnico che da un punto di vista comportamentale.

Il Piano formativo, e le attività ad esso subordinate, si sono concentrate quindi sull’efficacia del processo d’apprendimento e di aggiornamento sfruttando metodologie didattiche più idonee a favorire, accelerare, trasferire quanto trasmesso in termini di contenuti diventando un volano per diffondere una cultura aziendale che interpreta il cambiamento come un momento di crescita, ma anche un risparmio di tempo e di energie da poter invece spendere in attività più strategiche e costruttive per le imprese.