

RAPPORTO TERRITORIALE SICILIA

Innovazione di processo: ponte tra sfide del mercato e cambiamento culturale



A cura di

Valentina Campanella

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

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa

Introduzione

L'attività di monitoraggio valutativo condotta dal gruppo di ricerca dell'AT Sicilia è seguita all'esame del campione individuato da Fondimpresa relativamente alle imprese siciliane che hanno svolto attività formativa su uno o più ambiti tematici strategici coerenti con le indicazioni prioritarie per l'anno 2022.

Nell'individuare le storie di formazione i ricercatori si sono concentrati su quelle aziende che, pur appartenendo a realtà diverse per settore economico, per territorio e dimensione, avessero tra i loro obiettivi strategici e formativi il tema dell'innovazione intesa nel senso più ampio come introduzione di nuove modalità di progettazione, di produzione o vendita di beni o servizi. L'innovazione, infatti, è uno degli elementi che permette alle imprese di avere maggiori possibilità di successo poiché permette di aderire alle circostanze, ai mutamenti dell'ambiente, alle scoperte scientifiche e di non perdere di vista il mercato, osservare e proporre risposte concrete sempre più coerenti con i bisogni dei clienti.

Innovare, però, non riguarda solo la singola idea geniale dell'imprenditore, piuttosto una sfida che coinvolge tutta l'azienda e tutto il personale che lavora all'interno di essa: dall'imprenditore, ai dirigenti, a ogni collaboratore. E questa sfida, per poter essere vinta, necessita di essere affrontata con i giusti strumenti. Primo fra tutti la formazione continua.

Da qui nasce l'idea di raccontare le aziende e le storie che seguono.

Rapporto Territoriale: analisi e considerazioni.

L'analisi verte su quattro aziende che hanno partecipato alle attività formative di un piano finanziato con il Conto di Sistema. Di queste, due hanno sede in provincia di Catania, una a Messina e una a Palermo. Oltre che per i settori produttivi di riferimento, le aziende si differenziano anche per la dimensione e per alcune caratteristiche che sono state descritte nei relativi report e che riportiamo nelle tabelle di seguito.

Tabella 1: schema sinottico sulle caratteristiche delle aziende oggetto d'indagine

Azienda	Territorio	Settore	Conto	Azione Strategica	Classe Dimensionale
CARONTE & TOURIST	Messina	Trasporto marittimo	Sistema	Innovazione tecnologica	250_499
C.I.B.O. Sicilia s.r.l.	Palermo	Ristorazione	Sistema	Customer satisfaction	50_99
MIDA Forniture s.r.l.	Catania	Commercio materiali edili	Sistema	Innovazione di processo	50_99
PUGLISAUTO	Catania	Commercio autoveicoli	Sistema	Innovazione tecnologica	>=500

Fonte: Formulari dei piani e documentazione OBR Sicilia

Il monitoraggio ha preso a riferimento l'area strategica dell'innovazione sia tecnologica sia organizzativa che per le aziende attenzionate, rappresenta elemento fondamentale da una parte per la competitività e il mantenimento di livelli elevati sul mercato locale, dall'altra per poter aggredire nuovi mercati di riferimento.

Alcune delle aziende prese in esame hanno adottato misure e strumenti d'innovazione che fanno riferimento alle indicazioni contenute fra le 'tecnologie abilitanti' di Industria 4.0 e che sono considerate di rilevanza strategica anche dagli imprenditori siciliani sebbene questi debbano fare i conti con un contesto economico e infrastrutturale come quello isolano, che sconta ancora molti ritardi e una certa arretratezza, che ha conosciuto e continua a registrare un trend di deindustrializzazione e terziarizzazione progressiva della struttura economica. Tuttavia, gli imprenditori con cui abbiamo parlato hanno tutti riconosciuto che la competizione per la crescita e lo sviluppo sul mercato si gioca attraverso la modernizzazione e in la ridefinizione dell'organizzazione e dei processi produttivi.

Gli elementi conoscitivi e le informazioni che abbiamo tratto dai colloqui/intervista con i testimoni sono stati la base delle riflessioni elaborate ed esposte nei singoli report aziendali e in questa sede possiamo delineare delle considerazioni generali rispetto ai più importanti elementi emersi.

Pur trattandosi di aziende con differente vocazione produttiva, in tutti e quattro i casi aziendali i referenti intervistati hanno dichiarato di essere consapevoli del ruolo centrale dell'innovazione tecnologica rispetto alle prospettive di crescita e sviluppo e soprattutto come sostegno fondamentale a scelte strategiche di mutamento qualitativo. Per ciascuna delle aziende contattate le nuove tecnologie applicate ai processi produttivi e in qualche caso al disegno organizzativo aziendale hanno permesso alla propria azienda di operare cambiamenti che le hanno conferito maggiore competitività o aderenza alle richieste del mercato o a nuovi standard cui adeguarsi per rispondere in maniera tempestiva alle sempre più specifiche esigenze dei clienti.

Da ogni intervista è emerso che l'innovazione tecnologica è quasi un obbligo per l'azienda che vuole continuare a vivere ed essere parte di reti produttive o commerciali che vadano oltre il contesto locale di riferimento. Obiettivo comune di tutte le aziende oggetto del monitoraggio, infatti, è stato quello 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 biennio 2020-2021, periodo 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.

In questo contesto si inserisce perfettamente il ruolo che viene dato alla formazione continua che, in ciascuno dei casi esaminati, ha mostrato di avere prodotto output coerenti con le attese e le esigenze di efficacia espresse dalle aziende. Il cambiamento sul lavoro generato dalla formazione è la miglior prova dell'impatto positivo che essa ha avuto sul personale coinvolto che si è ritrovato ad avere maggiori e più qualificate competenze che si traducono in un accrescimento della produttività. L'impatto della formazione conformemente agli obiettivi prefissati ed ai risultati attesi si può, quindi, collegare direttamente alle azioni formative realizzate da ciascuna delle imprese interessate dal presente rapporto. Ciò è evidente anche dal giudizio che gli intervistati hanno dato a tutto il percorso formativo che li ha coinvolti. Infatti, l'analisi dei fabbisogni formativi e la metodologia utilizzata per mapparli nonché la partecipazione a tutto il processo progettuale dei responsabili aziendali ha permesso di identificare con precisione le aree tematiche di interesse, e di "personalizzare" i piani in modo tale da renderli pienamente efficienti ed efficaci.

Un ulteriore elemento che emerge in maniera trasversale dalle esperienze esaminate è il ruolo che rivestono gli enti di formazione, soprattutto nei casi presi ad esame in cui i piani formativi sono stati finanziati con risorse del conto di sistema. La capacità degli enti di svolgere attente e calibrate analisi dei fabbisogni in questo senso si è rivelata ancora una volta fondamentale per la riuscita dei singoli piani formativi, all'interno dei quali sono state individuate anche delle buone prassi, come riportato nei report delle singole aziende.

Il livello di soddisfazione delle aspettative espresso da parte dei referenti aziendali in ciascuno dei casi esaminati è stato elevato e altrettanto è stato rilevato da parte dei corsisti/lavoratori. Le sensazioni più diffuse fra i lavoratori sono state

un'accresciuta consapevolezza del proprio ruolo in azienda e un aumento di competenza acquisita nel lavoro quotidiano. Ciò ha prodotto anche un maggiore senso d'appartenenza e partecipazione alla vita aziendale e percezione di sé e del proprio lavoro come parte importante di un sistema. Un effetto indiretto di tutto ciò, rilevato soprattutto dal management aziendale, è stata una maggiore serenità e linearità dei rapporti nei luoghi di lavoro, dove sembra si sia prodotto anche un maggiore spirito di gruppo. Dalla fine del progetto, le imprese sono riuscite a sviluppare e ad implementare in autonomia un processo di riorganizzazione interna e di parallela ricerca di nuovi prodotti e mercati in linea con quanto delineato nel processo formativo. E come riconosciuto dal management, tale processo ha iniziato a concretizzarsi per merito dello "stimolo" ricevuto attraverso la formazione.

Nello specifico gli elementi positivi si possono sintetizzare così: il corretto svolgimento del processo di analisi ed identificazione puntuale del fabbisogno formativo - che ha visto una stretta collaborazione tra soggetto attuatore ed impresa e l'uso di appropriati strumenti di rilevazione; l'attiva partecipazione dei discenti - , responsabili di importanti aree aziendali, che ha permesso all'impresa di ricevere gli input necessari per lo sviluppo futuro nelle tematiche affrontate nelle azioni formative; l'elevato livello di partecipazione e motivazione dei partecipanti.

Tutti i piani formativi realizzati hanno prodotto effetti positivi nelle aziende interessate sia sul versante del rapporto con le scelte strategiche aziendali sia in termini di crescita professionale dei lavoratori che attraverso la formazione sono stati aggiornati e hanno acquisito nuove competenze.

Infine, è stato possibile, attraverso l'analisi condotta, individuare qualche "buona prassi" che si riporta nella tabella di seguito.

Tabella 2: schema sinottico sulle buone prassi delle aziende oggetto d'indagine

CARONTE & TOURIST	Secondo il punto di vista dell'azienda le best practices sono riconducibili al Sistema di monitoraggio e valutazione che si è concretizzato nella verifica delle modalità di attuazione del processo formativo e delle azioni messe in atto con particolare attenzione a: qualità, efficacia, efficienza delle stesse, in relazione agli obiettivi condivisi. I flussi informativi che hanno caratterizzato il sistema di valutazione sono stati formati da dati aggregati sugli utenti dell'attività formativa, dai risultati della valutazione, degli orientamenti, delle conoscenze e delle abilità acquisite.
C.I.B.O. Sicilia srl	Sviluppo ed implementazione delle proprie strategie aziendali relative all'introduzione di nuovi strumenti che rispondano alla necessità di garantire un servizio di ristorazione con delle "esperienze" mirate ai nuovi bisogni dei consumatori, senza tralasciare la ricerca nuovi processi di innovazione adeguati all'offerta concorrenziale sempre più serrata e che spinge a modelli di differenziazione. La formazione ha contribuito a innescare un processo di cambiamento profondo nell'impresa, che l'ha condotta ad implementare nuove soluzioni produttive ed organizzative in linea con il concetto di innovazione che si basa essenzialmente sui tre fattori cari al fondatore di FUD, e soprattutto ruota intorno a tutto il personale dell'azienda.
MIDA FORNITURE srl	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. ca della buona prassi e dei risultati/prodotti generati.
PUGLISAUTO S.r.l.	In merito alle buone prassi ritenute replicabili in altri contesti esse sono riconducibili principalmente alle modalità e agli strumenti di analisi dei fabbisogni adottati. Si è rilevata, infatti, la particolare efficacia dei seguenti elementi. • Metodologia bottom-up: realizzazione di incontri di approfondimento con referenti aziendali per analizzare i fabbisogni formativi attraverso l'analisi dei ruoli professionali da impegnare nei singoli percorsi di formazione, rilevando le competenze esistenti e desiderate da aziende e lavoratori e i conseguenti obiettivi di apprendimento individuati; • Scansione temporale dell'attività: dalla fase di ricerca dei documenti di riferimento alla fase di creazione dello strumento diagnostico di rilevazione dei dati allo step di indagine sul campo fino alla fase di raccolta dei dati di elaborazione e sintesi degli stessi; • Strumenti di rilevazione utilizzato.

Fonte: Report Monitoraggio e Valutazione Fondimpresa 2020 – articolazione Sicilia

Le attività buone prassi individuate, direttamente o indirettamente, hanno prodotto risultati in termini di:

- Efficacia, rispetto agli obiettivi stabiliti e ai risultati attesi. Su questo piano abbiamo riscontrato (attraverso i colloqui fatti con i referenti) effetti diretti sui beneficiari e sulle strutture, e effetti inattesi;
- Efficienza, in termini di equilibrato rapporto fra risorse impiegate e risultati conseguiti.