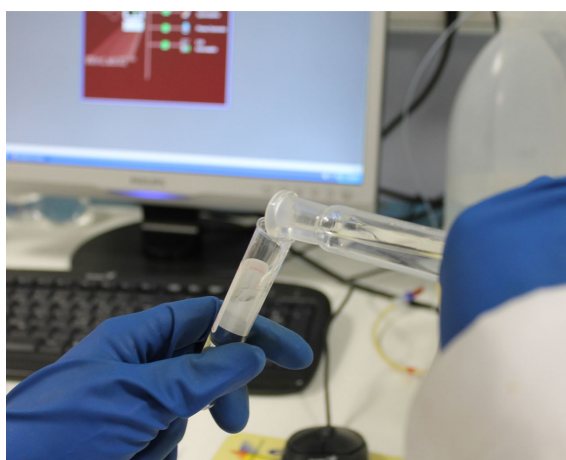




***TETRALAB s.r.l.***



*A cura di*

*Valentina Campanella*

*AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.*

*Avviso 1/2020 “Competitività” – “IMAGINE – Ecosistemi organizzativi sostenibili”*

## 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.....                          | 6                                            |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione .....                              | 6                                            |
| 2.4 considerazioni riepilogative.....                                               | <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b> |
| 3 IL PIANO FORMATIVO .....                                                          | 7                                            |
| 3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati .....                         | 7                                            |
| 3.2 il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti .....    | 8                                            |
| 3.3 Considerazioni riepilogative .....                                              | 10                                           |
| 4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....                                                   | 11                                           |
| 4.1 L'impatto della formazione.....                                                 | 11                                           |
| 4.2 Considerazioni riepilogative .....                                              | 12                                           |
| 5 CONCLUSIONI .....                                                                 | 13                                           |
| 5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione..... | 13                                           |
| 5.2 Le buone prassi formative aziendali .....                                       | 13                                           |
| 5.3 Conclusioni .....                                                               | 15                                           |

## 1 INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce all'interno dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente l'Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la Sicilia realizza al fine di riportare le storie aziendali dei protagonisti della formazione mettendo in luce le buone prassi replicabili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa, infatti, si traducono nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire la propria esperienza formativa.

In questo contesto si inserisce la scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa di Tetralab s.r.l. che evidenzia un caso esemplare di come la formazione si inserisca in un momento evolutivo complesso e articolato, in cui diventa fondamentale mettere al centro la valorizzazione della persona, intesa sia come beneficiaria diretta della formazione stessa ma anche come risorsa fondamentale sui cui investire in termini di qualificazione di competenze per mantenere e migliorare le posizioni di leadership conquistate e per migliorare il rapporto con la clientela.

Nello specifico il rapporto in questione ha preso in analisi il piano intitolato ***IMAGINE – Ecosistemi organizzativi sostenibili*** “Competitività”, AVT/277/20 un Piano Formativo Territoriale Multisetoriale rivolto al personale dipendente di 40 PMI siciliane, appartenenti per il 70% alla filiera alimentare e aderenti a Fondimpresa.

Il progetto, presentato da ISFOTER come soggetto capofila e la CGS - Consulting & Global Service s.r.l. in qualità di soggetto partner, esprime e rappresenta un input, che vuole accendere la lampadina sulle idee delle aziende, e sulle grandi possibilità che hanno di *Immaginare* una nuova normalità più sostenibile per tutti, nonostante lo stato di emergenza sia ancora in atto. *Capacità di immaginare* non solo la ripresa, ma ancor più l'evoluzione verso una nuova epoca, che ha bisogno di protagonisti e non più di spettatori. *Immaginazione*, non più come sogno irrealizzabile (*You may say I'm a dreamer...*), ma come piuttosto la base della creatività, la capacità di rompere gli schemi e le logiche organizzative anacronistiche, la capacità di analizzare il contesto attuale in maniera strategica e di costruire i nuovi mindset, in funzione dei propri valori e obiettivi. *“Imagine” è lo strumento per sviluppare la capacità di innovare. La nuova competenza richiesta a tutti i livelli aziendali.*

Gli ecosistemi organizzativi sostenibili rappresentano la direzione da prendere. Perché farlo (domanda che soddisfa e vantaggio), come farlo (piano operativo), e lo strumento per farlo (la formazione), questo è ciò che di seguito viene descritto. L'analisi effettuata fa emergere un contesto socio economico attuale, caratterizzato da una forte instabilità lavorativa, generata dalle profonde trasformazioni del tessuto economico e dalla crescente domanda di flessibilità, che non riguarda solo le imprese e l'organizzazione del mercato del lavoro, ma coinvolge in prima persona il lavoratore.

Inoltre, la scelta di raccontare la storia della Tetralab s.r.l. è stata motivata dal fatto Tetralab s.r.l. pur essendo una piccola realtà del settore è considerata all'avanguardia nel campo delle determinazioni analitiche sia chimico-fisiche e microbiologiche su matrici alimentari ed ambientali ed è un punto di riferimento per il supporto tecnico per i gestori di aziende di produzione, deposito e commercializzazione di prodotti alimentari

## 2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Le analisi ambientali e degli alimenti, per le attività del settore, sono strumenti fondamentali per verificare la corretta applicazione delle procedure di autocontrollo e assicurare alti standard di qualità e igiene. Dalla conservazione delle materie prime, fino alla loro trasformazione e preparazione: se da un lato è vero che l'HACCP prevede l'autocontrollo, dall'altro il Regolamento CE 852/04 richiede comunque la verifica dell'effettivo funzionamento delle misure messe in atto e dei processi interni.

Sebbene molte realtà tendano a trascurare le analisi alimentari, esse possono invece svolgere un ruolo cruciale nell'individuare e risolvere eventuali criticità, rispettare le normative di riferimento e garantire l'igiene di cibi e bevande.

In questo contesto si inserisce la Tetralab s.r.l., una società del messinese che da 15 anni si occupa di servizi operante nel campo delle determinazioni analitiche sia chimiche/chimico-fisiche che microbiologiche su matrici alimentari ed ambientali.

L'azienda nasce nel 2008 ma diventa efficacemente operativa nel 2009. Composta inizialmente da quattro persone, tra di loro sconosciute, e che, seppur con specializzazioni diverse, hanno in comune non la passione per il settore delle analisi ambientali e alimentari la voglia di fare un laboratorio insieme. E questo, come ci racconta uno dei soci, è il segreto del successo che ha portato l'azienda ad essere attiva da ben quindici anni. La Tetralab è un laboratorio non clinico, praticamente l'opposto della clinica, infatti si occupa di matrici ambientali, alimentari, analisi di rifiuti, caratterizzazioni e quant'altro, analisi, emissione in atmosfera. Non è una grandissima realtà nella regione perché ci sono laboratori molto più grandi e più rinomati, ma negli anni la ricerca di tecniche e strumenti sempre più innovativi ha portato l'azienda a farsi riconoscere e ad apprezzare nell'ambiente con l'obiettivo di espandersi in Sicilia dove di lavoro in questo campo ce n'è tanto. Con questa premessa l'Amministratore tende a precisare le reali difficoltà che ogni giorno bisogna affrontare quando si parte da zero in un settore molto complesso e ad altissima competizione come quello dei laboratori di analisi, specie in una regione in cui, soprattutto quando si ha a che fare con i temi ambientali, si rischia di vedersi la strada sbarrata da logiche e politiche controverse. Continua l'Amministratore: *"Uno dei nostri punti di forza è che tutti e tre i soci comunque siamo anche operatori. Ci sono io quale amministratore, appunto, che sono anche un biologo, e gli altri due soci sono dei chimici. Questo ci permette di avere un notevole risparmio da una parte e ci dà la possibilità di investire sugli strumenti, sugli aggiornamenti e su nuove metodologie. Durante gli anni, infatti, abbiamo sempre cercato di evolverci con i macchinari, facendo anche una spesa notevole a inizio 2022 quando abbiamo investito su uno strumento che serve per le analisi dei pesticidi nella frutta secca, quindi prettamente ambientale."*

Attualmente la Società presenta un'offerta ampia ed integrata con un supporto tecnico costante e qualificato che posiziona i servizi forniti tra i migliori sul mercato in termini di rapporto qualità/prezzo. La missione Tetralab s.r.l. è garantire la qualità dei propri prodotti e servizi attraverso:

- professionalità,
- selezione di personale altamente qualificato,
- aggiornamento professionale costante,
- scelte strategiche,
- estensione di certificazioni ed accreditamenti qualificanti,
- continuo investimento in strutture, tecnologie e strumentazione.

Valori che costituiscono tutti, nessuno escluso, il fondamento di credibilità e affidabilità della Società e che saranno ancora alla base della soddisfazione del cliente.

Il laboratorio chimico e microbiologico della Tetralab s.r.l. è attrezzato con le apparecchiature e le tecniche strumentali più evolute per l'esecuzione di analisi chimiche, chimico-fisiche e microbiologiche nelle diverse matrici.

Il personale qualificato Tetralab s.r.l. permette al cliente di essere al passo con i continui adeguamenti normativi e con le nuove tecniche analitiche ambientali ed alimentari offrendo una vasta gamma di servizi. Il Laboratorio è autorizzato dall'Assessorato Regionale Sanità ad esercitare attività di analisi a supporto dell'autocontrollo alimentare ed è quindi iscritto all' Elenco dei Laboratori che effettuano Analisi ai fini dell'Autocontrollo – Regione Sicilia n. 2012/ME/004 D.A. 05/09/2012 GURS N. 43 del 12/10/2012. La Tetralab s.r.l. è specializzata nella progettazione e nella gestione di impianti per il trattamento delle acque reflue civili ed industriali fornendo al proprio cliente un progetto realizzato “su misura” su specifiche ben definite dettate dal cliente stesso, rispettando i limiti di legge, avendo in considerazione le caratteristiche chimico - fisiche del refluo da trattare, gli spazi disponibili per la realizzazione dell'impianto e il budget a disposizione

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Alla base del successo di Tetralab. vi è la consapevolezza che i continui investimenti in formazione e collaborazioni con istituti di ricerca e altri laboratori e studi di consulenza, si può affrontare la messa in atto di prestazioni complesse. Tra queste si sottolineano ad esempio la progettazione e lo sviluppo di sistemi di gestione ambientale e le valutazioni d'impatto ambientale per nuovi insediamenti industriali.

Attualmente la Società presenta un'offerta ampia ed integrata con un supporto tecnico costante e qualificato che posiziona i servizi forniti tra i migliori sul mercato in termini di rapporto qualità/prezzo.

## 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come si diceva agli inizi, uno dei principali obiettivi della società, che guarda al futuro come se fosse già presente, è quello di espandere il loro raggio di azione sia in termini territoriali che di servizi da offrire. Ed in questo senso che primo obiettivo a medio termine, intanto, sarà sicuramente quello di ottimizzare le attrezzature di cui dispongono, poiché seppur innovative, è fondamentale che comincino a rendere. Da ciò ne consegue la ricerca di nuove risorse umane con specializzazioni tecniche e competenze mirate che siano in grado di valorizzare, appunto l'uso di tali strumenti.

Strettamente connesso a tali obiettivi è il ruolo che l'azienda attribuisce alla formazione, ritenuta di fondamentale importanza al raggiungimento dei risultati e alla sempre ricerca di metodi per implementare la qualità dei servizi.

A tal proposito ci viene spiegato perfettamente il valore della formazione dallo stesso Amministratore:

*“Investire sulla formazione e sulla valorizzazione delle competenze, soprattutto in un settore come il nostro permette di essere **efficienti, preparati e proattivi rispetto alla gestione ambientale** e contribuisce ad accrescere il **vantaggio competitivo**. Questo perché la tutela ambientale è un tema verso cui c'è un'attenzione crescente da parte dell'opinione pubblica, delle istituzioni e dei mercati.”*

La formazione, dunque, quando viene fatta bene, è in grado di mettere le persone nella condizione ottimale per essere protagonisti del futuro e per provare a contenere quello che sta accadendo al nostro pianeta. Se si considera l'esigenza di crescente automazione e la necessità di ridurre l'inquinamento, l'adozione tecniche produttive sempre più all'avanguardia e i cambiamenti in termini di trasformazione del lavoro annessi appaiono una naturale evoluzione in linea con le richieste di un mercato sempre più snello e veloce. In

particolare, i provvedimenti legislativi rivolti a penalizzare le attività produttive "inquinanti" rendono impellente il passaggio, ad esempio, a coltivazioni più rispettose dell'ambiente stesso e la collaborazione con aziende specializzate in analisi e attrezzature tecnico specialistiche per il commercio di qualità.

Essa assolve in pieno il suo compito quando non si limita a fornire strumenti utili a gestire bene il presente, ma è aperta, sa generare nuove conoscenze e capacità di visione che il futuro aiutano a immaginarlo.

La frequentazione di corsi di aggiornamento da parte del personale dell'azienda permette di essere al passo con i continui adeguamenti normativi e le tecniche analitiche ambientali ed alimentari.

Anche per tali ragioni la Tetralab ha partecipato al progetto IMAGINE, oggetto di questo rapporto.

Infatti, l'idea progettuale espressa attraverso il titolo rappresenta un input, che vuole accendere la lampadina sulle idee delle aziende, e sulle grandi possibilità che hanno di *immaginare* una nuova normalità più sostenibile per tutti, nonostante lo stato di emergenza sia ancora in atto. Capacità di immaginare non solo la ripresa, ma ancor più l'evoluzione verso una nuova epoca, che ha bisogno di protagonisti e non più di spettatori

### 3 IL PIANO FORMATIVO

#### 3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

Imagine – Ecosistemi organizzativi sostenibili è un Piano Formativo Territoriale Multisetoriale rivolto al personale dipendente di 41 PMI siciliane, appartenenti per il 70% alla filiera alimentare e aderenti a Fondimpresa. Il comparto del Food & Beverage, seconda industria manifatturiera italiana e fiore all'occhiello della nostra economia, sta attraversando una fase di profonda trasformazione sotto l'impulso inarrestabile dell'innovazione digitale. Da un lato vi sono oggi soluzioni integrate di processo e controllo intelligente, utili per collegare processi finora gestiti separatamente, dall'altro abitudini di consumo sempre più frenetiche e globalizzate, orientate alla salubrità dei prodotti, impongono un approccio più efficiente e flessibile alla produzione. I nuovi paradigmi dell'Industria 4.0 permettono alle aziende alimentari di rispondere con efficacia alle attuali sfide di sostenibilità, tracciabilità e qualità lungo tutta la filiera. La necessità di continuo adattamento ai trend, alle nuove esigenze e alle normative in evoluzione fa sì che le moderne aziende dell'Alimentare si stiano attrezzando con impianti modulari e percorsi di trasporto agili, che permettano di raggiungere più alti traguardi di flessibilità a livello di linea e di logistica, recependo rapidamente le esigenze contingenti o affrontando i picchi di domanda, le varianti di prodotto e la stagionalità di certe tipologie di cibi o bevande.

Partendo da queste premesse la rilevazione dei fabbisogni formativi è stata svolta in prevalenza attraverso video interviste e webinar settorializzati, attraverso i quali gli una rappresentanza tra imprenditori e referenti di processi strategici in fase di trasformazione, hanno avuto modo di partecipare attivamente alla costruzione del piano, raccontando la propria esperienza, la propria storia, l'esperienza dei lavoratori e le soluzioni adottate per la corretta riaccensione dei motori dopo il lock down, immaginando e co-progettando la formazione necessaria per i propri lavoratori, per fornire loro uno scopo oltre che una tecnica. Uno strumento, per condividere le difficoltà e i futuri obiettivi. Dal confronto tra vantaggi e svantaggi e dall'esperienza, quindi anche degli errori, può certamente nascere un cambiamento e quindi una nuova modalità più strategica.

A seguito degli incontri fisici e virtuali, ad opera dei referenti didattici e territoriali, si è cercato di indirizzare e proporre moduli formativi strettamente interconnessi agli obiettivi di crescita evidenziati, applicati alle esigenze dei singoli, nel settore e contesto territoriale di riferimento. Le sessioni condotte con la partecipazione di imprenditori e referenti aziendali, ad opera di esperti di processi formativi afferenti allo staff dei soggetti attuatori, hanno consentito di:

- analizzare il contesto e individuare soluzioni a supporto dei profili coinvolti nei processi in esame;
- promuovere le nuove metodologie integrative di Digital Active Learning, verificando le disponibilità aziendali a favorirne la messa in atto dove necessario;



- proporre azioni di miglioramento della competitività aziendale, attraverso lo sviluppo di competenze avanzate e specialistiche.

Dall'analisi dei dati raccolti è stato costruito un impianto didattico ad hoc con specifiche di settore, coerente con gli obiettivi strategici e con i gap di competenze e i fabbisogni formativi da essi generati. In seguito, a partire dall'avvio del Piano si è configurata, come un approfondimento dell'indagine già svolta e che è stata alla base della seguente proposta di piano formativo, ed i risultati di tale indagine complessiva, in linea con quelli emersi dall'analisi della domanda, finalizzati alla valutazione della domanda formativa e delle tendenze in atto verranno diffusi sotto forma di prodotto finali nelle fasi conclusive di diffusione del Piano. In particolare, l'obiettivo raggiunto è stato quello di raccogliere indicazioni sui livelli di conoscenza dei lavoratori rispetto agli obiettivi aziendali e di mercato, alla trasformazione del lavoro, all'approccio alla formazione, al riconoscimento dei propri gap di competenza e alla coerenza di queste percezioni con quelle dei datori di lavoro. Tutto questo ha consentito di individuare da un lato le competenze che sono in seguito state rafforzate e aggiornate attraverso la formazione, ma ancor più in linea con l'obiettivo generale del piano ha consentito di individuare, stimolare e risvegliare in alcuni casi, lo spirito aziendale, spronando tutte le aziende a farsi guidare nel mondo delle nuove economie per competere con uno spirito vincente.

I progetti a seguito delle analisi effettuate con gruppi di aziende aventi obiettivi comuni, principalmente legati al settore, in termini di obiettivi strategici per la competitività e al territorio in termini di filiera, sono stati infine raggruppati in funzione di macro-gap afferenti a categorie specifiche di *destinatari* identificate attraverso la classificazione delle professioni con codici Istat CP 2011, con specifiche Unità di competenza da sviluppare.

### 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come si accennava nei paragrafi precedenti il Piano Formativo Territoriale "Imagine", ha avuto l'obiettivo di far emergere *nuovi mindset* alle 41 aziende che hanno manifestato il proprio interesse a aggiornare il proprio personale, attraverso una formazione che partendo dal basso, individuando e rafforzando le competenze critiche emergenti, ha contribuito a far decollare le strategie in atto o future che le aziende si sono poste per competere sulle nuove catene del valore. Le analisi e le diagnosi effettuate hanno messo in luce i gap di competenze presenti all'interno dei processi e i conseguenti fabbisogni formativi necessari per colmarli, sia da un punto di vista tecnico che da un punto di vista comportamentale e la formazione ha agito in coerenza con gli obiettivi prefissati per colmare i gap di competenza riconducibili agli obiettivi strategici aziendali.

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.

Oltre a supportare le imprese nello sviluppo di progetti per la competitività aziendale tramite l'aggiornamento e il rinnovamento delle competenze dei propri dipendenti, quale elemento determinante del vantaggio competitivo, il Piano nel suo complesso è stato in grado di fornire un apporto significativo alle strategie per la crescita delle imprese beneficiarie in termini di obiettivi qualitativi:

- Promuovendo il cambiamento e l'innovazione: l'introduzione del cambiamento in azienda, come nel caso delle nuove tecniche di produzione e utilizzo di strumenti digitali, implica anche il cambiamento di un metodo di lavoro consolidato, che è un fattore che innesca meccanismi di resistenza all'interno delle culture organizzative, che rischiano di non evolversi solo per paura di uscire dalla propria



“Comfort zone”, ed è pertanto questo il primo nodo che il Piano ha sciolto, proponendosi come portatore di qualificazione, di cambiamento e di benessere.

- Riducendo lo skill gap nella Transazione digitale: aiutando le aziende determinate nel percorso verso la digitalizzazione a coniugare tecnologie abilitanti, visione e competenze trasversali in una concreta idea di innovazione di business, di prodotti e di processi.
- Favorendo la formazione di ecosistemi organizzativi: Il Piano ha contribuito a stimolare e rafforzare processi di aggregazione e integrazione delle imprese beneficiarie, che erogano servizi omogenei o che costituiscono potenziali filiere e trasformando la formazione in momento di scambio funzionale al miglioramento dei loro servizi.
- Favorendo l'integrazione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale, con progetti che hanno promosso l'impegno delle imprese a comportarsi in modo corretto, arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali, ambientali e di welfare.
- Promuovendo il Commercio dei valori e l'economia circolare attraverso il commercio elettronico b2c e b2b con processi digitali e sostenibili.

“Imagine” si è impegnato a implementare e catalizzare l'innescio di tali processi attraverso la formazione mirata a progetti/intervento specifici, connessi a specifici investimenti aziendali e con specifici vantaggi competitivi attesi sui mercati di riferimento.

Per la realizzazione dei progetti/intervento il Piano ha svolto il ruolo di catalizzatore attraverso la formazione e il monitoraggio continuo, nell'avvio di questi processi strategici e nel sensibilizzare i lavoratori su queste tematiche strettamente connesse appunto a molte delle strategie legate ai nuovi sistemi di produzione e di digitalizzazione proposte. Inoltre, attraverso l'attuazione dei progetti/interventi connessi alle aree strategiche di sviluppo, ha incentivato le aziende a cogliere le nuove sfide e opportunità del mercato globale, garantendo un ritorno dell'investimento anche attraverso la qualificazione delle competenze della propria forza lavoro, creando circoli virtuosi che assicurino nel tempo un ritorno dell'investimento sia in termini quantitativi, che in termini qualitativi.

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 332 allievi in azioni valide e concluse e 293 coinvolti complessivamente nelle 54 azioni completate.

In termini di metodologie didattiche, 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.

Così come previsto in fase di progettazione, in riferimento ai gap da colmare, rispetto alle competenze di partenza rilevate al livello aziendale e al target di destinatari, i contenuti dei percorsi formativi sono stati gestiti secondo tre livelli di specificità sia nell'ambito dell'area tematica relativa alla Qualificazione dei Processi Produttivi e dei Prodotti che per quella sulla Digitalizzazione dei Processi Aziendali, che per quella del Commercio Elettronico.

Tra i più importati indicatori al fine di valutare sia il Piano a livello di raggiungimento di obiettivi strategici organizzativi, settoriali e territoriali, che i percorsi formativi in termini di sviluppo di competenze sono state effettuate:

- Analisi dei cambiamenti e delle innovazioni in relazione ai progetti intervento: aumento della job satisfaction e del commitment, ambiente di lavoro più orientato all'innovazione a seguito del complesso delle attività erogate;
- Analisi dello skill gap: Verifica della diminuzione dello scarto tra competenze da colmare in entrata e livello di apprendimento raggiunto in uscita.

Il coordinamento e il monitoraggio continuo delle attività svolte in azienda per raccogliere i feedback relativi alle attività in corso, è stato effettuato a livello multicanale, attraverso interviste ai responsabili aziendali, riunioni online che hanno coinvolto lo staff interno ma anche i formatori e i tutor coinvolti man mano nelle azioni formative, attraverso la presenza in azienda e in aula di facilitatori e attraverso le piattaforme digitali attivate dai soggetti attuatori per favorire l'accesso a tutti i lavoratori sia ai materiali, che ai test, che ai questionari, fino al rilascio degli attestati e delle certificazioni. In ultimo sia i partecipanti che le aziende hanno lasciare commenti, feedback di miglioramento e porre quesiti nelle sezioni dedicate delle piattaforme online. Le tre aree tematiche indicate come prioritarie nel presente piano hanno ruotato attorno ad un unico concetto, ossia prendere coscienza che: “la rivoluzione digitale è ormai interamente connessa ai processi di produzione, gestione ed erogazione dei servizi”. Il funzionamento deve essere integrato con l'insieme di tecnologie digitali, di tool per dati e analisi che fanno ormai parte di tutta la filiera produttiva. Le tecnologie hanno cambiato il modo di progettare, realizzare e distribuire qualsiasi prodotto creando un nuovo “filo digitale” in tutta la catena industriale che oggi organizza e gestisce in modo automatico grandi quantità di informazioni; in questa prospettiva, tutte le aziende inserite nel presente Piano, seppur in misura differente ancora distanti dagli obiettivi prefissati a livello nazionale, hanno dimostrato che stanno facendo del proprio meglio per competere nella quarta rivoluzione in atto.

Nell'ambito del Piano "IMAGINE" tutte le azioni formative si sono concluse con un momento di verifica degli apprendimenti. Per realizzare tale obiettivo il sistema di valutazione, attestazione e certificazione degli apprendimenti (dove prevista), ha previsto un confronto tra i dati rilevati e gli obiettivi formativi, considerando anche i processi individuali di apprendimento, ossia le modalità individuali di acquisizione delle conoscenze e delle competenze e il contesto nel quale vengono applicate. In questa prospettiva il processo di valutazione degli apprendimenti ha previsto interventi finalizzati al riesame individuale dei propri obiettivi di apprendimento, con quelli effettivamente raggiunti, per fissarne di nuovi (attraverso Action Plan individuali) nell'ottica di un processo di life long learning che coerente e funzionale al contesto nel quale si opera.

### 3.3 Considerazioni riepilogative

In conclusione visto il carattere mutevole della realtà che stiamo vivendo e il bisogno manifestato dalle aziende, tra cui appunto la Tetralab, di essere seguite in un processo di cambiamento per aderire al meglio ai bisogni formativi e alle competenze via via richieste dai nuovi modelli di lavoro che stanno emergendo e si stanno sperimentando, l'analisi ha richiesto una serie di approfondimenti che hanno condotto ad un lavoro di ricerca, un documento, che fornisce dati non solo aggiornati, ma provenienti dalle esperienze dirette delle aziende che sono state coinvolte. L'insieme delle attività previste per il completamento di questa attività, sono ripartite dalla fase di avvio del Piano e si concluderanno con prodotti finiti che verranno divulgati nelle fasi di diffusione dei risultati. Il programma di sviluppo è stato un “focus” sulle tematiche emerse, che costituiscono l'essenza e l'identità sperimentale del Piano.

In definitiva il ciclo completo dell'analisi della domanda ha contribuito a:

- far convergere le necessità di un gruppo di aziende, accomunate da una comune esigenza, nella cosiddetta “domanda aggregata di formazione”
- far convergere le esigenze formative con le esigenze di cambiamento organizzativo all’interno del contesto aziendale;

## 4 L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

### 4.1 L’impatto della formazione

Per quanto riguarda la Tetralab, essa all’interno del piano Imagine è stata coinvolta nell’area tematica riguardante la qualificazione dei processi produttivi e di prodotto. La formazione è stata volta 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 che in termini di efficienza e ottimizzazione di tempi e metodi, oltre che di flessibilità della produzione conducono al nuovo change management carico di trasformazione dei processi lavorativi verso l’innovazione e alla formazione di organizzazioni che mettano al centro dei loro processi produttivi la sostenibilità degli stessi in difesa dell’ecosistema, nell’interazione uomo-ambiente. Tutto ciò richiede, in termini di validazione dei processi e dei prodotti/servizi connessi a procedure specialistiche: 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.

I destinatari di tale formazione tecnico-specialistica appartenenti a 16 aziende del settore produttivo primario, secondario e terziario, hanno acquisito consapevolezza in merito alla trasformazione del lavoro e alla richiesta di sostenibilità ambientale che hanno condotto ad un cambiamento nella definizione del “prodotto” e nella di “tecnica di produzione” in senso stretto, aumentando di contro il valore qualitativo del processo in un’ottica di economia circolare, che pone il valore etico del prodotto e di chi lavora per produrlo nel rispetto delle nuove catene del valore, più importante e competitivo del suo valore economico. I moduli selezionati in relazione ai progetti/intervento messi in atto in questa area tematica hanno avuto livelli di specializzazione diversi (avanzati e specialistici di settore) a seconda del livello di competenze e avanzamento rilevato in azienda.

Le tematiche hanno spaziato dalla pianificazione alla validazione e al controllo qualitativo nei processi produttivi, alle soluzioni per l’organizzazione e la gestione della produzione per lo sviluppo di competenze tecniche gestionali ed organizzative verso ecosistemi più sostenibili, alle evoluzioni tecnologiche connesse alla Health organization, al settore socio sanitario in riferimento ai progetti di riabilitazione individuali e della vigilanza in riferimento alle competenze counter terrorism operator.

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.

L’area tematica “Digitalizzazione dei Processi Aziendali” ha puntato, in linea generale, a colmare i gap di competenza generati dalle nuove dinamiche aziendali connesse all’utilizzo delle tecnologie digitali nel settore del Food.

In riferimento ai processi di digitalizzazione in atto nelle aziende beneficiarie e agli obiettivi di digitalizzazione, in senso generale sono stati evidenziati i seguenti aspetti:

- gli strumenti e i metodi che è possibile utilizzare per avviare la trasformazione digitale, al di là degli aspetti puramente tecnici;
- nuovi posti di lavoro, ruoli e responsabilità creati dalla digital transformation of business and service;
- sviluppo di una strategia digitale e un modello di business per l'offerta di servizi digitalizzati;
- comprensione l'evoluzione del marketing nell'era digitale;
- industrializzazione dei servizi, integrando gli aspetti digitali e umani;
- comprensione delle opportunità e i vincoli della trasformazione digitale, con spirito costruttivo e innovativo, cogliendo il punto di equilibrio che esiste tra uomo e tecnologia.

LA Tetralab ha beneficiato, inoltre, dell'area tematica formativa "Interconnessione". In questa area si è cercato di rappresentare al meglio il forte legame in termini di interconnessione delle competenze richieste, tra le due aree tematiche prioritarie Digitalizzazione Dei Processi Aziendali (C) e Commercio Elettronico (D), in quanto le esigenze rilevate nelle aziende del settore commercio, seppur con diverse specializzazioni di prodotto, si trovano prevalentemente a cavallo tra le due aree tematiche. Il progetto ha racchiuso quindi in sé gli obiettivi generali con un focus di interconnessione che ha riguardato la digitalizzazione dei processi logistici per migliorare complessivamente la customer experience dell'acquisto elettronico.

#### 4.2 Considerazioni riepilogative

Sulla base di quanto esposto fin qui è evidente come il modello sistemico proposto partendo dai bisogni rilevati (a livello organizzativo prima e individuale poi) ha valutato l'efficacia formativa confrontando gli obiettivi attesi con i risultati ottenuti.

Secondo il modello proposto l'apprendimento non consiste solo nell'imparare a cambiare quanto piuttosto nell'imparare cambiando, riconoscendo, dunque, il momento dell'apprendimento come momento di trasformazione dell'azione e l'azione stessa come un fatto di apprendimento (learning by doing).

Il Piano infatti ha applicato il modello in un contesto più ampio, di tipo sistemico, accorpando il momento dell'apprendimento con quello del trasferimento introducendo la valutazione delle competenze.

Il messaggio principale veicolato alle imprese attraverso l'intero processo formativo è che "Il benessere dei lavoratori rappresenta un elemento centrale per l'impresa del futuro". Dimostrando inoltre anche attraverso le attività proposte dal piano che da soli è difficile raggiungere l'obiettivo. Bisogna fare squadra, mettersi insieme, creare connessioni virtuose. È tempo di sharing welfare. Si è puntato a far emergere i perché le PMI facciano così fatica a cogliere l'occasione del welfare in azienda, spesso per mancanza di linee da seguire e che la formazione ha aiutato a delineare, facilitando la creazione di un clima di fiducia, come determinante per il lavoro agile soprattutto nelle sue forme digitali.

## 5 CONCLUSIONI

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

In linea generale, tra i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione erogata dal piano e che hanno permesso il suo corretto svolgimento, si rileva come si sia messo in evidenza le modalità per promuovere la crescita personale e lo sviluppo di capacità manageriali e processi decisionali, volti a motivare i lavoratori, proponendo processi volti a facilitare la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi della vita familiare e privata. La combinazione di questi ingredienti, connessi a prevenzione, mobility, work life balance, è stata fondamentale per definire modalità flessibili di lavoro, smart working e comprendendone il significato anche strategico per tutte le parti coinvolte. Ad oggi risulta più chiaro che bisogna agire attraverso un modo completamente nuovo di organizzare gli spazi di lavoro e vivere serenamente le attività operative, con l'obiettivo di permettere al lavoratore di raggiungere un buon equilibrio tra lavoro e vita privata (cosiddetto work-life balance). I vantaggi sono oggi più chiari sia per il lavoratore sia per l'azienda più propensi entrambi, ad adottare modelli organizzativi flessibili e agili, aumentando al contempo il livello di engagement delle persone.

Inoltre, è emersa una maggiore consapevolezza sui vantaggi in termini di impatto ambientale: una sola giornata di lavoro in smart working alla settimana, infatti, può far risparmiare in media 40 ore all'anno di spostamenti, determinando una riduzione di emissioni di CO<sub>2</sub> pari a 135 kg per dodici mesi.

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.

Nonostante la diversità dei moduli e degli interventi, tramite i follow up con i responsabili di funzione, ciò che si è rilevato come elemento indispensabile per l'esito delle azioni è stato il costante orientamento al discente che è servito a trasmettergli in ogni fase l'importanza, l'utilità e la trasferibilità di alcuni argomenti affrontati in aula rafforzando la comprensione e allo stesso tempo

I percorsi oltre ad essere stati rispondenti alle esigenze espresse in fase di progettazione hanno raggiunto gli obiettivi di miglioramento previsti, con alta soddisfazione da parte dei partecipanti e delle beneficiarie

### 5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione al piano formativo Imagine, le buone prassi formative aziendali si riferiscono all'intero impianto progettuale.

Da una parte, infatti, 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 nelle prime fasi di ripresa dall'emergenza Covid, che hanno segnato il Piano formativo nelle sue fasi più salienti, trasformandolo in un vero e proprio strumento per favorire la riorganizzazione in real time e di supporto concreto ai nuovi fabbisogni emersi in corso d'opera. Ciò ha permesso anche alla Tetralab di trovare un nuovo assetto nella propria organizzazione. Anche l'impianto didattico è risultato infine 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 di dettaglio, con soluzioni personalizzate e in piccola parte le tempistiche per realizzarlo. 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.

Le 41 aziende che hanno aderito al Piano sono eterogenee da molti punti di vista quali dimensione, settore produttivo, provincia, livello di specializzazione e di qualificazione del personale, target, storie e culture di provenienza, eppure raggruppate all'interno di un unico Piano, focalizzate su obiettivi comuni e specifici, (come quelli contenuti nei moduli afferenti alle aree prioritarie individuate) hanno rappresentato un unicum culturale e territoriale in evoluzione, che ha messo in rilievo le competenze soft e hard richieste per la Trasformazione Digitale, come svilupparle e metterle in atto per essere competitivi nella transizione in atto. Questo macro tema in fase esecutiva è stato messo in atto attraverso l'analisi dei fabbisogni prima, e poi attraverso la formazione specialistica, in relazione ai singoli gap di competenza rilevati, che hanno portato di fatto alla domanda di formazione aggregata che ha riguardato principalmente la dematerializzazione dei processi, le conseguenti nuove tecniche di produzione e le nuove transazioni per la commercializzazione di beni e servizi realizzate tramite Internet, identificando così le tre aree prioritarie del piano. Il tema dello skill gap è stato affrontato in tutte le fasi del Piano grazie al corretto processo di analisi effettuato, proprio per dare un senso di maggiore urgenza al bisogno di formazione interna, di reskilling, di ricerca di nuove forme di valorizzazione, ed è questo che ha reso questo processo una Best Practice. Il risultato finale mette in rilievo l'esigenza di costituire team, risorse e profili composti da un mix di competenze diversificate, e l'efficacia della cosiddetta "ibridazione delle competenze", che è un tentativo realistico di riconoscere il potere dei "tanti soft skill" nel contribuire a costruire le fondamenta di un futuro "mindset" nel mondo del lavoro. Partecipazione e motivazione si sono rivelati infatti fattori determinanti in termini di empowerment dei lavoratori nelle nuove organizzazioni rese orizzontali, proprio dalla facilità di accesso alle informazioni da parte di ciascuno grazie all'utilizzo degli strumenti digitali. Le nuove sfere di influenza nella vita economica e delle imprese saranno dunque: etica, trasparenza, fiducia, delega e sostenibilità all'interno dei processi aziendali. In base ai risultati della ricerca, le principali sfide dichiarate dalle aziende si riferiscono proprio a questi 3 aspetti che il Piano Imagine ha messo in rilievo in tutte le attività: sviluppo della cultura aziendale, risorse economiche e competenze, con una forte criticità, soprattutto per le aziende del Sud Italia e delle Isole, derivante dallo "skill gap" che si è tentato di colmare avviando i processi di trasformazione digitale: le figure professionali più difficili da reperire sul mercato, infatti, oggi risultano proprio quelle dell'ICT e – in particolare – negli ambiti innovativi e di forte specializzazione. Se da un lato, quindi, la mancanza di competenze digitali specialistiche impedisce o rallenta la realizzazione dei progetti di innovazione, dall'altro lato la Trasformazione Digitale è un percorso che sta richiedendo un cambiamento che coinvolge necessariamente anche la cultura e la mentalità dell'azienda, oltre alla valorizzazione dei talenti e l'attitudine a nuovi modi di pensare e di utilizzare le tecnologie. L'analisi dei fabbisogni ha quindi messo in evidenza che uno dei principali fattori di successo dei progetti/interventi delle aziende è la disponibilità di risorse umane con competenze adeguate e motivate.

L'analisi ha messo concretamente in evidenza gli strumenti e le metodologie necessarie per far emergere questi *nuovi mindset* promuovendo il cambiamento e l'innovazione, riducendo lo skill gap nella Transazione digitale, favorendo la formazione di ecosistemi organizzativi, favorendo l'integrazione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale, promuovendo il Commercio dei valori e l'economia circolare attraverso il commercio elettronico b2c e b2b. Il tutto attraverso una formazione che partendo dal basso, ha individuato e rafforzato le competenze critiche emergenti, necessarie a far decollare le strategie in atto o future che le aziende si pongono per competere sulle nuove catene del valore.

### 5.3 Conclusioni

In conclusione, durante le interviste è emerso, come il piano formativo, lineare, concreto, abbia permesso all'impresa di formare adeguatamente il proprio personale e riuscire a metterlo nelle condizioni di affrontare e risolvere le criticità interne individuate chiaramente sia a livello di obiettivi strategici aziendali che di analisi dei corrispondenti fabbisogni formativi.

In questo senso il piano formativo "Imagine" può essere ritenuto una buona prassi, perfettamente sostenibile in altre realtà produttive e in altri ambiti territoriali. Questo non solo per le tematiche affrontate che sono di rilevanza strategica per il settore delle analisi, ma anche per la qualità del piano formativo. Infatti, la coerenza tra obiettivi strategici a lungo termine, obiettivi aziendali legati alla formazione e performance realizzate è stato un elemento chiave per il successo dell'intero percorso di innovazione che ha tradotto in azioni concrete la filosofia di Tetralab: l'innovazione non è solo la singola idea geniale dell'imprenditore ma piuttosto una sfida che riguarda tutta l'azienda.