



UIC di Catania

*Abbiamo solo un modo per vedere il mondo.
Fidarci degli altri.*



A cura di

Valentina Campanella

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Avviso 1/2020 “Competitività” – “STREAM – Orientamento al futuro”

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	8
3 IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni riepilogative.....	13
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione.....	13
4.2 Considerazioni riepilogative.....	14
5 CONCLUSIONI.....	15
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	15
5.3 Conclusioni	16

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 UIC – Unione italiana Ciechi e Ipovedenti sezione di Catania, 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 ***STREAM – Orientamento al futuro***, presentato a valere sull' Avviso **1/2020** “Competitività”, AVT/277/20 rivolto al personale dipendente di 40 aziende siciliane aderenti a Fondimpresa, focalizzato sulle aree tematiche della “Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti”, della “Digitalizzazione dei processi Aziendali” e del “Commercio elettronico”, tre temi che risultano strettamente interconnessi e interdipendenti nei processi di trasformazione e rilancio in atto nelle organizzazioni, a seguito dell'emergenza sanitaria mondiale Covid-19.

Il progetto, presentato da CGS - Consulting & Global Service s.r.l. in qualità di soggetto unico, è nato da una raccolta di esperienze, legate al disagio personale e organizzativo del periodo covid, e alla difficoltà a diagnosticare il presente e ancor più il futuro, riflessioni e analisi che convergono verso un'unica direzione, identificata nel titolo Stream - Orientamento al futuro. Dalle ricerche svolte, infatti, è emerso chiaramente, nei contesti organizzativi, un presente ancora troppo riferito al recente passato, anche per pensare il futuro, e una grande difficoltà ad avere un pensiero innovativo e positivo sul futuro. Provare a interpretare il presente equivale talvolta a cercare di fotografare l'orizzonte mentre si viaggia su un treno lanciato ad alta velocità. L'immagine non solo è mossa e sfocata, ma si ottiene uno scatto che appartiene già al passato. D'altro canto, questa esperienza ha lasciato in eredità l'assoluta certezza del bisogno di sviluppare nei prossimi anni, competenze nuove e specifiche e di cui l'emergenza vissuta ne ha visto la grande carenza. Il momento attuale è infatti soprattutto un momento di ridefinizione dei valori della nostra società: competenze ambientali, big data, capacità di decisione, fiducia. Skills soft e hard che dovremo assolutamente sviluppare con attenzione strategica e funzionale alle evoluzioni del contesto, se vorremo gestire con efficacia le organizzazioni del futuro.

Inoltre, la scelta di raccontare la storia di UIC di Catania, è stata motivata dal fatto che pur essendo un ente del Terzo Settore ha saputo mettere in atto delle strategie tipiche di un'azienda perché oggi tali tipi di enti sopperiscono a tutti quei servizi che a volte la gestione pubblica non riesce a soddisfare e quindi, come in questo caso, spesso delega alcuni servizi come quelli della disabilità visiva. Questo ente è leader in Italia perché ha una vera e propria particolarità e un background assolutamente esemplare per le altre Sezioni d'Italia, perché cammina su due binari, quello prettamente associativo (che racchiude la parte burocratica,

previdenziale, legale ecc..) e quello strettamente sanitario, settori paralleli ma che convergono ad unico traguardo: migliorare le condizioni di vita delle persone affette da disabilità visiva riducendone i gap nel modo di vivere la quotidianità.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Oltre un quarto della **popolazione mondiale** soffre di **problematiche legate alla vista**. Si tratta del dato contenuto all'interno del report realizzato dall'**Organizzazione Mondiale della Sanità** e pubblicato nell'ottobre 2019, che tiene conto delle disabilità visive. A pesare, nello specifico, è la **manca di prevenzione** o la **non presa in carico della disabilità visiva**. Nel rapporto, infatti, si stima che almeno un miliardo di persone con disabilità visiva avrebbe potuto contrastare le complicazioni. In Europa, e in Italia in particolare, la situazione non è molto differente rispetto al resto del pianeta. In base al rapporto Istat **“Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari in Italia e nell'Unione europea”** in merito all'Indagine europea sulla salute (Ehis) del 2019 e rilanciato dal Ministero della Salute, le **“gravi limitazioni visive”** affliggono in media il 2,1% della popolazione dei Paesi dell'Unione Europea dai 15 anni in su. Sempre l'Istat, poi, pone l'attenzione sul dato dei ciechi presenti in Italia nel 2021. Nel complesso, su una popolazione di 59.236.213 persone, i ciechi invalidi (totali e parziali) tocca i 108.856 soggetti. In questo quadro emerge il dato relativo alla Sicilia, dove vengono conteggiati 14.300 ciechi invalidi. I numeri collocano l'Isola in testa nella classifica delle Regioni italiane dove sono presenti ciechi invalidi.

In questo scenario si inserisce perfettamente la UIC di Catania, sezione territoriale de L'Unione Italiana dei Ciechi (U.I.C.), fondata a Genova il 26 ottobre 1920 da un gruppo di non vedenti guidati da Aurelio Nicolodi, un giovane ufficiale trentino che aveva perduto la vista durante la Prima guerra mondiale. I fondatori dell'Unione erano animati dalla convinzione che l'autentica integrazione sociale dei ciechi si potesse conseguire soltanto se i ciechi stessi si fossero direttamente impegnati per la rivendicazione dei loro diritti di uomini e di cittadini, liberandosi dalla mendicizia e dalla tutela del filantropismo caritativo, che da sempre erano state le sole condizioni di vita loro consentite. Il primo grande merito di Nicolodi e dei suoi collaboratori fu quello di essere riusciti a far accettare ai ciechi italiani due idee, risultate ben presto vincenti: la solidarietà fra tutti i ciechi, nonostante essi siano fra loro diversissimi per capacità personali, per esperienze e per cultura; e la socializzazione dei problemi derivanti dalla cecità.

Eretta ad Ente morale nel 1923, nel 1997 è stata riconosciuta Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale (ONLUS) e oggi è un Ente con personalità giuridica di diritto privato che esercita funzioni di rappresentanza e di tutela degli interessi morali e materiali dei disabili visivi, presso le Pubbliche Amministrazioni e presso tutti gli Enti o Istituzioni che hanno come scopo l'assistenza, l'educazione e la formazione professionale dei disabili visivi.

Ogni Sezione Territoriale UIC rappresenta il nucleo organizzativo fondamentale dell'UIC ONLUS-APS e ha autonomia di iniziativa nel proprio ambito territoriale per l'attuazione delle finalità associative. E questo vale anche per la sezione di Catania che opera sul territorio della città metropolitana dalla fine degli anni Quaranta. La Sede ospitata prima in via Luigi Capuana e poi in via Aurelio Nicolodi si trova oggi in via Louis Braille 6. Nel 2016, è stato sottoscritto tra il Comune di Catania – Direzione Famiglia e Politiche sociali e la Sezione Territoriale di Catania dell'UIC il patto di accreditamento per l'assegnazione del Servizio di assistenza all'autonomia e alla comunicazione in favore di alunni con disabilità visiva frequentanti le scuole dell'infanzia, le scuole primarie e le scuole secondarie di primo grado.

La Sezione Territoriale UIC di Catania mostra particolare attenzione anche per le problematiche relative alle barriere architettoniche. Si è infatti dotata di un moderno ascensore che rende possibile l'accessibilità a chi si muove in sedia a rotelle e mette a disposizione due sedie a rotelle a chi ne avesse bisogno. Inoltre, porta avanti da anni iniziative concrete a tutela dell'ambiente, come ad esempio la scelta di utilizzare pannelli solari per la propria autonomia energetica volendo così dare un contributo vero, efficace e tangibile per la salvaguardia del territorio di appartenenza.

Per il raggiungimento dei suoi fini l'Unione ha creato strumenti operativi per sopperire alla mancanza di adeguati servizi sociali dello Stato e degli enti pubblici. Tra questi vanno ricordati: il **Centro Nazionale del Libro Parlato**, creato nel 1957 quale strumento per l'accesso alla cultura umanistica e scientifica, da parte dei minorati della vista e ora, più in generale, da parte di coloro che abbiano difficoltà di lettura; il **Centro Nazionale Tiflotecnico**, struttura di produzione e distribuzione di materiale tecnico specifico per minorati della vista. In origine era in prevalenza di tipo ludico, didattico speciale e di sussidi tradizionali (bastone bianco, orologi e sveglie braille, tavolette e punteruoli per la scrittura braille, e simili); successivamente il Centro si è dedicato a sussidi sempre più avanzati, soprattutto informatici e d'alta tecnologia e oggi svolge due funzioni insostituibili: una di distribuzione sussidi ed ausili che, non essendo suscettibili di lucro, sono trascurati dalle aziende del settore; una di ricerca, per trovare sul mercato gli ausili migliori e favorirne l'utilizzo. Ed infine l'**Istituto per la Ricerca, la Formazione e la Riabilitazione (I.Ri.Fo.R.)**, anch'esso organizzazione non lucrativa di utilità sociale (ONLUS), è lo strumento dell'Unione per operare nel campo della ricerca, della formazione e della riabilitazione. Costituito nel 1991, svolge una funzione insostituibile soprattutto nel settore della formazione e della riabilitazione, mediante la realizzazione, ogni anno, di decine e decine di corsi formativo-riabilitativi. Mentre nel campo della ricerca ha realizzato la più completa, aggiornata e forse unica, ricerca sistematica sugli aspetti medico-statistico-sociali della cecità.

Un altro degli aspetti che rende questo ente unico nel suo genere è la rappresentanza riconosciuta ad essa; infatti, l'Unione è l'unica associazione di non vedenti di cui possono essere soci a pieno titolo soltanto ciechi, ed ipovedenti, e che per Statuto tutte le cariche dirigenziali sono attribuibili a non vedenti, fatta eccezione per quella di consigliere delegato delle Sezioni provinciali (peraltro dirette da un Presidente ed un Vicepresidente non vedenti). Nessun'altra associazione può, pertanto, rivendicare una pari esponenzialità e rappresentanza della categoria dei non vedenti.

Da tempo, inoltre, l'Unione sta approfondendo le tematiche dei ciechi pluriminorati, cioè ciechi che presentano ulteriori minorazioni aggiuntive, di natura sensoriale, motoria, intellettiva e simbolico-relazionale, ed ha ora imposto la realizzazione in un "Centro Polifunzionale di alta specializzazione per l'integrazione sociale dei ciechi pluriminorati". Il Centro in corso di realizzazione a Roma avrà caratteristiche avanzate e costituirà struttura sperimentale.

L'attivismo costante e sempre attento dell'associazione ha fatto sì che, per unanime riconoscimento, anche internazionale, la legislazione italiana concernente i ciechi sia tra le più avanzate, forse la più avanzata fra tutte. Si pensi, ad esempio, alla pensione dei ciechi civili che è stata ottenuta dall'Unione nel 1957 con una manifestazione clamorosa, soprattutto per quei tempi: "La marcia del dolore". Questa manifestazione vide migliaia di ciechi, convenuti a Firenze da tutta Italia, muoversi e raggiungere Roma a piedi. L'emozione suscitata nel paese fu tale che Governo e Parlamento tolsero le riserve fino ad allora avanzate e concessero la pensione ai ciechi civili. Ben più significativa, peraltro, è la cosiddetta "indennità di accompagnamento" (meglio sarebbe tuttavia chiamarla "per l'autonomia") che compete a tutti i ciechi, indipendentemente dalla condizione economica, personale e familiare. Come si è già ricordato è in corso di realizzazione un Centro polifunzionale pluriminorati. Non solo sul piano del sostegno economico l'Unione si è adoperata ma anche, ed in primo luogo, la parità giuridica con gli altri cittadini.

Si pensi che tra i più significativi risultati conseguiti dall'Unione, si segnalano:

- Il diritto dell'istruzione fino dal 1923.
- L'istituzione della "scuola di metodo" per la formazione degli insegnanti delle Scuole speciali.
- La fondazione delle stamperie braille di Firenze e di Catania.
- La fondazione Della Biblioteca Italiana per Ciechi.
- L'obbligo per le Amministrazioni provinciali di sostenere le spese per l'assistenza scolastica dei minorati della vista, fino al conseguimento, da parte dei capaci, di una qualificazione professionale, anche fino alla laurea.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Alla base del successo di UIC Catania, vi è la consapevolezza che anche un ente del terzo settore può essere gestito come un'impresa laddove si vogliano ottenere risultati e profitti che nel caso di un'associazione non sono identificabili strettamente alla mera parte economica ma al raggiungimento degli obiettivi che stanno alla base della natura stessa di questo settore. Come ci spiega la Presidente dell'associazione, Rita Puglisi, "realità come le nostre di terzo settore ritengo che fanno un lavoro aziendale vero e proprio, chiaramente parliamo di un'azienda di risorse umane che si rivelano sempre più necessarie, perché sopperiscono tutti quei servizi che a volte la gestione pubblica non riesce a soddisfare e che quindi, come nel nostro caso, spesso delega a organizzazioni come la nostra. Soprattutto se col tempo e l'esperienza hanno acquisito un credito e una storia sul territorio."

La sezione territoriale di Catania è considerata leader in Italia perché ha una vera e propria particolarità: è un background assolutamente simbolo su tutte le Sezioni d'Italia, poiché ha una sua identità che si distingue dalle altre UIC. Essa, infatti, consta di due tipologie "produttive" che, pur viaggiando su binari paralleli abbracciano interamente, o quasi, i fabbisogni dei propri utenti. Da una parte, infatti, si ha il settore associativo, che comprende i temi del lavoro, dell'assistenza legale, della previdenza e della fiscalità; dall'altro il settore sanitario che è una vera e propria convenzione sanitaria in cui trovano spazio tutte le professionalità mediche/sanitarie quali gli ortottisti, i logopedisti, i tecnici della riabilitazione di orientamento e mobilità e un'equipe sanitaria multidisciplinare. Si parla, quindi, di una vera e propria azienda sul territorio. E come tutte le aziende necessita di tenersi costantemente aggiornata e formata e di innovarsi da un punto di vista dei processi. Soprattutto in un campo, quello delle disabilità, in cui ogni minimo cambiamento, se non affrontato tempestivamente può isolare ancora di più i soggetti fragili.

Ed è proprio pensando ai loro principali utenti e ai cambiamenti che la pandemia ha portato con sé, che l'UIC ha puntato negli ultimi anni alla ricerca costante di progetti legati alla formazione del proprio personale senza lasciare indietro alcun comparto perché come spiega la Presidente "il cambiamento chiaramente è stato per tutti ma per le persone con disabilità e specialmente con la disabilità visiva esso è stato ancora più impattante. Pensiamo ai rapporti a distanza, ad esempio, che per noi risultano ancora più difficoltosi da un certo punto di vista, perché risentono di quella empatia che soltanto la presenza ci può dare con l'altro. Però dall'altro canto, se noi andiamo a vedere il rovescio della medaglia, il nuovo modo di rapportarsi col mondo esterno e quindi l'obbligo di trovare nella tecnologia nuove forme di contatto ha anche agevolato moltissimo. Se noi pensiamo che uno dei nostri più grandi problemi è l'autonomia, la ricerca di nuovi strumenti ci ha aperto un mondo rispetto alle tecnologie, perché anche il fatto di potersi parlare attraverso una piattaforma per chi ha problemi anche di spostamento, come le categorie di soggetti fragili, è stato un grande passo avanti. Sicuramente la tecnologia presenta un vantaggio, se ben utilizzato."

L'aver utilizzato a proprio vantaggio una situazione che per i più ha rappresentato la privazione della propria vita e della propria libertà, fa dell'UIC di Catania un esempio virtuoso di cosa significa mettere in atto dei processi di innovazione capaci di definire un'impresa leader nel proprio settore. Ciò si vince dalle attività che hanno attuato grazie anche alla pandemia come ci spiega la Puglisi. Ad esempio, oggi sul piano riabilitativo riescono anche a fare le **tele-riabilitazioni**, che una volta sembravano quasi impensabili, certo non è possibile fare la fisioterapia o l'orientamento e la mobilità sullo spazio, ma sicuramente per quello che riguardano le applicazioni ortottiche le tele-riabilitazioni molto valide soprattutto con i bambini. Essi, infatti, possono da casa insieme alla mamma o insieme all'educatore e con l'ortottista in sede fare tutte le azioni e la terapia in maniera professionale ma con il calore della propria casa. E questo è molto importante specie perché questo genere di riabilitazione è un po' più particolare, è una formazione educativa per tutta la vita e pertanto deve essere gestita e sopperita da tanta tecnologia.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Da quanto descritto fin qui appare, quindi, evidente il ruolo che l'UIC attribuisce alla formazione, ritenuta di fondamentale importanza al raggiungimento dei risultati e alla sempre ricerca di metodi per migliorare le condizioni di vita dei soggetti con disabilità visiva.

A tal proposito ci viene spiegato perfettamente il valore della formazione dalla stessa Presidente:

"Fosse per me non finirei mai di formarmi, di fare ricerca e tenermi aggiornata perché veramente ne abbiamo un grandissimo bisogno. Ogni progetto formativo che pensiamo, sviluppiamo e svolgiamo per noi è un tassello in più del puzzle per raggiungere l'obiettivo e fino ad oggi abbiamo sempre pensato ad una formazione calata dall'alto rispetto a quello che erano i traguardi che, come dirigenza, pensavamo avessero la priorità. Ma, adesso siamo arrivati ad un punto in cui diventa necessario ascoltare le nostre risorse umane per capire anche loro cosa si aspettano da un progetto formativo perché anche quello diventa motivazione per il personale. Sono loro, infatti, che hanno il contatto diretto con l'utenza e quindi hanno più contezza di ciò che è più utile."

(Rita Puglisi)

La formazione, dunque, quando viene fatta bene, è in grado di mettere le persone nella condizione ottimale per essere protagoniste del futuro. 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. Quando è una formazione creativa, generativa e non si limita a essere addestramento o ripetizione di cose che già esistono. A questo significato se ne aggiunge un altro, più impegnativo. Viviamo in un momento storico in cui è difficile pensare il futuro come qualcosa di positivo. Lo vediamo confuso, opaco. Questo è uno dei problemi del nostro presente. Quindi non è sufficiente saper pensare al futuro, ma è fondamentale impiegare le proprie risorse per costruirlo. Un processo che non può prescindere da un confronto sulle idee, dall'assunzione di diverse prospettive e da un incremento delle chiavi di lettura.

Per tale motivo l'associazione ha partecipato al piano formativo **STREAM**, per trovare risposta ad alcuni dei propri bisogni, innanzitutto organizzativi e conseguentemente formativi, legati al percorso di crescita della propria struttura per soddisfare in maniera puntuale e ottimale le esigenze dei propri utenti.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

La rilevazione dei fabbisogni formativi si è svolta attraverso video interviste e 4 webinar settorializzati (Industria – edilizia/impianti - commercio – Sanità), attraverso i quali gli imprenditori e i 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, orientandosi al futuro e definendo appunto la formazione necessaria per i propri lavoratori, per fornire loro uno scopo oltre che una tecnica e uno strumento, per condividere le difficoltà e i futuri obiettivi.

A seguito di questi incontri virtuali 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 *web session* condotte con la partecipazione di imprenditori e referenti aziendali, ad opera di esperti di processi formativi afferenti allo staff dei soggetti attuatori, ha consentito di individuare soluzioni a supporto dei profili coinvolti nei processi in esame, esporre le nuove metodologie di *Digital Active Learning*, verificando le disponibilità aziendali a favorirne la messa in atto dove necessario, proponendo soluzioni specifiche per ciascuna azienda o gruppo, volte alla promozione di azioni di miglioramento della competitività aziendale, attraverso lo sviluppo di competenze specialistiche.

Visto il carattere mutevole della realtà e dei mercati e il bisogno manifestato dalle aziende di essere seguite in questo 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. Il programma di sviluppo è stato un "focus" sulle tematiche emerse, che costituiscono l'essenza e l'identità sperimentale del Piano. Gli approfondimenti sono serviti a fornire un quadro completo delle opportunità e dei rischi della digital transformation per pianificare le strategie future delle aziende siciliane coinvolte. Il messaggio principale veicolato alle imprese attraverso l'analisi e la raccolta di questi dati 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.

Per definire l'impianto progettuale complessivo, si è proceduto ad accorpate le esigenze e i gap comuni, in prevalenza di settore, e a proporre dove possibile territorialmente soluzioni interaziendali, per rafforzare ulteriormente le possibilità di collaborazione.

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.

Lo stato di avanzamento del Piano passa anche dal monitoraggio delle attività non formative quali l'analisi della domanda dalla quale parte tutta la strutturazione del Piano, che ha consentito di realizzare un impianto didattico in linea con gli obiettivi aziendali e allo stesso tempo con quelli strategici legati al complesso produttivo territoriale. La realizzazione di questa attività ha previsto il 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 grazie proprio ai nuovi strumenti di comunicazione tecnologica e digitale, argomento del Piano, coincidono sempre più con logiche di condivisione, rete, filiera e community sul territorio per il rilancio dell'economia locale

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come si accennava nei paragrafi precedenti Stream – Orientamento al futuro è un Piano Formativo Territoriale Multisetoriale rivolto al personale dipendente di 40 aziende siciliane aderenti a Fondimpresa, focalizzato sulle aree tematiche della “Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti”, della “Digitalizzazione dei processi Aziendali” e del “Commercio elettronico”, tre temi che risultano strettamente interconnessi e interdipendenti nei processi di trasformazione e rilancio in atto nelle organizzazioni, a seguito dell'emergenza sanitaria mondiale Covid-19.

Il progetto nasce da una raccolta di esperienze, legate al disagio personale e organizzativo maturato durante il difficile periodo della pandemia, e alla difficoltà a diagnosticare il presente e ancor più il futuro. Provare a interpretare il presente equivale talvolta a cercare di fotografare l'orizzonte mentre si viaggia su un treno lanciato ad alta velocità. L'immagine non solo è mossa e sfocata, ma si ottiene uno scatto che appartiene già al passato. D'altro canto, questa esperienza ci lascia in eredità l'assoluta certezza del bisogno di sviluppare nei prossimi anni, competenze nuove e specifiche e di cui l'emergenza vissuta ne ha visto la grande carenza. Per questo occorre dotarsi di strumenti nuovi e nel medesimo tempo moltiplicare i punti di vista e le antenne rivolte verso questo scenario turbinoso, così da cogliere e decodificare anche i segnali deboli che da esso ci arrivano. È questo il cuore strategico della nuova competitività e l'interconnessione digitale globale non può che esserne il driver. Il concetto stesso di competitività dovrà quindi viaggiare su binari diversi. La pandemia è stata un brusco risveglio e ci costringe a ragionare sulla catena del valore e sulla filiera produttiva. Se già prima si stava delineando un'evoluzione dei rapporti tra imprese, fornitori e clienti, l'emergenza Covid19 ha messo in luce nuove necessità, con nuovi valori emergenti e modi di interpretarli.

Il Piano ha coinvolto 43 medie e piccole imprese, distribuite su 8 province del territorio regionale (Catania, Caltanissetta, Messina, Ragusa Siracusa, Trapani, Palermo, Agrigento) e inserite in vari settori produttivi: agricoltura, agroalimentare, industria, edilizia, trasporti, turistico- ricettivo, servizi, commercio e sanità. Il Piano formativo, e le attività ad esso subordinate, si sono concentrate 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 un pensiero strategico in relazione al contesto, in una prospettiva positiva, stimolando la fiducia nelle possibilità che il cambiamento in generale offre, in termini di evoluzione e di crescita;
- Favorendo l'integrazione di idee, persone, e tecnologie, per dare anima e valori all'impresa;
- Favorendo la collaborazione tra le organizzazioni, fino a formare delle comunità, delle reti, per tendere a un reciproco vantaggio, mantenendo la propria identità;
- Stimolando la nascita di nuovi ecosistemi in cui i lavoratori, i fornitori e i clienti si trovino a collaborare, a co-creare e ad evidenziare eventuali criticità, dando vita a nuove opportunità di crescita collettive;
- Favorendo l'applicazione concreta di “nuove idee”, come interesse di tutte le aree funzionali nonché tutti i livelli gerarchici e promuovendo “il nuovo”, come concetto che non riguarda solo l'innovazione

organizzativa, ma ha grosse implicazioni anche nell'ambito delle ottimizzazioni di processo e di prodotto;

- Favorendo il consolidamento dell'occupabilità e l'aumento dimensionale attraverso il re-skill delle risorse anche in età avanzata e l'integrazione generazionale con le risorse giovani, in un connubio funzionale di esperienza e progresso;
- Favorendo l'emergere di nuove professionalità considerate strategiche nelle nuove economie.

Il Presente Piano 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.

Nell'articolazione del processo formativo è stato favorito un approccio per competenze, come strada privilegiata per sviluppare congiuntamente il piano dell'organizzazione e quello dell'individuo, integrando i due livelli, secondo un modello che si propone di trovare nuovi equilibri tra le competenze individuali e il loro sviluppo e le specifiche condizioni del contesto aziendale.

Il presente Piano 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.

Gli obiettivi del piano sono stati perseguiti nelle fasi di Realizzazione del Piano attraverso l'applicazione e il monitoraggio di alcuni fattori qualitativi che ne hanno assicurato il raggiungimento.

Gli obiettivi qualitativi generali e specifici, sono stati perseguiti nelle fasi di Realizzazione del Piano attraverso il metodo OKR Objective and Key Results, attraverso l'applicazione e il monitoraggio di processo e attraverso interviste semi strutturate e questionari in entrata (obiettivi da raggiungere) e uscita (obiettivi raggiunti) scaricabili online nella piattaforma didattica dedicata. Il Referente di Piano, il responsabile didattico e dello Staff di progetto con il supporto dei referenti scientifici e didattici e dei soggetti partner, attraverso questi strumenti hanno monitorato alcuni fattori qualitativi che ne hanno assicurato il raggiungimento quali:

- Obiettivi generali per la competitività aziendale: è stato misurato il livello di coerenza degli obiettivi strategici di mercato con gli obiettivi formativi individuati all'interno delle singole aziende beneficiarie esplicitati nei progetti/intervento descritti e nelle azioni formative connesse;
- Obiettivi generali per lo sviluppo di competenze strategiche: è stato misurato il livello di efficacia nell'utilizzo del Digital Active Learning, proposto come un mix di metodologie formative esperienziali da espletare sia in ambienti fisici che digitali, nel garantire da un lato la sperimentazione, l'applicabilità e la trasferibilità dei contenuti appresi, dall'altro la tracciabilità e la spendibilità delle competenze acquisite nell'intero percorso;
- Obiettivi formativi specifici: è stato misurato il livello di applicazione dei contenuti al contesto e ruolo specifico, per innalzare il senso di appartenenza, l'empowerment, il problem solving e generare un clima complessivamente migliore in azienda.

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 stati effettuati:

- 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.

I risultati delle analisi sono stati prodotti nei documenti finali e condivisi nella fase di diffusione dei risultati. 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 lasciato 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.

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.

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.

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.

3.3 Considerazioni riepilogative

In conclusione, il piano formativo STREAM ha rappresentato al meglio il forte legame in termini di interconnessione delle competenze richieste, tra le due aree tematiche prioritarie Qualificazione dei Processi produttivi e dei prodotti (A) e Commercio Elettronico (D), in quanto le esigenze rilevate dalle aziende partecipanti si trovavano a cavallo tra le varie aree tematiche e sono state pertanto integrate e gestite in maniera aggregata, così come suggerito dall'avviso. Il progetto ha racchiuso in sé gli obiettivi generali precedentemente descritti per le due aree tematiche con un focus di interconnessione che ha riguardato la digitalizzazione dei processi logistici per migliorare complessivamente la customer experience dell'acquisto elettronico. 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.

Inoltre, l'efficacia delle procedure organizzative ha consentito di non effettuare scostamenti, neanche marginali, nell'erogazione della formazione consentendo il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e specifici.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il cambiamento sul lavoro generato dalla formazione è la miglior prova dell'impatto positivo che essa ha avuto sui dipendenti che si sono ritrovati ad avere maggiori e più qualificate competenze che si traducono in un accrescimento della produttività.

Il progetto STREAM ha raggiunto l'obiettivo di promuovere l'Orientamento al futuro - in termini proattivi, strategici e altamente specifici per i settori di riferimento, individuando e rafforzando le competenze critiche emergenti, necessarie a far decollare le strategie che l'UIC di Catania sta attuando, riqualificando e aggiornando le competenze dei lavoratori, 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 l'associazione si è posta 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.

La formazione si è concentrata 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 l'associazione 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 della stessa in termini di obiettivi qualitativi:

- Promuovendo un pensiero strategico in relazione al contesto, in una prospettiva positiva, stimolando la fiducia nelle possibilità che il cambiamento in generale offre, in termini di evoluzione e di crescita;
- Favorendo l'integrazione di idee, persone, e tecnologie, per dare anima e valori all'impresa;

- Favorendo la collaborazione tra le organizzazioni, fino a formare delle comunità, delle reti, per tendere a un reciproco vantaggio, mantenendo la propria identità;
- Stimolando la nascita di nuovi ecosistemi in cui i lavoratori, i fornitori e i clienti si trovino a collaborare, a co-creare e ad evidenziare eventuali criticità, dando vita a nuove opportunità di crescita collettive;
- Favorendo l'applicazione concreta di “nuove idee”, come interesse di tutte le aree funzionali nonché tutti i livelli gerarchici e promuovendo “il nuovo”, come concetto che non riguarda solo l'innovazione organizzativa, ma ha grosse implicazioni anche nell'ambito delle ottimizzazioni di processo e di prodotto;
- Favorendo il consolidamento dell'occupabilità e l'aumento dimensionale attraverso il re-skill delle risorse anche in età avanzata e l'integrazione generazionale con le risorse giovani, in un connubio funzionale di esperienza e progresso;
- Favorendo l'emergere di nuove professionalità considerate strategiche nelle nuove economie.

Un altro elemento significativo che viene fuori dall'analisi di questo rapporto è l'impatto che questo piano ha avuto nei confronti dell'ente di formazione, la **CGS srl**. Come raccontano le due referenti intervistate:

“Per noi lavorare con UIC e con la sua Presidente è stata fonte di ispirazione, nel senso che è la classica azienda che motiva noi e non il contrario. È da loro che arriva lo stimolo e l'iniziativa a mettere in piedi una formazione al passo coi tempi. È stata sempre un passo avanti. Anzi, non solo la Presidente, ma tutto, tutta la squadra. Inoltre, con questo progetto si è vista differenza tra la formazione che facevamo prima del Covid, diciamo più di stampo classico, con ovviamente argomenti interessantissimi, molto utili per tutto il personale, mentre dopo il Covid è stato evidente sin da subito il dover passare ad una formazione “innovativa” adattando anche tutto il mondo tecnologico alle reali esigenze dell'associazione e soprattutto dei loro utenti. STREAM è caduto a pennello anche perché è nato, diciamo a casa mentre noi eravamo a casa in lockdown e pensavamo a cosa e come reinventarci una volta tornati alla normalità. Ed è nato questo piano che racchiude nel titolo tutta la voglia di pensare ad un futuro che non lasci da parte nessuno anche laddove apparentemente sia impensabile.”

(Silvia Reali e Graziella La Perna)

4.2 Considerazioni riepilogative

Sulla base di quanto esposto fin qui è evidente come il piano formativo sia stato attuato rispettando cronogrammi e contenuti e come abbia avuto un impatto aziendale importante perché ha aperto agli sviluppi successivi in relazione all'ampliamento ed approfondimento delle conoscenze nel settore.

In questa direzione, successivamente alla fine del piano, UIC di Catania sta proseguendo, sia in autonomia che utilizzando le risorse di Fondimpresa, con ulteriori interventi specifici e contestualizzati alla propria realtà aziendale: tale percorso vedrà coinvolte altre risorse umane aziendali oltre a quelle che hanno partecipato al piano formativo STREAM. L'aver intrapreso questo percorso ha permesso all'impresa di testare la fattibilità delle competenze acquisite e degli strumenti adottati, ed ha inoltre condotto a rilevare nuovi fabbisogni formativi all'interno al fine di progettare una ulteriore formazione per rimanere nel processo e restare in linea con i con un mercato sempre in evoluzione.

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 la rispondenza fra le attività formative con gli obiettivi strategici aziendali e lo stimolo che ha rappresentato il piano per i partecipanti.

Tutte le attività formative sono state realizzate di concerto con le direzioni aziendali di ogni beneficiaria in aderenza al loro gap di competenza in termini di fabbisogni formativi e nel pieno rispetto del loro andamento produttivo in termini di tempistica e metodologie didattiche. Confermata anche l'aderenza fra i contenuti didattici presentati in fase di progettazione e quelli effettivamente realizzati.

Gli unici casi in cui il programma non è stato affrontato in tutti i suoi punti è stato perché il docente ha rilevato l'esigenza da parte dei destinatari di soffermarsi su alcuni argomenti in maniera ancora più esplicita o perché poco chiari o ancora, più spesso, perché strettamente connessi ad alcune criticità di processo/prodotto aziendali.

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

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.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione al piano formativo STREAM le buone prassi formative aziendali si riferiscono, in particolare, alla capacità che lo stesso ha avuto nel supportare l'associazione UIC di Catania 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. Altresì, il Piano nel suo complesso è stato in grado di fornire un apporto significativo alle strategie per la crescita dell'associazione in termini di obiettivi qualitativi connessi al momento attuale che vede una ridefinizione dei valori della nostra società: dalle competenze ambientali, ai big data, dalla capacità di decisione alla fiducia, dall'empowerment al commitment. Skills soft e hard che vanno sviluppate con attenzione strategica e funzionale alle evoluzioni del contesto, se si vorranno gestire con efficacia le organizzazioni del futuro. Alla luce di queste premesse il piano formativo STREAM ha analizzato con particolare attenzione i flussi organizzativi orientati al futuro specie in un settore complesso come quello a cui fa riferimento l'Unione Italiana Ciechi dove diventa di fondamentale importanza aggiornarsi su nuovi strumenti, nuove tecnologie, nuove metodologie e nuovi modi di dare risposte concrete alle esigenze di un pubblico a cui ogni piccolo passo avanti può letteralmente cambiare la vita.

5.3 Conclusioni

In conclusione, durante le interviste è emerso, come il piano formativo, lineare, concreto, abbia permesso all'associazione 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 STREAM 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 Terzo settore e per i servizi sociosanitari più in generale, ma anche per la qualità del piano formativo. Questa esperienza, infatti, lascia in eredità l'assoluta certezza del bisogno di sviluppare nei prossimi anni, competenze nuove e specifiche e di cui l'emergenza vissuta ne ha visto la grande carenza.

L'obiettivo centrale del progetto è stato ampiamente soddisfatto. STREAM (Flusso), infatti, ha voluto rappresentare sia un flusso fisico inesorabile che scorre come un fiume verso un unico senso che è quello del divenire, ma anche un flusso digitale altrettanto inesorabile che ci fa viaggiare virtualmente ovunque e ci ha portato il mondo e anche il lavoro fino a casa. Tutto questo adesso rappresenta una grande opportunità evolutiva, verso il nuovo mondo, il new normal, ma va organizzato e gestito al meglio per essere sostenibile e duraturo. Spetta a noi adesso creare un nuovo potere collettivo capace di gestire i futuri che ci attendono e che vogliamo.

E questa sfida l'Unione Italiana Ciechi e Ipovedenti di Catania sembra averla vinta e sembra essere in grado di fare da portavoce verso un nuovo futuro.

