



RAPPORTO TERRITORIALE

A cura di

Valentina Campanella e Maria Modica

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

RAPPORTO TERRITORIALE

L'attività di monitoraggio valutativo condotta per il 2024 dal gruppo di ricerca dell'AT Sicilia si è rivolta a cinque aziende, come specificato nella tabella seguente. La scelta è seguita all'esame del campione individuato da Fondimpresa relativamente alle aziende siciliane che hanno svolto attività formativa attraverso l'uso del proprio conto formazione o utilizzando il conto di sistema. L'individuazione delle imprese che formano oggetto della ricerca di quest'anno si è basata principalmente sul valore e il ruolo che esse attribuiscono alla formazione, intesa come strumento fondamentale per garantire la crescita professionale dei lavoratori, per rafforzare la competitività delle imprese e per orientare lo sviluppo del territorio. Le transizioni che oggi il paese è chiamato ad affrontare costringono necessariamente le aziende ad investire sempre di più sul capitale umano. Non farlo, infatti, porterebbe inevitabilmente ad un calo della competitività con conseguente perdita di posti di lavoro e marginalizzazione dei territori. E, in una società che invecchia, soprattutto in un contesto come quello siciliano che si va svuotando, il capitale umano risulta essere ancora più prezioso e inestimabile e deve essere valorizzato con l'investimento sulle competenze

Con queste premesse si è provato a dare rilievo alle cinque aziende siciliane protagoniste dei Rapporti Valutativi e dei Piani formativi che più rappresentavano la loro vision.

Entrando nello specifico del Rapporto, si sottolinea la diversificazione delle aziende sia in riferimento al territorio, che al settore economico di appartenenza che per la dimensione. Mentre, per ciò che concerne, i canali di finanziamento tre piani su cinque fanno riferimento al Conto di Sistema. A seguire i dettagli.

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

AZIENDA	TERRITORIO	SETTORE	CONTO	AZIONE STRATEGICA	CLASSE DIMENSIONALE
Al.Mar di Castorina Luigi Alberto	Catania	Commercio prodotti ittici	Formazione	Competenze di base e trasversali	10_49
Ergo Meccanica	Calatnissetta	Manutenzione impianti ind.li	Formazione	Industria 4.0	10_49
Solesi S.P.A.	Siracusa	Edilizia	Sistema	Innovazione e sostenibilità ambientale	100_249
Valle del Dittaino Soc. Coop.	Enna	Molitura Grano	Sistema	Innovazione tecnologica	50_59
Xenia progetti srl	Catania	ICT	Sistema	Competitività	10_49

Come si diceva in premessa la nostra analisi ha preso a riferimento aziende che investono in formazione, anche al di fuori delle risorse a cui attingono da Fondimpresa. Questo perché ritengono la formazione un elemento imprescindibile dal successo di un'azienda, soprattutto nel periodo storico, politico ed economico che viviamo. In particolare, ciò che ha attirato l'interesse del team di ricercatori è la

consapevolezza che ognuno degli intervistati riconosce al dover stare un passo avanti rispetto a quello che sono le esigenze di mercato. E questo si può fare solamente investendo, soprattutto, nel capitale umano.

In un mercato del lavoro dinamico e competitivo, la formazione continua diventa essenziale per il successo delle aziende e per la crescita professionale dei dipendenti. Non è facoltativa, ma imprescindibile in un mercato del lavoro inclemente. La velocità della crescita in ambito industriale richiede adattabilità e miglioramento delle skill e, in questo contesto, la formazione continua è essenziale per sopravvivere. Le organizzazioni che attribuiscono la priorità alla formazione continua consentono alla propria forza lavoro di affinare le proprie skill per rimanere competitiva rispetto alle tendenze. Promuovere la formazione continua e integrarla nel luogo di lavoro fa sì che i dipendenti risultino sempre coinvolti e che crescano lungo tutto il proprio percorso professionale.

In questa direzione si muovono perfettamente le cinque aziende protagoniste del Monitoraggio Valutativo di quest'anno, che, nel tempo e grazie anche al sostegno di Fondimpresa, sono state in grado di creare un programma di formazione aziendale efficace che rispondesse a quattro obiettivi primari:

1. **Incremento delle competenze:** La formazione aziendale consente ai dipendenti di acquisire nuove competenze e conoscenze specifiche per il loro ruolo. Questo li rende più efficaci nel loro lavoro e consente loro di affrontare le sfide con maggiore sicurezza. Le competenze acquisite possono includere sia abilità tecniche che competenze trasversali, come la gestione del tempo, la leadership e la comunicazione.
2. **Aumento della produttività e dell'efficienza:** La formazione aziendale contribuisce a migliorare la produttività e l'efficienza complessiva dell'azienda. I dipendenti formati sono in grado di svolgere il proprio lavoro in modo più rapido e accurato, riducendo gli errori e ottimizzando i processi di lavoro. Ciò porta a una maggiore efficienza operativa e a una maggiore capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi.
3. **Miglioramento della motivazione e dell'impegno:** La formazione aziendale può aumentare la motivazione e l'impegno dei dipendenti. Quando i dipendenti si rendono conto che l'azienda investe nella loro crescita e sviluppo, si sentono valorizzati e motivati a dare il massimo. Ciò porta a una maggiore soddisfazione lavorativa e a una diminuzione del turnover del personale.
4. **Miglioramento dell'immagine aziendale:** Investire nella formazione aziendale può migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda. Le aziende che dimostrano di preoccuparsi dello sviluppo dei propri dipendenti sono considerate più attraenti per i talenti e possono attirare e trattenere i migliori professionisti del settore. Inoltre, un'azienda con una forza lavoro ben addestrata e competente può offrire un servizio di qualità superiore ai clienti, migliorando così la sua reputazione sul mercato.

Un esempio di quanto detto ci viene dall'intervista ad **Al.Mar**. Per l'azienda, infatti, la formazione ha rappresentato una doppia sfida: una interna per cui ha dovuto superare la "diffidenza" dei propri dipendenti, non abituati a considerare la formazione come elemento "costitutivo" del lavoro; una esterna ad un mercato tradizionalista e resistente al cambiamento, partendo comunque da una comprensione profonda delle dinamiche del settore.

Per **SOLES S.p.a.**, invece, la formazione parte da un principio cardine: centrale per la crescita dell'azienda è il ruolo delle persone che, grazie al talento, alle competenze e alla qualità del lavoro, contribuiscono allo sviluppo della cultura e del disegno d'impresa. Per tale motivo investire sulla formazione fa sì che si sviluppino e valorizzino il potenziale delle persone, al centro della visione e delle strategie aziendali.

Fondamentale, poi, per ciascuna delle imprese intervistate è stata l'attività di analisi dei fabbisogni. Per **Xenia Progetti**, ad esempio, l'attività di analisi dei fabbisogni ha consentito di circoscrivere l'esigenza formativa aziendale e di stabilire gli interventi di formazione da realizzare, le tipologie e aree tematiche e i candidati da ammettere alla realizzazione dei percorsi. Essa, inoltre, ha permesso di definire il quadro logico del Piano sulla base della domanda interna e raggiungere una maggiore comprensione del territorio/ambito specifico, della sua struttura, dei suoi punti di forza/debolezza per interpretarne la dinamica di sviluppo e fornire indicazioni sulle scelte da intraprendere.

È risaputo, infatti, che il corretto svolgimento del processo di analisi e identificazione puntuale del fabbisogno formativo consente all'impresa di avere, sul versante formativo, una risposta tempestiva alle esigenze di adattamento dell'impresa e di colmare il gap di competenza degli operatori migliorando qualità e performance aziendale. È il caso di **Ergo Meccanica** che durante i suoi ventisei anni di presenza sui mercati ha dovuto cambiare costantemente pelle per adeguarsi ai tanti cambiamenti registrati in particolare nel settore dell'Oil & Gas e per soddisfare i requisiti richiesti dalle aziende clienti.

Sulla stessa linea si muove la Valle del Dittaino, la quale ha sottolineato più volte durante l'intervista come un investimento mirato sulla formazione del personale abbia permesso all'azienda di sostenere e rafforzare i processi di cambiamento organizzativo necessari e connessi all'implementazione di nuove competenze e più specifiche, e per adeguare quelle possedute dalle proprie risorse professionali alle nuove esigenze produttive.

Un ulteriore elemento che emerge in maniera trasversale dalle esperienze esaminate è il perfetto equilibrio tra le tre dimensioni:

- Modalità didattiche innovative, non utilizzate usualmente;
- Contenuti assolutamente in linea con le aspettative dei partecipanti;
- Sinergia e la collaborazione costante tra il gruppo manageriale e il team di ricerca e formazione;

che ha assicurato efficacia alle azioni formative in termini di raggiungimento degli obiettivi prefissati e congruenza tra l'impostazione teorica del progetto e le scelte organizzative e metodologiche per realizzare l'azione.

In ogni colloquio, inoltre, si è potuto cogliere il grado soddisfacente della formazione vissuta come un'opportunità concreta per consolidare nuove conoscenze e competenze, una formazione che fortemente motivato non soltanto i discenti ma l'intero assetto aziendale. Dalle interviste raccolte è emerso, infatti, come i partecipanti abbiano apprezzato l'aver condiviso obiettivi, contenuti e metodologia utilizzate durante i percorsi formativi e di aver ottenuto un vantaggio dalla formazione in termini di utilità e trasferibilità lavorativa. Del resto, l'obiettivo perseguito in ognuno dei piani analizzati per la presente ricerca è stato definire programmi formativi capaci di soddisfare le esigenze manifestate dalle aziende aderenti, e che fossero immediatamente spendibili dalle stesse ed utilizzabili anche in futuro, con i dovuti aggiornamenti, anche in perfetta autonomia.

Altro elemento di rilevanza comune a tutte le aziende intervistate è che la formazione non poteva esaurirsi in un'attività puramente didattica tradizionale in aula, ma ha richiesto l'integrazione con una fase dinamica, "esperienziale", una relazione partecipata che ha reso più autentico ogni tipo di apprendimento. Il modello di formazione adottato è stato quello di tipo "misto", che ha previsto l'utilizzo integrato di diversi formati e tipologie didattiche, consentendo un aumento della qualità del processo formativo attivato. La metodologia adottata ha infatti posto al centro dell'attenzione delle imprese beneficiarie e dei lavoratori "le situazioni quotidiane di lavoro", per collegare la formazione all'esperienza di ciascuno, facendo ricorso oltre alla tradizionale formazione in aula a metodologie non tradizionali. In altre parole, l'intensificazione

delle attività legate alla pratica, ha prodotto, un miglioramento complessivo dei livelli di partecipazione e di interesse manifestati dal gruppo classe e facilitato notevolmente, da parte degli allievi, la comprensione delle nozioni teoriche applicate. Lo stesso apprezzamento è stato registrato da parte delle aziende che hanno ritenuto l'intervento formativo adeguato e calzante rispetto agli obiettivi del progetto aziendale. Ed è per tale ragione che la fiducia riposta dalle stesse nel supporto che Fondimpresa da loro cresce di anno in anno e li sollecita a continuare ad investire nella formazione. Perché a giovare è l'intero gruppo aziendale: il miglioramento delle carriere dei propri dipendenti porta, infatti, ad aumentare la loro soddisfazione e motivazione e i dipendenti formati sono più propensi a rimanere in azienda, riducendo i tassi di turnover e migliorando la stabilità del personale. Altresì, la formazione può stimolare l'innovazione, consentendo ai dipendenti di portare nuove idee e soluzioni creative, che aiutano l'azienda a mantenersi competitiva sul mercato.

In ultima analisi, sono state evidenziate le buone prassi scaturite da ogni azione formativa intrapresa dalle imprese protagoniste della ricerca in esame. Di seguito la tabella riassuntiva

Tabella 2: Tabella sintetica buone prassi aziendali

AZIENDA	BUONE PRASSI
Al.Mar	Dall'analisi svolta riteniamo che l'approccio adottato per la partecipazione e la realizzazione del piano oggetto di studio rappresenti una buona prassi formativa sicuramente replicabile. Il primo step è rappresentato da un'analisi precisa e puntuale dei bisogni aziendali, e questo rappresenta sicuramente la fase più importante quando ci si appresta a presentare un Piano formativo complesso come è stato il piano Ripartenza, ma lo è anche nei casi di presentazione di piani meno articolati e più semplici. Avere ben chiaro quali siano i bisogni della propria azienda, anche avvalendosi del supporto di società esperte nel settore, come Civita srl, consente di non "sprecare" il potenziale della formazione, e di avere maggiori possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Altro step è rappresentato dall'analisi dei dipendenti da mettere in formazione, in termini di competenze già acquisite e di possibilità di crescita. L'impianto metodologico adottato ha consentito di assicurare efficacia alle azioni formative in termini di raggiungimento degli obiettivi prefissati e congruenza tra l'impostazione teorica del progetto e le scelte organizzative/metodologiche per realizzare l'azione.
Ergo Meccanica	L'analisi del piano formativo, basata sulla documentazione disponibile prodotta e su quanto emerso dalle interviste svolte in azienda, ha evidenziato un buon andamento di tutte le fasi del processo e un elevato grado di soddisfazione da parte dell'azienda e dei lavoratori circa i risultati raggiunti. In questo quadro positivo può essere ravvisata anche una "buona prassi" Emerge come la formazione sia stata vissuta dai partecipanti, come un'opportunità vera per consolidare nuove conoscenze e competenze, una formazione che li ha fortemente motivati. Dalle interviste raccolte è emerso,

	infatti, come i partecipanti abbiano apprezzato l'aver condiviso obiettivi, contenuti e metodologia utilizzate durante i percorsi formativi e di aver ottenuto un vantaggio dalla formazione in termini di utilità e trasferibilità lavorativa.
Solesi s.p.a.	Per la Solesi le buone prassi formative aziendali si riferiscono all'intero percorso che mette in atto e che va dall'analisi di contesto alla valutazione di impatto. Nello specifico, dalle interviste è emerso che a influire particolarmente sono state le metodologie usate sia in fase di analisi dei fabbisogni (individuazione di azioni formative mirate alle reali esigenze aziendali); sia nella calendarizzazione dei corsi, che ha tenuto sempre conto ha tenuto sempre conto delle esigenze delle imprese e della disponibilità del personale). A dare, altresì, maggior rilievo a quanto fatto è stata l'intensa opera di diffusione grazie alla quale nel corso dello svolgimento del piano diverse aziende hanno chiesto di poter aderire al progetto formativo.
Valle del Dittaino Soc. Coop.	Per l'azienda le buone prassi formative si devono in gran parte all'attenta analisi dei fabbisogni formativi che ha rappresentato uno dei riferimenti imprescindibili per l'intera progettazione dei percorsi formativi da erogare. L'analisi dei bisogni, infatti, è stata una delle fasi più importanti e forse, per certi aspetti, la più importante' dell'intero processo formativo. È stata la fase in cui sono state costruite le 'fondamenta' dell'intero processo di formazione del piano. È innegabile, infatti, che se le fondamenta siano fatte bene, se i primi mattoni siano messi al posto giusto, l'impianto formativo del Piano funzionerà al meglio e gli obiettivi del Piano formativo saranno pienamente raggiunti.
Xenia Progetti s.r.l.	Per Xenia le buone prassi formative si devono in gran parte all'attenta analisi dei fabbisogni formativi che ha rappresentato uno dei riferimenti imprescindibili per l'intera progettazione dei percorsi formativi da erogare. L'obiettivo di questa azione, affidato alla società Civita srl, è stato quello di ricostruire e valorizzare le esperienze di vita e di lavoro, allo scopo di mettere in relazione i profili dei corsisti con la soluzione formativa progettata sulla base della domanda di formazione espressa dal management. Il bilancio di competenze ha permesso di produrre una Skill Analysis in entrata e in uscita dai percorsi formativi, individuando l'insieme strutturato di conoscenze, abilità e comportamenti operativi che danno luogo alla capacità di realizzare i compiti previsti dal processo produttivo aziendale. L'attività svolta prima dell'avvio delle singole azioni formative, durante e a conclusione delle stesse, e realizzata con la somministrazione di questionari, griglie e schede strutturate ha costituito un momento fondamentale non solo per i corsisti, ma anche per l'impresa. Altro elemento che è risultato particolarmente utile nell'adozione di buone prassi trasferibili e replicabili è stata l'attività volta al controllo quantitativo e qualitativo delle azioni del Piano come l'attività di monitoraggio e valutazione che hanno permesso di alimentare il Sistema Informativo del Piano consentendo di rilevare informazioni importanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi, non solo del piano formativo ma in generale di obiettivi aziendali.

A conclusione del Monitoraggio Valutativo di quest'anno appare evidente che quando un'azienda investe nella formazione dei propri dipendenti, dimostra di considerarli risorse di valore. E quando i lavoratori si sentono valorizzati tendono ad apprezzare di più l'azienda e si sentono maggiormente coinvolti negli sviluppi del suo business. I lavoratori percepiscono di lavorare in un ambiente dinamico e ricco di stimoli. La formazione continua, dunque, non solo migliora le capacità professionali, ma contribuisce alla crescita dell'azienda, rendendo l'azienda stessa più preparata ad affrontare le sfide future.

Una forza lavoro ben formata è in grado di offrire prodotti e servizi di qualità superiore, che contribuiscono a consolidare il brand e la reputazione dell'azienda.