

Fondimpresa

SOLESÌ S.p.A.

Eccellenza e serietà a servizio del futuro



A cura di

Valentina Campanella, Maria Modica

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Avviso n. 1/2020 – “Competitività”

Piano Formativo AVS/002B/20 - La Formazione Per La Ripresa

Sommario

1 INTRODUZIONE	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
3 IL PIANO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5 CONCLUSIONI.....	12
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni.....	13

1 INTRODUZIONE

La **Solesi S.p.A.** è un'impresa di costruzioni generali (o "General Contractor") che opera da più di 40 anni nei settori dell'edilizia civile ed industriale, sia nel campo pubblico che privato. Negli anni ha rafforzato la sua presenza in Italia e in gran parte d'Europa, mantenendo il suo Headquarter a Siracusa. L'azienda è la prima società che ha dato vita al gruppo IREM, costituito nel 1982 a Siracusa e la sua composizione attuale trae origine dalla volontà del management di IREM Group di fondare diverse società con know how specializzato e facenti capo ad un unico Capogruppo.

Obiettivo della Solesi è quello di affermarsi nel mercato di riferimento e migliorare il controllo interno e la gestione promuovendo sempre di più l'immagine dell'azienda e la soddisfazione del customer e per farlo è necessario acquisire e mantenere alti i livelli di conoscenze e competenze specialistiche che permettano di offrire una gestione ottimizzata del lavoro e la minimizzazione degli sprechi di risorse.

Per il raggiungimento dei suoi obiettivi l'azienda punta molto sulla formazione, e un esempio né è il Piano formativo **"LA FORMAZIONE PER LA RIPRESA"**, presentato a valere sull'Avviso 1/2020 di Fondimpresa, progettato e realizzato da Sistemi Formativi Confindustria (SFC), che si avvale della rete e del dialogo con le imprese e le supportano nel loro processo formativo, offrendo consulenza per la richiesta di corsi finanziati attraverso i Fondi Interprofessionali e tutti i Fondi europei, nazionali e locali e porta con sé una rilevante esperienza nel campo della progettazione ed erogazione di attività formative trasversali, professionalizzanti e specialistiche.

L'intento del piano era fornire alle aziende del settore delle costruzioni un concreto sostegno per superare la difficile congiuntura venutasi a creare negli ultimi anni.

Nello specifico il programma oggetto di questo rapporto si è focalizzato su quattro ambiti strategici:

- Digitalizzazione e BIM (Building Information Modelling), quali leve per l'efficienza delle imprese edili, il miglioramento delle performance e l'apertura di nuove prospettive di mercato per i lavori su commessa, le operazioni di sviluppo, la gestione e manutenzione.
- Lean Construction Management, metodologia innovativa di organizzazione, programmazione e gestione del cantiere secondo la logica dell'"Organizzazione Snella", per ridurre i fattori di spreco e migliorare i processi.
- Sostenibilità dei Prodotti e dei Processi delle Costruzioni, metodologie e tecnologie di intervento per l'ottimizzazione energetica e ambientale di edifici e infrastrutture e la riorganizzazione dell'impresa in chiave sostenibile e di responsabilità sociale verso i propri stakeholders, per ottenere benefici nella gestione, nell'accesso al capitale, nella produttività, nelle relazioni con fornitori e clienti.
- Economia Circolare, un nuovo modello di business centrato sull'innovazione della supply chain (collaboratori, fornitori, subappaltatori), la riduzione del consumo di risorse naturali e materie prime, l'uso di materiali rinnovabili e biodegradabili, il recupero e il riciclo delle risorse, la riduzione dei rifiuti e la loro gestione.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1979 a Siracusa, la Solesi S.p.A era una società inizialmente specializzata in edifici civili e industriali, al fine di implementare alcuni lavori di costruzione e gestione del gas naturale nell'area di Siracusa. È considerata la madre del gruppo IREM, player mondiale nel settore dell'Oil & Gas. Nel 1982 per supportare e ampliare il mercato di riferimento, l'azienda lavora insieme ad un gruppo di professionisti con una solida

esperienza nella costruzione meccanica e decide di fondare IREM S.p.A., acronimo di Industrie Riunite Elettro-Meccaniche.

La sede dell'azienda si trova nella zona industriale di Siracusa, fulcro di una grande concentrazione di raffinerie e impianti petrolchimici, tra le più vaste d'Europa. Attualmente questa zona è uno dei bacini più sviluppati per quanto riguarda la manodopera altamente specializzata nella costruzione ed il personale qualificato nel settore.

La mission dell'azienda, fin dalla sua costituzione, è quella di creare opere di eccellenza che migliorino la qualità della vita delle persone. La Società è da sempre impegnata ad offrire servizi di costruzione di alta qualità, sia per progetti civili che industriali, attraverso un approccio collaborativo orientato al cliente.

Guidata dalla passione per l'innovazione e per l'eccellenza, Solesi S.p.A. adotta pratiche sostenibili per preservare l'ambiente e ridurre l'impatto delle sue attività; costruisce relazioni durature con i clienti, basate su fiducia, integrità e trasparenza e, inoltre, dedica particolare attenzione alla sicurezza dei propri dipendenti e di chi lavora nei suoi cantieri, adottando rigorosi standard di sicurezza e fornendo formazione continua per garantire un ambiente di lavoro sicuro e salutare.

La Solesi fornisce un servizio completo di progettazione, programmazione e realizzazione di opere ed impianti complessi, anche con la formula "chiavi in mano" e, per meglio rispondere alle esigenze del mercato, ha sviluppato negli anni diverse branch operative per la gestione di cantieri in Polonia, Francia, Danimarca, Belgio e Slovacchia, con la volontà di continuare la sua espansione in tutta Europa nel prossimo futuro. Al momento il bacino più produttivo è in Italia dove l'azienda ha cantieri aperti, oltre che in Sicilia, anche in Liguria, Venezia, Belluno, Bassano del Grappa e Bologna. Sia in Veneto che a Bologna la Solesi offre anche un servizio di pronto intervento che permette di rispondere immediatamente ad eventuali problemi tecnici.

La Solesi nel tempo ha ampliato il suo campo di azione diversificando i settori di attività in cui opera. Oggi è in grado di offrire un servizio completo di progettazione, programmazione e realizzazione di opere ed impianti complessi (anche con la formula "chiavi in mano") offrendo al cliente notevoli vantaggi economici ed organizzativi dovuti ad un razionale uso delle proprie risorse. Le attività in cui attualmente la società è attiva spaziano dalle Costruzioni e Manutenzioni Industriali, all' Edilizia Residenziale e Commerciale specializzandosi nei seguenti settori:

- **Fireproofing:** la Società esegue commesse nel comparto della sicurezza antincendio attraverso la realizzazione di sistemi di protezione al fuoco delle strutture. Inoltre, ha deciso di specializzarsi nell'applicazione di Pyrocrete 241, un sistema specifico utilizzato in ambienti come raffinerie, impianti petrolchimici e farmaceutici, centrali nucleari e convenzionali;
- **Gestione immobiliare:** Solesi gestisce l'intero ciclo di realizzazione delle opere civili, dall'acquisto del terreno fino alla gestione finale degli immobili. La progettazione, caratterizzata da precisione e attenzione al design, è interamente curata dal personale interno dell'ufficio tecnico, composto da ingegneri e architetti con comprovata esperienza;
- **Bonifiche siti e bonifiche da amianto:** la Società è iscritta all'Albo Nazionale Gestori Ambientali per la bonifica di siti inquinati; la bonifica di beni contenenti amianto legato in matrici cementizie o resinoidi; la bonifica di beni contenenti amianto effettuata su materiali incoerenti e la raccolta e il trasporto di rifiuti speciali pericolosi;
- **Carpenteria metallica piping:** Solesi opera nel campo delle carpenterie metalliche da parecchi anni, specializzandosi nella saldatura in cantiere di strutture e tubazioni in acciaio. La Società può dimostrare la propria capacità tecnica nel garantire un prodotto saldato qualitativamente ottimale grazie alla certificazione acquisita in regime volontario secondo la ISO 3834-2 "Saldatura di Carpenteria Metallica".

Uno dei fattori chiave del successo della Società è la struttura organizzativa stabile data dal consolidamento, negli anni, dell'organico e dal personale altamente qualificato che vanta una lunga esperienza nel settore.

OBR Sicilia – Articolazione Territoriale Fondimpresa Sede Via E. Amari, 11 – 90139 Palermo

5

Accanto a questi elementi c'è poi quello del notevole parco mezzi che è stato arricchito nel tempo e che oggi conta macchine operatrici per i movimenti terra, mezzi di sollevamento, autocarri e furgoni oltre a svariata attrezzatura per le opere di accantieramento e per l'esecuzione delle attività meccaniche e civili.

Una delle colonne portanti della strategia di Solesi è rappresentata dalla sostenibilità integrando principi fondamentali che guidano tutte le sue attività.

“Crediamo fermamente che un'azienda di costruzioni abbia delle responsabilità nel plasmare il mondo che lasceremo alle future generazioni. Crediamo fermamente che un'azienda possa generare valore economico e, allo stesso tempo, contribuire al benessere della società e alla tutela dell'ambiente. Per questo motivo, abbiamo intrapreso un percorso che abbraccia tutti i valori della sostenibilità, che ci ha portato a redigere il nostro primo Bilancio Non Finanziario. Questo documento rappresenta un punto di partenza fondamentale per misurare il nostro impatto e definire obiettivi sempre più ambiziosi per il futuro.”

(Paolo Angliera – Amm. Unico)

Sono, infatti, tre le aree tematiche che ben esplicano i principi e i valori della Solesi e che sono alla base di obiettivi specifici i quali, a loro volta, rappresentano un percorso strategico e operativo mirato a:

- **Ambiente:** ridurre l'impatto ambientale delle sue attività attraverso pratiche innovative e sostenibili, promuovendo l'efficienza energetica e la gestione responsabile delle risorse naturali, dall'utilizzo di materiali sostenibili all'ottimizzazione dei processi produttivi per minimizzare gli sprechi energetici e idrici;
- **Società:** favorire il benessere della comunità e dei dipendenti, attraverso iniziative di responsabilità sociale d'impresa, inclusione e sviluppo professionale, attraverso la costituzione di un modello di business che generi valore per tutti gli stakeholder coinvolti con azioni che sostengano le comunità locali e che garantiscano condizioni di lavoro sicure e dignitose per tutti i dipendenti e collaboratori;
- **Governance:** garantire trasparenza, etica e integrità nella gestione aziendale, implementando sistemi di controllo interno robusti e promuovendo una cultura di conformità e responsabilità. Una governance solida e trasparente è fondamentale per assicurare la sostenibilità a lungo termine di un'azienda.

Su questi aspetti si fonda il successo dell'azienda e che, negli ultimi anni, l'ha portata a raddoppiare il valore della produzione e a consolidare il livello raggiunto ponendo le basi per una ulteriore crescita nel prossimo futuro

Fin qui è evidente il ruolo che la Solesi si è ritagliata nel panorama economico e sociale, dimostrandosi sempre più interconnessa con i diversi ambiti della sostenibilità - sociale, ambientale ed economico - come leva a supporto di un modello di sviluppo innovativo e rispettoso del futuro comune.

A fare da sfondo alla crescita della Solesi troviamo l'andamento positivo del settore registrato nel triennio 2021-2023, come riportato da Federcostruzioni, in cui l'Edilizia italiana ha contribuito per quasi la metà alla crescita del PIL nazionale. Nel 2023, infatti, sono stati i comparti direttamente legati all'edilizia a registrare i migliori risultati con in testa i settori delle macchine edili, dei servizi di ingegneria e dei prodotti in legno. Così come positivi sono stati i livelli occupazionali, cresciuti di 76.000 unità rispetto all'anno precedente.

Oggi, però, la situazione fotografata è ben diversa. Dopo un triennio più che positivo, infatti, la filiera delle costruzioni in Italia mostra i primi segni di cedimento chiudendo in negativo il 2024 che risente di un quadro macroeconomico particolarmente incerto i cui mutamenti vanno di pari passo con l'evoluzione di tre fattori chiave: **l'inflazione, la politica monetaria e le tensioni geopolitiche**. Questi tre elementi, difatti, hanno rallentato la prosecuzione della ripresa post-Covid, alimentando un clima di incertezza che ha scoraggiato sia

i consumi sia gli investimenti. In particolare, già a partire da metà del 2023 gli effetti del rialzo dei tassi di interesse si sono pienamente trasmessi all'economia reale e, allo stesso tempo, i conflitti internazionali presenti in diverse aree del mondo hanno inciso negativamente sulla domanda estera, deprimendo le esportazioni. A pesare sulla crisi edilizia, inoltre, è il calo degli investimenti, facilmente imputabile alla fine dei molti incentivi fiscali e dei bonus edilizi; i costi dell'energia tra i più alti in Europa ed il caro materiali. Il principale elemento a supporto del comparto delle costruzioni sembra, dunque, riconducibile ai lavori finanziati dal PNRR in opere. Ma la crescita del pubblico potrebbe non essere sufficiente a sostenere il calo di tutti gli altri comparti del settore, mentre si avvicina inesorabilmente il momento in cui si dovranno recepire (e applicare) le disposizioni del "Green New Deal".

E nel prossimo futuro un ruolo centrale lo avranno le tecnologie che si stanno affacciando al comparto delle costruzioni. L'Intelligenza Artificiale al primo posto, seguita dalle innovazioni tecnologiche, che permetteranno di garantire il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità nazionali e comunitari. Tuttavia, oggi siamo ancora agli inizi: solo il 6% delle imprese edili utilizza l'IA per gestire i processi industriali, mentre un terzo non ha nessuna intenzione di utilizzarla in futuro. Sono, dunque, l'efficienza energetica e la riduzione dei consumi a trainare ancora il settore delle innovazioni legate all'edilizia, che vede in prima linea i dispositivi a basso consumo energetico e l'acquisto di macchinari ed impianti più efficienti.

Ma in un contesto di rapidi mutamenti globali, attraversato da contraddizioni e discontinuità, e caratterizzato da nuove aspettative da parte dei mercati e dei consumatori, oltre che da rigorose normative nazionali ed europee, è la tecnologia applicata agli aspetti di sostenibilità a rappresentare una risorsa straordinaria per la crescita responsabile di imprese, organizzazioni e cittadini.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Secondo il World Economic Forum, a differenza di altri settori industriali, le costruzioni sono lente ad adottare le nuove tecnologie digitali; per questa ragione, la produttività, negli ultimi anni, è stata stagnante o, in alcuni casi, decrescente. Inoltre, in base ai dati in possesso del McKinsey Digitization Index, le costruzioni risultano il comparto meno digitalizzato al mondo, con un livello di investimenti destinati all'innovazione tra i più bassi.

Per McKinsey, le costruzioni dovrebbero prestare maggiore attenzione all'organizzazione interna e al controllo dei processi. Un grande problema è, poi, l'inefficienza nella progettazione, la mancanza di standardizzazione nella realizzazione, i forti scostamenti tra quello che viene progettato e quello che effettivamente viene realizzato.

La chiave è la digitalizzazione: sempre più progetti prevedono l'impiego di sistemi di sensori digitali, macchine intelligenti, dispositivi mobili e nuove applicazioni software - sempre più integrate con una piattaforma centrale di BIM (Building Information Modeling). The Boston Consulting Group (BCG) stima, a fronte di un recupero del gap della digitalizzazione nel settore, una riduzione del costo totale del ciclo di vita di un progetto di quasi il 20%, con notevoli miglioramenti anche nel tempo di esecuzione dell'opera, nella qualità realizzativa e nella sicurezza.

Complementare alla digitalizzazione è il Lean Construction Management, una metodologia innovativa ancora poco diffusa tra le PMI, ma che è parte importante per aumentare la produttività delle imprese di costruzione, in particolare per ottimizzare i processi che riguardano le singole lavorazioni. I benefici della Lean construction aumentano se viene associata alle metodologie del Building information modelling, che permettono una migliore interazione degli operatori lungo la filiera, ai fini di un'ottimizzazione dei tempi e delle risorse impiegate nella costruzione.

L'altro asset principale per il rilancio del settore è legato alla "green construction". Questa si traduce nel ripensamento in chiave sostenibile del business model, sia attraverso l'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie per rendere sostenibili i processi aziendali ed i prodotti delle costruzioni, sia attraverso

cambiamenti culturali e organizzativi soprattutto nelle relazioni con gli stakeholders e l'ambiente e il territorio di riferimento.

In Europa si stima che il 45% dell'energia prodotta viene utilizzata nell'edilizia, il 50% delle risorse sottratte alla natura sono destinate all'industria edilizia e il 50% dei rifiuti prodotti annualmente proviene dal settore edile.

Gli edifici e le infrastrutture rappresentano quindi un grande potenziale nel raggiungimento degli obiettivi UE di lotta ai cambiamenti climatici e, in linea con i programmi di investimento europei e nazionali, i futuri mercati saranno ispirati ai criteri di sostenibilità facendo riferimento soprattutto ai materiali ed alle energie rinnovabili.

In questo contesto il settore delle costruzioni può svolgere un ruolo determinante per consentire una nuova visione di Paese, costruendo il bene sociale, creando occupazione e contribuendo alla trasformazione dell'economia nella direzione della sostenibilità.

Tutto ciò a condizione che le imprese sviluppino le professionalità e le expertise necessarie per rispondere adeguatamente all'attuale fase congiunturale e sostenere la risposta alle prossime sfide e cambiamenti del mercato.

Su questa linea è sicuramente la SOLESI che, seppur consapevole di appartenere ad un settore che, almeno in Italia, fatica a stare al passo con le richieste europee e internazionali legate all'innovazione, si impegna a mettere al servizio della crescita del Paese e dello sviluppo sostenibile le potenzialità offerte dalle commesse acquisite. Essa, infatti, è parte attiva e consapevole di questo profondo e decisivo processo di cambiamento, responsabilità che interpreta guardando e contribuendo alle trasformazioni in atto con gli occhi delle generazioni future.

Il piano di sviluppo sostenibile definito dalla SOLESI per il 2023 ha inteso integrare i diversi fattori che si riflettono nell'acronimo ESG (Environmental, Social & Governance), sia nell'offerta di servizi al mercato, sia nella conduzione del business - Persone, Ambiente e Governo societario. Le linee di indirizzo hanno trovato traduzione in un'articolata strategia di sostenibilità, individuando obiettivi e target specifici per ciascun pilastro del modello di riferimento, con particolare attenzione alle tematiche dell'innovazione e del supporto della tecnologia per le rispettive aree ESG. Una strategia che ha compreso l'impulso di promuovere il confronto e la collaborazione con i propri stakeholder, anche attraverso l'adesione della Società ad alcune significative realtà associative dell'ecosistema. Nell'ambito dei lavori acquisiti, Solesì continua a sviluppare, nei principali settori del sistema paese in cui opera, un portafoglio di servizi composto da soluzioni innovative, con peculiare considerazione ai profili di sostenibilità ambientale e sociale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Da quanto fin qui riportato appaiono ben chiari e delineati gli obiettivi aziendali che si traducono in azioni e attività volte al raggiungimento di un unico grande scopo: contribuire attivamente alla creazione di un futuro più sostenibile.

Appare, dunque, centrale per la crescita di Solesì 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. In questa direzione, è il consolidamento di percorsi integrati di gestione innovativa, formazione, sviluppo e valorizzazione del potenziale delle persone, al centro della visione e delle strategie aziendali.

Anche per questo motivo l'azienda ha partecipato al piano formativo "LA FORMAZIONE PER LA RIPRESA" che ha inteso fornire alle aziende del settore delle costruzioni un concreto sostegno per superare la difficile congiuntura in cui versa: il comparto edile infatti, già gravemente colpito da una crisi che dal 2008 non è mai scomparsa, ha sofferto più di altri gli effetti della pandemia da Covid 19 e del blocco parziale delle attività che ne è derivato: gli investimenti in costruzioni nel primo semestre 2020 hanno subito una diminuzione di circa il -10% in termini reali, rispetto all'anno precedente.

Ed è proprio per attrezzare le imprese al saper cogliere le nuove opportunità legate all'ottimizzazione energetica e ambientale e riorganizzarsi in chiave sostenibile per ottenere benefici nella gestione, nell'accesso al capitale, nella produttività e nelle relazioni con fornitori e clienti SFC ha messo a punto interventi formativi hanno riguardato tematiche legate alla digitalizzazione dei processi aziendali, alla qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti ed all'innovazione organizzativa attraverso l'utilizzo di metodologie attive e partecipative. Il piano in oggetto coglie il senso e il valore che viene dato al ruolo centrale che la formazione ha svolto nel facilitare l'innovazione, velocizzare i tempi dell'implementazione delle nuove tecnologie digitali, far acquisire ai partecipanti la consapevolezza non solo di aver acquisito nuove competenze professionali ma di poter costruire, "attorno" alle nuove tecnologie, nuovi modi di operare in azienda e, soprattutto, di poter maggiormente contribuire, a tutti i livelli, al processo di creazione di valore per l'azienda.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

Il Piano è stato pensato per consentire ai lavoratori di acquisire, consolidare e migliorare le loro conoscenze e abilità nell'ambito delle nuove tecnologie e per rendere, dunque, le aziende più capaci di tendere ad una competitività di eccellenza, di mantenere il proprio posizionamento nel mercato di riferimento e puntare, nel medio periodo, a un innalzamento dello stesso, elevando il proprio potere contrattuale, ampliando il proprio portafoglio clienti ed abbattendo le barriere dei mercati nazionali.

Da questo obiettivo è partita l'analisi dei fabbisogni che è stata realizzata attraverso la somministrazione di questionari strutturati e di interviste semistrutturate in presenza e/o telefoniche ai referenti aziendali (imprenditore, responsabile del personale, direttore di sede) delle aziende che hanno aderito al Piano. Preliminare a questa fase è stata una significativa attività di diffusione delle informazioni relative all'avviso e agli obiettivi del Piano realizzata attraverso incontri ad hoc, visite in azienda, realizzazione di newsletter, inserimento di notizie sui diversi siti.

Nello specifico, per quanto riguarda la SOLESI, l'analisi dei fabbisogni si basava sull'obiettivo di creare su misura interventi che mirassero a fornire all'azienda gli strumenti per migliorare il controllo di gestione e la pianificazione economica finanziaria tenendo conto degli effetti sul consumatore, migliorando la sua soddisfazione attraverso una comunicazione virtuale mirata e strategie di web marketing innovative.

I risultati a cui mirava l'azienda, che ad oggi sembrano essere stati raggiunti, riguardavano l'acquisizione di conoscenze e competenze specialistiche che permettessero di offrire una gestione ottimizzata del lavoro e la minimizzazione degli sprechi di risorse.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano formativo LA FORMAZIONE PER LA RIPRESA è stato progettato e realizzato da Sistemi Formativi Confindustria ha previsto un'articolazione delle attività di preparazione, accompagnamento, non formative e formative congrua e funzionale al raggiungimento degli obiettivi di progetto. Inoltre, per supportare maggiormente il raggiungimento dei risultati attesi, sono state coinvolte, in qualità di delegati la società **Palinsesto per l'Innovazione** che ha collaborato alla promozione e diffusione del piano e la società **Eambiente SRL** per le attività di progettazione del piano, in particolar modo per i moduli di sostenibilità dei prodotti e processi delle costruzioni e di Economia Circolare.

Attraverso un'attenta analisi di contesto si sono delineate le priorità di intervento e predisposto la definizione delle competenze critiche ed emergenti. Il Piano, infatti, si proponeva di fornire alle imprese un supporto per

affrontare con successo le criticità presenti nel settore delle costruzioni e di cogliere le opportunità che questo oggi offre.

A riguardo gli obiettivi strategici sono stati distinti in due asset:

- Fornire alle imprese del settore le informazioni, l'assistenza e gli strumenti necessari per organizzarsi in termini di lean production e per entrare nel mondo della digitalizzazione e dell'automazione,
- Fornire alle imprese del settore le informazioni, l'assistenza e gli strumenti necessari per ripensare in chiave sostenibile il business model ("green construction"), sia attraverso l'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie per rendere sostenibili i processi aziendali ed i prodotti delle costruzioni, sia attraverso cambiamenti culturali e organizzativi soprattutto nelle relazioni con gli stakeholders e l'ambiente e il territorio di riferimento.

Per ognuno dei due asset il Piano ha poi previsto due specifiche tipologie di azioni formative:

- Asset 1: **Digitalizzazione e BIM; Lean Construction Management**
- Asset 2: **Sostenibilità dei Prodotti e dei Processi delle costruzioni ed Economia Circolare.**

Una volta definiti gli obiettivi del Piano e i profili formativi su cui il Piano insisteva, è stata avviata una significativa attività di diffusione delle informazioni tra le imprese e le associazioni del settore edile, realizzata attraverso incontri ad hoc, visite in azienda, realizzazione di newsletter, inserimento di notizie sui diversi siti. Molte imprese hanno mostrato da subito il loro interesse per l'iniziativa e a consuntivo, si hanno aderito 55 aziende e 189 lavoratori appartenenti al settore edilizio ed operanti in diverse regioni italiane.

Successivamente e di conseguenza con loro è stata avviata la fase di analisi volta ad individuare i fabbisogni di formazione.

Per tale attività è stato utilizzato il modello di Vinton, Clark, Seybolt articolato in tre fasi distinte:

- Analisi organizzativa, relativa alla individuazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione, anche in relazione alle problematiche del contesto di riferimento, e alle risorse economiche, tecnologiche ed umane a disposizione
- Analisi del lavoro, relativa ai requisiti necessari per raggiungere il livello di prestazione desiderato
- Analisi dell'individuo e dei gruppi, relativo ai saperi, ovvero conoscenze, capacità e atteggiamenti, già posseduti dai lavoratori.

Al termine di queste tre fasi è stato possibile misurare il gap tra il livello di prestazione ottimale e il livello corrente e verificare l'effettivo bisogno di formazione.

L'indagine è stata realizzata attraverso metodiche diversificate:

- Raccolta e analisi dei dati disponibili sull'organizzazione, il personale e la formazione;
- Incontri con i responsabili aziendali finalizzati a evidenziare le problematiche generali e a mettere a punto gli obiettivi e gli strumenti di lavoro;
- Somministrazione di un questionario semistrutturato a un campione dei potenziali utenti, articolato in quattro sezioni relative alle attività, al ruolo, agli eventi critici e al sistema di attese;
- Focus group con gruppi di lavoro, finalizzato a rilevare le problematiche e le esigenze di apprendimento di gruppo.

L'attività di ricerca ha consentito l'acquisizione dei dati e di tutte le informazioni utili per progettare iniziative di apprendimento-cambiamento centrate sulla crescita di conoscenze teorico-pratiche legate allo sviluppo di capacità e abilità professionali.

La cura prestata nella rilevazione dei fabbisogni formativi ha consentito di individuare intorno ai due asset che hanno caratterizzato il Piano formativo, 37 azioni per un monte ore totale di 953 ore diviso in 6 iniziative formative.

Tutti i corsi sono stati realizzati attraverso azioni interaziendali, ciò al fine di favorire gli scambi di esperienza, la sinergia e la collaborazione tra imprese. Le metodologie utilizzate sono state aula (principalmente in teleformazione) e FAD. Queste due metodologie, infatti, sono state particolarmente adatte sia ai contenuti dei corsi sia alle difficoltà riscontrate a causa della necessità di distanziamento sociale provocata dalla pandemia da Covid 19.

Il monitoraggio messo in atto per tutto il processo di programmazione ha permesso una vigilanza continua sulla realizzazione delle azioni eseguite ed in esecuzione, mentre la valutazione è finalizzata alla rilevazione del valore e degli effetti di breve e lungo periodo che tali azioni conseguono.

Obiettivo del monitoraggio, è stato, quindi, tenere sotto controllo in maniera strutturata e con step ricorrenti e prefissati, lo svolgimento di un progetto formativo, allo scopo di:

- Evidenziarne l'andamento, a partire dalle variabili elementari del fenomeno;
- Registrare gli scostamenti tra quanto si sta realizzando e quanto è stato previsto;
- Informare gli attori (destinatari, beneficiari, fruitori, controllori) circa le criticità che di volta in volta si presentano per cercare e condividere le soluzioni più opportune.

Obiettivo della Valutazione è stato quello di esaminare l'adeguatezza degli obiettivi e la qualità delle azioni compiute in relazione ai risultati ottenuti, agli effetti provocati e ai bisogni che si "prefiggevano di soddisfare." A livello trasversale, il sistema di monitoraggio e valutazione è stato impostato in modo da controllare la puntuale aderenza rispetto ai dati quantitativi, nel rispetto delle priorità dell'Avviso, riguardanti le caratteristiche dei partecipanti, delle aziende beneficiarie e dei valori orari e finanziari indicati a progetto.

Per tale ragione sono state previste anche prove di verifica dell'apprendimento per tutti i corsi e prove di verifica delle competenze e relativa certificazione per tutti i corsi di livello avanzato di Digitalizzazione e BIM e Lean Construction management.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano è stato pensato per consentire ai lavoratori di acquisire, consolidare e migliorare le loro conoscenze e abilità nell'ambito delle nuove tecnologie e per rendere, dunque, le aziende più capaci di tendere ad una competitività di eccellenza, di mantenere il proprio posizionamento nel mercato di riferimento e puntare, nel medio periodo, a un innalzamento dello stesso, elevando il proprio potere contrattuale, ampliando il proprio portafoglio clienti ed abbattendo le barriere dei mercati nazionali.

Gli interventi formativi hanno riguardato tematiche legate alla digitalizzazione dei processi aziendali, alla qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti ed all'innovazione organizzativa attraverso l'utilizzo di metodologie attive e partecipative.

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 piano "LA FORMAZIONE PER LA RIPRESA" ha consentito di evidenziare il ruolo centrale che la formazione ha svolto nel facilitare l'innovazione, velocizzare i tempi dell'implementazione delle nuove tecnologie digitali, fa acquisire ai partecipanti la consapevolezza non solo di aver acquisito nuove competenze professionali ma di poter costruire, "attorno" alle nuove tecnologie, nuovi modi di operare in azienda e, soprattutto, di poter maggiormente contribuire, a tutti i livelli, al processo di creazione di valore per l'azienda. È emerso, infatti, che l'implementazione delle tecnologie digitali richiede una particolare attenzione alle relazioni con i colleghi di altri reparti aziendali e con i clienti ed occorre il passaggio ad un approccio organizzativo e culturale orientato ai processi, basato sul rafforzamento delle relazioni "orizzontali" e sulla condivisione dei dati e delle

informazioni.

Inoltre, tutte le azioni formative e in generale l'intero percorso hanno contribuito a rafforzare la consapevolezza dei lavoratori in formazione del proprio ruolo e del contributo del ruolo ai processi di implementazione delle innovazioni tecnologiche permettendo, altresì, di tenere sempre alta la motivazione.

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 permesso alle imprese di attrezzarsi per cogliere le nuove opportunità legate all'ottimizzazione energetica e ambientale e riorganizzarsi in chiave sostenibile per ottenere benefici nella gestione, nell'accesso al capitale, nella produttività e nelle relazioni con fornitori e clienti.

5 CONCLUSIONI

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

Tra gli aspetti positivi che hanno contribuito alla buona riuscita del piano vanno considerati:

1. L'Analisi del contesto e dei fabbisogni

Il Piano formativo è stato caratterizzato per l'alta aderenza, quanto a contenuti, metodologie didattiche e modalità formative ed alle necessità dei partecipanti oltre che alle caratteristiche specifiche dell'ambiente organizzativo di riferimento. Il coinvolgimento degli imprenditori e management nella fase di analisi dei fabbisogni formativi ha consentito di identificare con chiarezza il contributo della formazione al conseguimento degli obiettivi aziendali e quindi di rilevare i fabbisogni di competenze collegati alla realizzazione delle strategie aziendali e di progettare le azioni formative alla luce delle specificità dei processi aziendali;

2. Progettazione formativa

La flessibilità della progettazione formativa, ossia la possibilità di definire gli obiettivi formativi prima a livello macro, per poi passare ad una progettazione micro, in collaborazione con i referenti aziendali, e descrivere corsi in maniera più specifica e dettagliata, adeguandoli alla specificità dei contesti lavorativi aziendali;

3. Monitoraggio e valutazione

L'intero Piano formativo è stato continuamente monitorato, in modo da verificare il corretto andamento delle attività.

4. Promozione e diffusione

L'intero Piano è stato accompagnato da un'attività di comunicazione mirata e integrata, con l'obiettivo di sensibilizzare e far conoscere ai destinatari della formazione le opportunità derivanti dalla partecipazione al Piano, il programma delle attività, le modalità di accesso e partecipazione, nonché diffondere i risultati conseguiti, con particolare riferimento alle azioni riproducibili in contesti diversi.

5. Assetto organizzativo

L'organizzazione del gruppo di lavoro è risultato essere funzionale al raggiungimento degli obiettivi prefissati, prevedendo una struttura snella, fondata sul coordinamento di specializzazioni diverse e soggetta a quality review continua e costante. La specificità di intervento di ciascun ente ha concorso alla realizzazione del Piano e ha reso possibile distinguere le diverse responsabilità per così raggiungere più facilmente gli obiettivi del Piano.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Per la Solesì 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 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. Da 42 aziende beneficiarie in fase di avvio, si è, infatti, arrivati a conclusione del piano ad aver 55 aziende che hanno beneficiato di almeno un corso del

5.3 Conclusioni

In conclusione, si può affermare come il piano formativo, “LA FORMAZIONE PER LA RIPRESA” abbia permesso alla Solesi di attrezzarsi di strumenti per migliorare il controllo di gestione e la pianificazione economica finanziaria tenendo conto degli effetti sul consumatore, migliorando la sua soddisfazione attraverso una comunicazione virtuale mirata e strategie di web marketing innovative. In questo modo l'azienda ha potuto rispondere alle nuove esigenze dei Clienti e degli utilizzatori finali relativamente alla gestione dei processi e delle procedure di lavoro e alla riduzione dell'impatto ambientale.

Del resto, la mission da sempre perseguita, e che gli intervistati più volte hanno tenuto a precisare, è quella di *“creare opere che migliorino la qualità della vita delle persone.”* E in questo modo si può diventare un punto di riferimento nel settore, riconosciuti per eccellenza, innovazione e impegno nella realizzazione di progetti di costruzione di successo. Elementi che ormai sono propri della SOLESI e che ne fanno l'azienda di successo che è oggi.