



AT VENETO

VEMER

**Ambito tematico strategico:
“Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione”**

**Approfondimento:
“Digitalizzazione”**

**Titolo:
“Formazione al servizio del cliente”**

**Componenti team di monitoraggio
Elisabetta Lamon**

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	3
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	6
2.3 Aspettative verso la formazione.....	7
2.3 Impatto della formazione	7
2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	7
2.7 Considerazioni riepilogative	8
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	10
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	11
3.4 Considerazione riepilogative	12
4 CONCLUSIONI	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	15
4.3 Conclusioni	15

1 INTRODUZIONE

La trasformazione digitale è oggi una priorità per le aziende che vogliono competere, ma è anche una questione che riguarda tutte quelle imprese che ad oggi, pur ritenendo l'argomento importante, ancora non hanno avviato processi virtuosi di cambiamento anche in risposta alle necessità legate alla gestione delle attività produttive nell'era del Covid.

Non si può, infatti, prescindere dall'adozione di strumenti e tecnologie che stanno già cambiando la vita di tutti e che necessariamente saranno sempre più in uso al fine dell'efficientamento dei processi aziendali. Di questo ne è ben consapevole il management di VEMER spa.

L'orientamento dell'azienda è quello della semplificazione dei processi aziendali cercando di ridurre gli errori in un'ottica *lean* e integrando tutti gli stakeholder aziendali in processi che consentano di mantenere il controllo delle attività. Automazione, informatizzazione, virtualizzazione, cloud, mobile, sistemi di comunicazione e collaborazione, IoT fanno parte di un unico aspetto, quello della digitalizzazione, finalizzato a far convergere organizzazione e flussi informativi, gestione diretta dei dati e gestione affidata a partner esterni, infrastruttura aziendale e utilizzo del Web.

Per l'implementazione del processo di trasformazione tecnologica, Vemer aderisce al piano formativo "I-MEC: Imprese MEtalmeccaniche e Competitività" che è stato ammesso a finanziamento da Fondimpresa in data 21 maggio 2018.

Il soggetto attuatore è rappresentato da un'associazione temporanea di impresa denominata "ATI - FIMA SETT 4/2017 I MEC" costituita dai soci:

- 1) UNINDUSTRIA SERVIZI & FORMAZIONE TREVISO PORDENONE SCARL (capofila)
- 2) FOREMA srl (socio)
- 3) SO.GE.S.I. srl – Ancona (socio)
- 4) IFOA - Istituto Formazione Operatori Aziendali - Reggio Emilia (socio)

Con l'Avviso 4/2017 infatti, il fondo ha stanziato risorse economiche a favore delle aziende interessate alla formazione dei propri lavoratori sui temi chiave per la competitività.

Il piano prevede lo sviluppo di interventi formativi su tre aree tematiche, una delle quali è la DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI con l'obiettivo di finanziare interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti¹.

Vemer partecipa così all'intervento formativo ID 1817898 Digitalizzazione dei processi aziendali (produttivi - logistici - di servizio) all'interno del piano AVS/073A/17I

Al fine di rilevare le informazioni utili a comprendere il processo di innovazione digitale in essere in VEMER, mettendo in evidenza le buone prassi formative dell'azienda, è stato intervistato un socio dell'azienda che è anche referente della formazione, un diretto referente aziendale di lavoratori partecipanti alla formazione e un lavoratore che ha partecipato al percorso formativo.

¹ Vedi testo integrale dell'avviso pubblicato sul sito di Fondimpresa:

https://www.fondimpresa.it/images/documento20130611/Avviso_4_2017/aggiornamento_GDPR/4_17_Avviso_agg_25.05.18.pdf

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Vemer Elettronica spa nasce a Milano nel 1980 ed è presente sul mercato elettrico quale azienda che produce e distribuisce in Italia e nel mondo soluzioni e strumentazioni per l'ambito civile ed industriale.

Vemer dal 1987 ha sede a Feltre, nella provincia di Belluno. Qui si concentrano tutte le aree aziendali: l'area produttiva, amministrativa, marketing e commerciale. L'azienda infatti, crede che il Made in Italy sia segno distintivo e sinonimo di garanzia e qualità.

Durante gli anni '90 il gruppo rafforza la propria posizione sul mercato acquisendo i marchi Audoli, Bremas e Telergon: nasce così Vemer Group.

Dopo alcune evoluzioni aziendali, non da ultimo la quotazione in borsa, nel 2001 prende vita Vemer Siber Group, un gruppo industriale di livello internazionale.

È nel 2007 che la divisione elettronica del gruppo, dedicata al comfort e alla sicurezza per la casa e alla misurazione e termoregolazione industriale, viene rilevata dal nuovo amministratore delegato con il quale comincia una nuova storia: Vemer Spa.

Vemer Spa avvia e prosegue così il proprio cammino di buyout con una veste nuova, coerente con gli obiettivi posti e in linea con le potenzialità acquisite in oltre trent'anni di esperienza. Si rivolge principalmente al mercato italiano sviluppando dentro i confini nazionali circa il 70-80% del fatturato e rivolgendosi sostanzialmente ai grossisti del mercato elettrico.

La vision è ben chiara: l'azienda è un insieme di persone che s'incontrano, pensano, progettano, producono e guardano nella stessa direzione. Vemer ritiene che questa comunione tra le parti sia un valore. Con quest'ottica investe continuamente in Ricerca e Sviluppo al fine di presentare al cliente prodotti sempre nuovi ed innovativi, funzionali ed affidabili nel tempo.

L'offerta commerciale è ampia e altamente customizzata.

Vemer propone al mercato nazionale ed internazionale una vasta gamma di prodotti e per questo motivo ha scelto di dividerli in specifiche categorie al fine di ottimizzare l'orientamento alla scelta del cliente. Una prima area di produzione è la gestione del clima. L'azienda produce cronotermostati, termostati, umidostati. Una seconda categoria è quella della temporizzazione con la produzione di interruttori orari digitali, crepuscolari e astronomici, rivelatori di presenza, contatori. L'azienda ha poi sviluppato una serie di prodotti utili nell'ambito gas e sicurezza: rilevatori di gas metano e GPL, elettrovalvole, trasformatori, lampade di emergenza. Nell'ambito della misurazione e del controllo, produce strumenti di misura, contatori di energia, relè di controllo, analizzatori di rete, prodotti per autoclavi, regolatori di livello, tester e pinze amperometriche, trasformatori e derivatori. Produce anche strumenti di misura portatili come tester, pinze amperometriche, analizzatori della qualità della rete, strumenti multifunzione, misuratori di isolamento e della resistenza di terra. Opera anche nell'ambito della termoregolazione con termoregolatori e regolatori digitali, sonde di temperatura, pressione e umidità. Infine, produce isolatori e porta sbarre, nonché accessori per l'installazione.

La differenziazione del prodotto è indispensabile per la strategia aziendale in quanto il mercato di riferimento è molto competitivo e per certi versi saturo, pertanto Vemer, collocandosi in linea con i maggiori competitor, punta sull'innovazione del prodotto e sulla competitività del servizio

offerto, ottimizzando al meglio i tempi di consegna e personalizzando sempre più il prodotto finito in base alle esigenze del cliente. Questo consente all'azienda di differenziarsi e continuare ad essere concorrenziale.

Un accenno particolare all'andamento del settore della vendita e commercio di materiale elettrico nell'era Covid è quanto più opportuno. Sebbene il codice Ateco non rientrasse tra quelli indicati nei vari DPCM per la chiusura forzata delle attività produttive, buona parte dei clienti della filiera era invece in fermo lavorativo. Questo ha inciso sia sull'andamento economico del settore, sia sulla produttività e vendite dell'azienda che di fatto ha registrato una riduzione del 50/60% della produzione. Vemer, quindi, ha fatto ricorso alla cassa integrazione straordinaria Covid nei mesi di Aprile e Maggio, fermando di fatto le attività produttive.

Il settore però risente molto anche della stagionalità del prodotto; la filiera della termoregolazione di fatto è ben attrezzata per incentivare le vendite da Settembre in avanti, quindi, la speranza è quella di una buona ripresa dato che la politica aziendale ha ritenuto opportuno soddisfare le richieste dei clienti anche nei mesi estivi, periodo tipicamente dedicato alla chiusura delle aziende per le vacanze estive.

Vemer è una SPA con capitale sociale di 4.000.000 i.v. e fa parte di una compagine la cui azienda capogruppo è Elimpex SA.

Il socio di maggioranza è un'azienda spagnola che consolida nel gruppo Elimpex, ma di fatto l'azienda è autonoma in tutto tranne sugli aspetti più propriamente strategici legati ad esempio alle nuove acquisizioni. La strategia di business è del tutto affidata a Vemer spa che conosce le dinamiche economiche del mercato italiano.

L'organico medio aziendale, ripartito per categoria, ha subito rispetto al 2018, alcune variazioni.

Gli impiegati sono aumentati di 3 unità e gli operai di 4. Nell'insieme l'organico dell'azienda è passato da 72 a 79 persone.

Nella tabella sotto riportata, è possibile vedere l'organico nel suo complesso.

Il contratto nazionale di lavoro applicato è quello del settore dell'industria metalmeccanica.

Organico	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Dirigenti	3	3	---
Quadri	4	4	---
Impiegati	36	33	3
Operai	36	32	4
Totale	79	72	7

Tabella 1. prospetto dell'organico aziendale in riferimento agli anni 2018-2019

Nell'organico aziendale si contano circa una decina di persone che lavorano nell'ambito della progettazione e della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti. Questa funzione aziendale è estremamente importante per Vemer poiché rappresenta l'investimento che fa l'impresa nella ricerca dell'innovazione di prodotto.

Un'altra area strategica per lo sviluppo del business è l'ampliamento della rete commerciale per l'acquisizione di nuovi clienti e nuove fette di mercato.

Da oltre 20 anni l'azienda ha implementato una infrastruttura tecnologica molto importante affidandosi a SAP, software gestionale che gestisce le risorse aziendali e permette di pianificare le attività.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

In considerazione di quanto finora analizzato della storia e del percorso dell'azienda, è chiaro che tra gli obiettivi strategici si annovera lo sviluppo di una quota di mercato estero attraverso la personalizzazione dei prodotti sulla base delle esigenze del cliente in un'ottica sempre più taylor made.

L'aggressione di nuovi mercati esteri, per quella quota del 20%, è stata rallentata dalla pandemia e dal blocco dei rapporti oltre confine che non ha permesso la partecipazione ad eventi fieristici e la crescita di rapporti con clienti esteri.

Ciò che però oggi è estremamente strategico, come evidenziato anche in precedenza, è l'investimento continuo in ricerca e sviluppo per l'evoluzione dei prodotti in un'ottica sempre più "smart". L'innovazione tecnologico-digitale, di conseguenza, è l'elemento strategico centrale per VEMER in modo da fare la differenza nel settore di riferimento.

L'azienda dedica molta attenzione e una buona quota di investimenti in ricerca e sviluppo che di fatto è centrale per la creazione di nuovi prodotti. In modo particolare, la rilevanza assunta dall'Internet delle Cose che permette ad esempio, la gestione della termoregolazione casalinga, ma anche industriale, attraverso applicazioni e smartphone. L'azienda conta un incremento del 10% sul fatturato al lancio di prodotti innovativi, quindi va da sé che questo sia un obiettivo strategico che viene perseguito anche attraverso specifici percorsi formativi e accompagnamento on the job.

Tecnologie innovative il cui trend non è tanto deciso dall'azienda quanto proprio dal mercato e dalla ricerca internazionale.

Allora, se da un lato è forte la spinta verso l'innovazione di prodotto, dall'altro è in fase di implementazione la parte di innovazione nei processi. Sebbene sia sempre stata alta l'attenzione verso l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori di Vemer, tanto da fidelizzare il capitale umano dell'azienda che conta un bassissimo turnover, la gestione digitale dei processi aziendali trova risposta negli ultimi tempi.

A seguito di una graduale introduzione della logica *lean*, l'azienda sta ora implementando la digitalizzazione del processo logistico per garantire un una gestione automatica del magazzino. I benefici attesi sono ovviamente legati alla riduzione degli errori e ad un efficientamento del processo. Per questo sono stati utilizzati finanziamenti ad hoc per la formazione del personale. L'azienda ha aderito ad un piano promosso dall'ente formativo di Confindustria Treviso – Belluno relativo all'Avviso 4/2017 "Competitività" per realizzare un percorso formativo di 24 ore che ha impegnato 8 dipendenti sul tema della digitalizzazione dei processi aziendali: produttivi, logistici e di servizio.

Investire in questo ambito, per l'azienda, è un notevole passo avanti che si intreccia con l'obiettivo strategico dell'innovazione tecnologico – digitale che permette una gestione più "tecnologica" dei processi di lavoro.

2.3 Aspettative verso la formazione

L'impresa ripone estrema fiducia nei processi formativi, ritenendoli fondamentali per la crescita e lo sviluppo aziendale e per la valorizzazione delle competenze proprie dei lavoratori nelle diverse mansioni che ricoprono.

Nello specifico, per la formazione oggetto di indagine, gli esiti attesi erano strettamente correlati all'attivazione di nuove modalità di lavoro attraverso strumenti digitali per la gestione dei processi. I lavoratori coinvolti, nello specifico personale che ricopre il ruolo di addetto alle vendite e agli acquisiti e personale di magazzino che gestisce le operazioni in back office, necessitavano di formazione sull'uso di software per la gestione e il calcolo elettronico. Le attese, quindi, erano relative acquisizione di conoscenze tecniche in merito al software da un lato e all'uso di hardware dall'altro, per l'effettuazione di una serie di operazioni pratiche legate alla mansione come ad esempio la stampa di etichette, la produzione della documentazione dei movimenti nel magazzino, guidare i prelievi e gestire lo spostamento delle merci, ma anche migliorare la comunicazione con il cliente, gestire le vendite con dati precisi, etc...

Di fatto le attese, poi in parte soddisfatte, erano relative al trasferimento di conoscenze e abilità per il reale utilizzo del sistema digitale integrato con ERP per consentire la gestione dei processi

2.3 Impatto della formazione

Valutare l'impatto del percorso formativo, significa fare un'analisi a più livelli sentendo la voce dei dipendenti, dei diretti responsabili dei lavoratori coinvolti e del referente della formazione, valutando le ricadute in termini di comportamenti per, infine, valutare i benefici apportati all'organizzazione.

Sentiti i lavoratori coinvolti, è corretto riportare il buon grado di soddisfazione dichiarato. Sembra che la formazione abbia avuto non solo un esito positivo in termini di gradimento, ma anche un effettivo ancoraggio alle necessità lavorative. Va da sé che è stato possibile rilevare una concreta modifica dei comportamenti sul lavoro. L'efficientamento nella gestione dei processi si è notata da subito, sia da parte dei lavoratori, sia da parte dei loro responsabili che dichiarano un notevole miglioramento dei comportamenti e delle azioni.

Gli apprendimenti sono stati valutati, anche se non in modo formale, in termini di conoscenze e capacità acquisite e l'impatto positivo si è potuto notare anche a livello organizzativo. I maggiori benefici si sono manifestati nella capacità di soddisfare le esigenze del cliente grazie ad una maggiore flessibilità acquisita nella gestione degli ordini. Si sono ridotti gli sprechi notando una ottimizzazione dei costi interni del processo di logistica, ma si sono anche notevolmente ridotti gli errori che in precedenza si riscontravano in termini di consegne errate o tempi d'attesa troppo lunghi rispetto alle richieste del cliente.

2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Come citato in precedenza, l'azienda ha affrontato il periodo di emergenza dovendo di fatto sospendere i processi produttivi durante il periodo di lockdown di Aprile e Maggio.

Per gli uffici invece, è stata promossa una modalità di lavoro agile che ha coinvolto circa i 2/3 del personale. L'esperienza di smart working è stata sicuramente utile per non fermare del tutto le

attività dell'azienda che di fatto, tolta la produzione, ha continuato a lavorare anche se a regime ridotto. Tuttavia, il management aziendale rileva che Vemer non era propriamente attrezzata per una modalità di lavoro smart e pur riconoscendone l'utilità, ha rilevato la necessità di approfondire la conoscenza e le pratiche di questa diversa modalità di lavoro soprattutto per quel che riguarda la gestione della sicurezza e della privacy dei dati aziendali. Una questione da non sottovalutare, infatti, è l'accesso ai server aziendali dalla rete domestica; probabilmente, per rendere effettivamente operativo lo smart working, l'azienda dovrebbe dotarsi di un'altra organizzazione e dotazione strumentale.

In quel periodo, Vemer, non ha promosso corsi di formazione a distanza per il proprio personale. Ha però promosso delle attività online di carattere informativo sui prodotti rivolte a clienti e agli agenti commerciali. L'esito di queste iniziative è stato soddisfacente, ma ha anche riscontrato delle criticità correlate all'uso delle strumentazioni informatiche, uso ancora poco diffuso e non sempre di immediata ricezione.

Per lo svolgimento di tali iniziative, Vemer si è appoggiata a Microsoft Teams e a Skype.

Il Management, invece, ha partecipato a webinar appositamente strutturati su argomenti specifici legati alle novità legislative messe in campo dal governo per la gestione della crisi legata alla pandemia.

L'azienda ritiene tuttavia, che nel prossimo futuro si dovranno promuovere percorsi formativi che seguano una modalità blended che coniuga attività in presenza con attività online a distanza. Certamente per affrontare questo tipo di formazione, sarà necessario aggiornare le competenze tecnologiche di alcuni dipendenti che non sono ancora abituati all'uso delle nuove tecnologie.

La modalità blended però, non può sostituirsi alle attività in presenza, ritenute ancor oggi fondamentali per il clima d'aula e per il livello di condivisione e partecipazione che esse consentono.

2.7 Considerazioni riepilogative

L'azienda, opera in un settore che ha fortemente impattato con la crisi legata alla pandemia Covid. I dati riportati sul portale SVE² – Statistiche Venduto Elettrico – raccontano di una diminuzione nelle vendite nel mese di aprile pari al -20,38%. È chiaro che tutte le strategie aziendali che le imprese avevano delineato per il proprio piano di sviluppo hanno in qualche modo dovuto trovare un adattamento per fronteggiare la crisi del settore.

Anche per Vemer spa la crisi ha inciso in termini di fatturato e di apertura su nuovi mercati, ma l'azienda si è fatta forte di un processo che era già in atto e che riguarda l'innovazione tecnologica dei prodotti e la digitalizzazione di alcuni processi produttivi.

Il settore della produzione e vendita di materiale elettrico rappresenta, infatti, una delle aree più evolute e complesse della distribuzione ed è caratterizzato da un importante dinamismo dei mercati e da una forte competizione che richiede soluzioni innovative con specifiche funzionalità applicative in grado di rispondere velocemente ai cambiamenti funzionali dei prodotti, ma anche rispondenti alle esigenze sempre più personalizzate dei clienti e dello stesso mercato di riferimento.

² Lo SVE (Statistiche Venduto Elettrico) è l'unico strumento di rilevazione ufficiale del dato di Sell Out della distribuzione all'ingrosso nazionale. Vedi sito FME <http://fmeonline.it/>

Aderire al bando di sistema di Fondimpresa per sviluppare la competitività dell'azienda, si è rilevato estremamente strategico e di "visione" in quanto ha permesso di avviare un processo oramai non più derogabile legato all'innovazione digitale e che oggi si è rilevato indispensabile per l'efficienza dei processi e l'efficacia delle procedure operative.

Il percorso formativo concluso, sebbene di breve durata e apparentemente poco innovativo nei contenuti, era strategico per l'azienda ai fini dell'aggiornamento delle competenze tecniche del personale coinvolto che di fatto ha integrato l'uso di più strumenti tecnologici: Excel da un lato e il sistema ERP – SAP dall'altro.

Gli esiti sono stati soddisfacenti e rispondenti alle strategie aziendali poste dall'azienda. Il principio base, infatti, sul quale poggia la politica per la qualità di Vemer è "la massima soddisfazione del cliente nel rispetto delle sue aspettative ed esigenze esplicite ed implicite, ottenuta grazie alla elevata qualità dei prodotti e dei servizi offerti"³.

³ <https://www.vemer.it/it/page/azienda/certificazioni>

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Partecipare al bando di sistema è stata un'occasione offerta all'azienda dall'ente di formazione di riferimento: Unisef Treviso-Belluno. Quando è stato pubblicato il bando l'ente lo ha pubblicizzato ai propri associati proponendo un'idea progettuale coerente con le finalità e le possibilità offerte dalla linea di finanziamento.

Al proprio interno, inoltre, Vemer ha condotto un'analisi del fabbisogno formativo in relazione alle necessità aziendali e alle linee di sviluppo strategico individuate e in precedenza descritte.

È emersa l'esigenza di aggiornare le competenze tecniche del personale in relazione al processo interno di digitalizzazione: estrapolazione, analisi e manipolazione di dati utili alla gestione dei processi di acquisto e vendita e dei processi di logistica e magazzino.

Di fatto, in Vemer, a seguito dell'implementazione del sistema digitale di gestione dei processi si è rilevata la necessità di conoscere al meglio gli strumenti utili alla manipolazione dei dati già archiviati in ERP e pronti all'uso. Un esempio citato durante l'intervista è quello della gestione delle situazioni di vendita. Se i singoli clienti chiedono delle elaborazioni dati più approfondite che possono riguardare, a titolo d'esempio, le provvigioni degli agenti in relazione ai fatturati di vendita, è necessario estrapolare i dati richiesti in tempi brevi e con il minor margine di errore possibile. Questa, ancora non era una competenza sufficientemente consolidata che pertanto, esigeva un approfondimento conoscitivo avanzato e pratico di applicativi adeguati.

Uno degli ambiti proposti da Unisef era proprio la digitalizzazione dei processi aziendali con il duplice obiettivo di incrementare le informazioni relative ai processi distributivi/logistici e gestire in modo efficace nuove informazioni.

L'ente proponente ha perciò invitato l'azienda alla compilazione di una scheda di rilevazione dei fabbisogni formativi che è stata propedeutica alla realizzazione di una intervista di approfondimento non solo sui fabbisogni formativi, ma anche sulle strategie aziendali e sugli assi di sviluppo dell'impresa. Le evidenze del colloquio sono confluite su un preciso focus che era quello dell'uso intelligente dei dati estrapolati attraverso software integrati con il sistema SAP.

Un'utile precisazione è che il fabbisogno formativo rilevato da Vemer trova soddisfazione anche attraverso altri canali di formazione finanziata: partecipazione ad altri bandi del fondo, uso del proprio conto formazione e partecipazione a iniziative del FSE regionale.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

L'analisi del fabbisogno condotta dall'azienda e con il supporto dell'ente proponente, ha rilevato anche le figure professionali da coinvolgere nel processo formativo.

Come si evince dal titolo del corso, "Digitalizzazione dei processi aziendali (produttivi - logistici - di servizio)", è stato coinvolto il personale interessato alla catena di fornitura, l'ufficio vendite e l'ufficio gestione ordini e reportistica.

Per il processo logistico di fornitura è stato coinvolto il personale dipendente che gestisce non tanto fisicamente il magazzino, quanto piuttosto chi usa software per la manipolazione di dati utili ad ottimizzare l'attività di gestione del magazzino, l'inventario, le scorte, la disponibilità dei materiali.

Gli impiegati e gli addetti all'amministrazione, acquisti e vendite sono quei lavoratori che hanno un rapporto diretto con il cliente e gli agenti e seguono gli ordini e le spedizioni. È stato coinvolto

anche un lavoratore dell'area marketing che collabora a stretto contatto con l'ufficio vendite per quanto concerne l'elaborazione delle informazioni utili alle attività di comunicazione e promozione.

Questo è stato un corso "rosa" perché tutto il personale coinvolto è di genere femminile e la formazione di base è per tre persone una laurea specialistica in ambito umanistico – economico e due sono diplomati alla scuola superiore.

La formazione di base in possesso di queste persone e la loro stessa disponibilità, rendeva evidente la necessità di un aggiornamento e riqualificazione delle competenze tecniche così come descritto finora.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Individuati i fabbisogni formativi e il personale da coinvolgere, Vemer ha proceduto con la progettazione esecutiva del corso declinando con l'ente proponente i contenuti da sviluppare nelle ore dedicate alla formazione.

Posti allora gli obiettivi di massima e definito l'ambito tecnico, in fase di micro-progettazione dell'attività formativa l'azienda e l'ente formativo hanno concordato i contenuti per l'approfondimento tecnico del software. La proposta era di un percorso avanzato nel quale veicolare abilità e conoscenze del programma per l'utilizzo integrato dello stesso con i sistemi digitali di gestione delle informazioni derivanti dai processi produttivi e già in uso in Vemer.

Lo stesso ente formativo ha anche proposto un docente all'azienda, in quanto internamente la stessa non aveva riferimenti adeguati a soddisfare le esigenze formative così come pensate e progettate. La scelta del docente si è concretizzata attraverso scambi non formali telefonici tra ente ed azienda e poi attraverso la valutazione del Curriculum Vitae del professionista.

Il responsabile della formazione ha poi contattato il docente per un colloquio preliminare conoscitivo al fine di valutare la migliore organizzazione e il miglior coinvolgimento del personale destinatario della formazione.

Successivamente si sono avviate le procedure per il conferimento dell'incarico e la compilazione della parte documentale per l'avvio delle attività formative.

Il calendario delle lezioni è stato pianificato ad hoc per non incidere in modo troppo determinante sui processi produttivi dell'azienda e sull'organizzazione interna. Si è concordato ad esempio di non organizzare lezioni della durata di 8 ore, piuttosto prevedere blocchi di 4 ore di formazione per non interrompere bruscamente l'attività lavorativa. Altro criterio per l'organizzazione del calendario, funzionale all'assimilazione progressiva dei contenuti, è stato quello di non effettuare le ore di formazione in giorni consecutivi, ma dare sempre qualche giorno di tempo per l'interiorizzazione dei contenuti e la rielaborazione personale delle funzionalità conosciute utile anche all'eventuale chiarimento di dubbi o risposta a domande di approfondimento maturate proprio con l'uso dell'applicativo.

La gestione formale delle attività formative era in capo all'ente proponente che nella relazione finale del piano dichiara una sostanziale concordanza tra quanto pianificato ex ante e quanto poi realizzato.

Per quanto riguarda le modalità didattiche adottate dal docente, l'azienda si è affidata alla qualità metodologica del docente seppur indicando la necessità di rendere il corso quanto più pratico

possibile. Così è stato. Le lezioni si sono sviluppate con una breve parte teorica utile ad introdurre l'argomento, per poi dedicare la maggior parte del tempo a lavori individuali su esercitazioni pratiche proposte dal docente, ma sempre tenendo vivo l'interesse attraverso scambi comunicativi e di esperienze sull'uso del software.

A disposizione del docente un videoproiettore, una lavagna magnetica, ma anche una lavagna a fogli mobili per indicare ai corsisti quanto era utile ricordare. Ogni corsista aveva a disposizione un proprio PC sul quale esercitarsi. L'ente proponente, invece, ha curato la predisposizione di un kit di accoglienza per i corsisti.

A seguito del monitoraggio dell'azione formativa, il responsabile della formazione ritiene che sostanzialmente i contenuti erogati sono stati sufficientemente rispondenti alle problematiche di gestione riscontrate in azienda nell'ordinaria attività lavorativa, pertanto l'esito del corso è stato positivo e con un impatto concreto.

Per quanto riguarda invece, la verifica formale degli apprendimenti, il docente ha basato la sua valutazione sull'osservazione sistematica dei comportamenti e delle competenze agite nelle esercitazioni individuali dando poi riscontro degli esiti ai corsisti e al responsabile della formazione. I partecipanti alle attività formative hanno espresso un giudizio positivo sul percorso formativo. Di particolare interesse il trasferimento delle conoscenze acquisite in ambiti diversi da quello lavorativo e una ottimizzazione dei comportamenti lavorativi in azienda. I lavoratori hanno gradito la competenza del docente e la chiarezza espositiva, nonché la sua disponibilità a richieste di chiarimenti e approfondimenti. La metodologia didattica utilizzata, cioè l'esercitazione pratica, si è ritenuta fondamentale per l'interiorizzazione dell'uso dell'applicativo e il materiale didattico fornito è stato apprezzato e considerato adeguato e utile anche per una consultazione successiva al corso.

Secondo il responsabile della formazione, delle 5 persone partecipanti al percorso formativo, 3 hanno appreso modi d'uso più intelligenti e adeguati ai processi produttivi dell'azienda, mentre le altre due persone utilizzano il software con meno frequenza e l'impatto è inficiato, per l'appunto, dall'uso dello stesso.

3.4 Considerazione riepilogative

A conclusione di questo capitolo è possibile trarre delle considerazioni interessanti circa la coerenza dimostrata dall'azienda e dal soggetto attuatore sulla gestione del processo formativo.

La rilevazione ha mostrato la stretta collaborazione e il legame di fiducia tra Vemer ed ente di formazione. Non avendo, di fatto, un vero e proprio ufficio dedicato alla formazione per l'azienda è stato fondamentale avere un punto di riferimento, che in sostanza è stato riconosciuto nel soggetto attuatore di questo progetto.

Come sopra descritto, sulla base dell'analisi interna delle esigenze formative è stata poi la stretta collaborazione con l'ente formativo a portare maggiore consapevolezza sulla rilevazione del fabbisogno che di fatto si è poi concretizzato con la micro-progettazione delle attività.

Interessante anche la cura posta sulla scelta del docente. Affidarsi, infatti, a un professionista poco esperto potrebbe compromettere la soddisfazione e il gradimento del percorso formativo e, cosa ancor più grave, potrebbe inficiare gli stessi esiti della formazione.

Altrettanto opportuno sottolineare l'attenzione dimostrata nella calendarizzazione delle attività. L'azienda ha pianificato le attività cercando di trovare il giusto compromesso tra esigenze lavorative ed esigenze formative affinché l'impatto del percorso formativo fosse positivo e reale. Evitare le classiche 8 ore di lezione in un'unica giornata è stato pertanto, un valore aggiunto sia per il lavoratore che ha potuto così affrontare la formazione con maggior impegno e consapevolezza, sia per l'azienda che ha così raccolto i frutti della formazione osservando un miglioramento dei processi produttivi.

4 CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Riflettendo sugli elementi che hanno influito positivamente sul processo formativo operato in Vemer, è interessante soffermarsi su alcuni aspetti.

Come evidenziato anche in precedenza, possiamo trovare dei fattori che certamente hanno avuto un impatto importante. Primo fra tutti una maturata *cultura della formazione*, cioè il forte investimento, non solo economico, verso l'aggiornamento professionale delle risorse umane operanti in azienda. È fondamentale questo aspetto perché le nuove conoscenze esperite nei processi formativi generano buone pratiche e metodi di lavoro rinnovati che tendenzialmente portano ad ottimizzare l'efficienza e a migliorare i risultati e le performance aziendali. Si è rilevato anche che questa propensione alla formazione incrementa la soddisfazione e l'engagement dei dipendenti. Percorsi di formazione continua dimostrano che l'organizzazione si impegna a sostenere la crescita professionale dei propri lavoratori e conseguentemente, dimostra di considerarli delle risorse di valore. Sappiamo bene, infatti, come i lavoratori tendano ad assecondare e aderire alla visione aziendale quando si sentono maggiormente valorizzati e coinvolti negli sviluppi del business. Infine, come dichiarato anche dal management dell'azienda, la formazione ha contribuito a diminuire il turnover. Effettivamente, una persona che sa di non essere destinata a svolgere sempre le stesse mansioni in un ambiente di lavoro statico, percepirà di lavorare in un ambiente più dinamico e ricco di stimoli. Questo contribuirà a "trattenerlo" in azienda più a lungo.

Eppure ad influire positivamente sulla riuscita del percorso formativo è stato anche un altro fattore: l'*operosa collaborazione tra azienda e soggetto proponente*. L'esperienza dell'ente di formazione e la disponibilità e fiducia dimostrata dall'azienda sono stati, verosimilmente, altri elementi che hanno determinato la buona riuscita del percorso formativo. La ragione del successo sta proprio nel fatto che in questo modo si è stabilito con precisione il fabbisogno e poi con attenzione si è pianificata la formazione tenendo in considerazione più punti di vista e adottando la strategia del win to win. Ha vinto l'azienda che ha ottenuto un percorso formativo strettamente legato ai processi strategici di sviluppo, ha vinto il lavoratore che ha partecipato ad un corso che di fatto lo ha qualificato professionalmente, ha vinto l'ente di formazione che ha gestito il corso guadagnando la fiducia dell'azienda.

Non da ultimo un altro punto di forza. La *definizione delle strategie di sviluppo* dell'azienda e l'identificazione di processi strategici per l'innovazione tecnologico-digitale.

La definizione della rotta e la visione dell'obiettivo da raggiungere, ha chiaramente influito in modo positivo sul percorso formativo perché ha permesso di dare concretezza e definizione alla meta da raggiungere. Una volta che è definita la meta è più semplice per tutti prendere decisioni e lo si fa ancor meglio quando si sono maturate esperienze specifiche, com'è stato in questo caso con la formazione sulla digitalizzazione dei processi aziendali.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi rilevate, si fa riferimento ad un proprio sistema gestionale che viene utilizzato per la gestione delle attività formative. Nello specifico, il sistema permette di registrare in una griglia gli indicatori di valutazione rispetto al percorso formativo indicato.

La griglia è compilata, sentiti i referenti aziendali, dal responsabile della formazione il quale poi procede con l'archiviazione dei dati.

Il beneficio dato dall'uso di questo gestionale sta proprio nella creazione di un repertorio di competenze che emergono in fase di valutazione e che sono facilmente individuabili e valutabili. Tale repertorio rappresenta anche il punto di partenza per la pianificazione della successiva formazione.

Questo sistema è molto ben strutturato per la formazione sul tema della Sicurezza e Ambiente, mentre per le altre tipologie di formazione, che sono più di carattere tecnico e specialistico, l'azienda sta ora implementando il software ampliandone le possibilità d'uso.

Al momento questa formazione tecnico-specialistica è valutata attraverso le classiche verifiche degli apprendimenti, ma è interessante che il referente della formazione chieda un ritorno al docente sulle conoscenze e sulle abilità apprese. In questo modo valuta gli impatti sull'esercizio del ruolo e della funzione in azienda.

Tutto ciò consente di rendere sistematico il processo di valutazione che viene attuato dal responsabile della formazione, il quale rileva nei lavoratori l'incremento di conoscenze in uscita dai percorsi formativi.

4.3 Conclusioni

Vemer è un'azienda che opera in provincia di Belluno e che offre al mercato quasi 1500 prodotti suddivisi in specifiche famiglie: dispositivi per la Gestione del Clima, Temporizzatori, Gas e Sicurezza, Misura e Controllo, Termoregolazione, Isolatori, Porta sbarre ed Accessori.

Per l'implementazione del processo di trasformazione tecnologica, l'azienda aderisce al piano formativo "I-MEC: Imprese MEtalmeccaniche e Competitività" con soggetto attuatore Unisef Treviso – Belluno.

La vision dell'azienda è stata definita con precisione. Creare un gruppo di persone che s'incontrano, pensano, progettano, producono e guardano nella stessa direzione. In effetti Vemer ritiene che l'interconnessione sia un valore positivo per la competitività dell'azienda e in quest'ottica investe continuamente in Ricerca e Sviluppo al fine di presentare al cliente prodotti sempre nuovi ed innovativi, funzionali ed affidabili nel tempo. È proprio la differenziazione del prodotto ad essere indispensabile per una strategia aziendale innovativa e attrattiva in quanto il mercato di riferimento è molto competitivo e per certi versi saturo, pertanto Vemer, collocandosi in linea con i maggiori competitor, deve focalizzare sull'innovazione del prodotto e sulla competitività del servizio offerto, ottimizzando al meglio i tempi di consegna e personalizzando sempre più il prodotto finito in base alle esigenze del cliente.

A seguito di una graduale introduzione della logica *lean*, l'azienda sta ora implementando l'innovazione digitale in alcuni processi aziendali e ha portato come esempio l'opera di digitalizzazione del processo logistico finalizzato a garantire una gestione automatica del magazzino. I benefici attesi sono ovviamente legati alla riduzione degli errori e ad un

efficientamento del processo. Per questo sono stati utilizzati finanziamenti ad hoc per la formazione del personale.

L'azienda in stretta collaborazione con il proprio ente di formazione di riferimento, ha aderito ad un bando di sistema di Fondimpresa per finanziare il percorso Digitalizzazione dei processi aziendali (produttivi - logistici - di servizio) all'interno del piano AVS/073A/171.

Il processo formativo ha avuto un impatto positivo e rilevato dal referente della formazione.

I maggiori benefici si sono manifestati nella capacità di soddisfare le esigenze del cliente grazie ad una maggiore flessibilità acquisita nella gestione degli ordini. Si sono ridotti gli sprechi notando una ottimizzazione dei costi interni del processo di logistica, ma si sono anche notevolmente ridotti gli errori che in precedenza si riscontravano in termini di consegne errate o tempi d'attesa troppo lunghi rispetto alle richieste del cliente.

In conclusione, si è rilevato che ad influire positivamente sulla formazione sono stati principalmente 3 fattori: la marcata cultura aziendale per la formazione, la fattiva collaborazione tra Vemer e soggetto proponente che in questo caso è anche l'ente di formazione di riferimento dell'azienda ed infine, ma non per questo meno importante, la chiara definizione degli obiettivi strategici aziendali ai quali poi si sono collegati gli obiettivi di formazione.

È proprio nella politica della qualità dell'azienda che sono dichiarati gli obiettivi di miglioramento: valutare costantemente l'inserimento di risorse umane con le competenze necessarie per poter svolgere in modo efficace ed efficiente tutti i processi descritti nella documentazione del sistema qualità ambiente e sicurezza; prestare attenzione alla soddisfazione dei dipendenti garantendo il monitoraggio delle loro esigenze ed aspettative; coinvolgere tutto il personale e i collaboratori, compreso quello temporaneo, attraverso una costante attività di informazione e formazione sulla cultura e le tecniche organizzative e gestionali onde perseguire il miglioramento continuo dei processi⁴.

⁴ La politica della qualità dell'azienda è consultabile all'indirizzo web <https://www.vemer.it/it/page/azienda/chi-siamo>