

A.S. di Andreatta Giuseppe & C. srl

Ambito Tematico Strategico:
Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

**“Innovare i processi nell’installazione degli impianti elettrici:
l’esperienza di Andreatta Giuseppe & C.”**

Lamon Elisabetta
Codice del piano: Piano AVS/131/20

**“ATLAS - ATtivare Linee formative
per le Aziende del Settore impianti”**

Sommario

1.	<i>Introduzione</i>	4
2.	<i>Strategie aziendali e ruolo della formazione continua</i>	5
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.4	Considerazioni riepilogative	8
3.	<i>Il piano formativo</i>	8
3.1	L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3	Considerazione riepilogative.....	10
4.	<i>L'impatto della formazione</i>	11
4.1	L'impatto della formazione	11
4.2	Considerazioni conclusive	12
5.	<i>Conclusioni</i>	13
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2	Le buone prassi formative aziendali	13
5.3	Conclusioni	14

1. Introduzione

Il piano formativo “ATLAS - ATtivare Linee formative per le Aziende del Settore impianti” è un piano settoriale riferito all’Avviso 1/2020 – Competitività. È stato progettato per rispondere ai fabbisogni formativi a supporto della strategia competitiva rilevata in 39 imprese operanti nel settore degli impianti nelle regioni Lazio, Lombardia e Veneto, localizzate principalmente nelle province di Roma, Latina, Padova, Treviso, Venezia, Vicenza, Milano e Varese.

In seguito alla ricezione della comunicazione di esito della valutazione e di ammissione al finanziamento del 20 settembre 2021 Prot. OUT/13392/2021 è stato dato avvio alle attività previste e descritte nel formulario in fase di presentazione, nel rispetto dei tempi e delle modalità previste dall’Avviso 1/2020.

Il soggetto attuatore, in seguito alla comunicazione di ammissione a finanziamento, ha poi condotto un’ulteriore analisi al fine di verificare e confermare i fabbisogni emersi nella prima fase di presentazione del piano.

Ulteriormente, in coerenza con le aspettative emergenti dai contesti organizzativi, si sono determinate le linee strategiche degli interventi formativi, focalizzate le esigenze da soddisfare, i vincoli e le opportunità da considerare nel processo formativo.

Nello specifico, questo studio di caso analizza il processo formativo attuato all’azienda Andreatta Giuseppe della regione Veneto, società operante in provincia di Treviso.

L’azienda esiste dal 1973 e lavora nel settore dell’impiantistica elettrica e nello specifico, nelle applicazioni industriali e civili. Realizza sistemi per rendere gli edifici più sicuri e automatizzati attraverso soluzioni tecnologicamente avanzate, con impianti di ultima generazione progettati e collaudati da professionisti qualificati quali sono i dipendenti dell’azienda. Tra le opere realizzate ci sono impianti elettrici per case private, complessi residenziali e commerciali, negozi, uffici e luoghi pubblici come scuole e ospedali.

Andreatta è una realtà aziendale molto attenta alle normative vigenti ed è per questo che ha sviluppato un percorso innovativo di adesione alle certificazioni utili per operare nel settore con affidabilità e competenza.

L’avviso prevedeva lo sviluppo di percorsi formativi funzionali per la competitività delle imprese: qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, innovazione dell’organizzazione, digitalizzazione dei processi aziendali, commercio elettronico, contratti di rete, internazionalizzazione.

Andreatta, in considerazione della strategia aziendale e delle competenze interne che intendeva aggiornare, ha aderito al piano inserendo i propri fabbisogni in seno alla qualificazione dei processi produttivi, ovvero, interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione. Un’altra area strategica è quella dell’innovazione dell’organizzazione che si riferisce al cambiamento nelle logiche dell’azione organizzativa del lavoro e all’applicazione di nuovi metodi organizzativi. Aspetti, questi, che il management, in accordo con il soggetto attuatore, ritiene centrali per lo sviluppo della competitività dell’azienda.

Nel caso di Andreatta il tema della competitività si inserisce in un ambito strategico più ampio, che è quello dell’innovazione di processo ed è per questo che questa storia di formazione risulta particolarmente interessante.

L’innovazione di processo realizzata, ambito strategico e prioritario per il fondo, ha permesso all’azienda di ottimizzare i flussi di lavoro, migliorando l’efficienza complessiva. Questo si è tradotto in una maggiore competitività, poiché Andreatta può offrire servizi migliori e un’assistenza completa che i concorrenti al momento non riescono ad offrire in ugual modo. Per mantenere l’efficienza, è fondamentale che i dipendenti di Andreatta siano formati sulle nuove tecnologie e metodologie di lavoro implementate, rafforzando le loro competenze tecniche e operative.

A tal proposito, l’azienda ha partecipato a tre percorsi formativi di tipo specialistico nei quali apprendere competenze relative al creare, avviare, mantenere e migliorare un sistema di gestione Qualità secondo le nuove norme UNI EN ISO 9001:2015; compiere attività finalizzate alla valutazione e all’efficientamento energetico degli edifici, in accordo con le disposizioni vigenti e introdurre tecniche e materiali innovativi per le installazioni di impianti elettrici sia edili che industriali.

I risultati attesi e quelli poi effettivamente raggiunti, sono stati pienamente soddisfatti, a conferma della bontà del percorso formativo intrapreso dalla società.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda opera nell'ambito dell'impiantistica elettrica.

Tutto nasce nel garage di casa del socio fondatore, Giuseppe Andreatta, nel 1973 insieme ad un altro socio con il quale condivide l'impegno lavorativo. Nei primi anni di attività Andreatta si fa conoscere nel territorio trevigiano e i due soci uniscono le forze creando un'unica realtà aziendale.

Intorno agli anni Ottanta la società trova alloggio in un fabbricato di proprietà, che è oggi anche la sede principale. Nel decennio l'azienda consolida sempre più la sua presenza nel settore dell'impiantistica e negli anni Novanta il socio fondatore rileva l'intera proprietà, anche nella prospettiva dell'inserimento dei figli in azienda. Cosa che è effettivamente accaduta in quegli anni. Quindi, un'azienda a conduzione familiare che con intuito imprenditoriale ha compreso, negli anni del boom economico, la necessità di diversificare l'attività.

Andreatta opera nel campo degli impianti elettrici e si è nel tempo specializzato nel comparto dell'impiantistica industriale. Negli anni novanta iniziava ad aprirsi una nuova area di mercato, quella dell'illuminazione stradale. Questa nuova opportunità è stata attentamente monitorata dalla proprietà, tanto da investire nell'acquisto di macchinari utili per aggredire questo nuovo mercato. Da qui quella che ancora oggi è un'ottima proposta di servizi e applicazioni che caratterizza l'offerta di Andreatta: dall'impiantistica industriale a quella elettrica civile, reti cablate, domotica, fibra ottica, ovvero su tutto ciò che necessita di corrente elettrica, l'azienda è capace di dare risposte alle necessità del cliente e del mercato.

Intorno agli anni 2000 Andreatta decide di aderire ad un bando per qualificarsi ad operare per conto di ENEL. Questa è stata una scelta strategica perché ha comportato il conseguimento di una serie di qualifiche e il rispetto di standard precisi e indispensabili per garantire la qualità e le prestazioni richieste da Enel.

Andreatta diventa referente Enel per la gestione, per suo conto, di alcuni territori della pedemontana, ma anche a Trento. Era proprio il socio fondatore ad aver intravisto delle buone opportunità di business in territorio trentino. Questo investimento, tuttavia, è andato a concludersi senza possibilità di ulteriori sviluppi. Il responsabile aziendale, comunque, sottolinea come questa esperienza sia stata molto utile in termini di acquisizione di competenze e qualifiche che hanno implementato una modalità di lavoro, ma anche di relazione e gestione dell'utenza. Possedere le competenze richieste da Enel, inoltre, ha permesso all'azienda di continuare con loro la collaborazione diventando referenti per la zona della pedemontana, ottenendo la responsabilità del cambio contatori. Grazie ai contatti sviluppati con questa progettualità e al buon nome della società, Andreatta partecipa ad una gara per l'affidamento di una commessa a Trento. È una partecipazione sulla quale l'azienda non crede molto, almeno inizialmente. Andreatta, invece, si aggiudica la commessa e per quattro anni realizza le attività previste dal progetto vinto, tanto che decide poi di aprire una seconda sede proprio a Trento. Sede, con autonoma partita IVA, che tuttora opera in quel territorio aggiudicandosi appalti e incarichi di lavoro. In terra trentina, abbastanza chiusa verso tutto ciò che arriva da fuori regione, è stata vincente la modalità operativa di Andreatta e la qualità che offre nel suo lavoro.

L'apertura al mercato trentino, poi, è stata particolarmente lungimirante e proficua. Quando nel territorio tradizionalmente di riferimento dell'azienda ci sono stati i periodi di crisi, la società è riuscita a mantenere vivo il proprio business spostandosi in montagna e realizzando impianti elettrici civili.

Un momento significativo per questa impresa si colloca nel 2010, anno nel quale viene a mancare il socio fondatore, Giuseppe Andreatta.

Alla guida dell'azienda rimangono i tre figli, che di fatto già erano attivi da circa una decina di anni, ma che si sono trovati improvvisamente in prima linea nella gestione aziendale. Complice un periodo economico difficile, quello della crisi economica, il nuovo management ha dovuto credere in sé stesso per continuare quanto intrapreso dal padre e portare l'azienda ad un sempre più proficuo sviluppo. Ad esempio, entra nel mercato degli impianti di risalita: sia nella manutenzione che nella creazione di nuovi impianti.

Ed è sempre grazie alla sua buona reputazione che Andreatta accetta la proposta fatta da un cliente di aggredire il mercato austriaco. Nel 2014 l'azienda acquisisce delle commesse interessanti in Austria, nell'ambito dell'impiantistica industriale e ancora oggi è lì presente.

Step by step, l'azienda è cresciuta solidamente. Oggi conta circa 25 dipendenti e commesse importanti su tutto il territorio locale nel quale ha sede la società.

Possiede attrezzature di tutti i tipi e utili a svolgere con affidabilità il proprio lavoro, garantendo una certa solidità anche alle risorse umane che stabilmente lavorano per l'azienda. È quindi presente nel mercato del triveneto con una struttura tecnologicamente efficiente e all'avanguardia e con un personale altamente qualificato capace di garantire soluzioni innovative grazie a maturate competenze specialistiche che vengono messe al servizio delle esigenze del cliente.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Spesso i valori aziendali vengono definiti come una sorta di dichiarazione di intenti. Ma cosa succede quando questi valori diventano la bussola che guida ogni decisione strategica?

In Andreatta, la cultura aziendale rappresenta un vero e proprio asset strategico.

Negli anni l'azienda ha investito con convinzione nella formazione e questo è certamente un orientamento strategico preciso e impattante. Il personale ha già partecipato a numerosi percorsi formativi e possiede idonei attestati di frequenza sul tema della sicurezza, del primo soccorso e dell'antincendio. Argomenti, questi, particolarmente centrali dato il settore nel quale opera l'azienda. Ma c'è stato un investimento in formazione anche su tematiche più tecniche come ad esempio sul tema della segnaletica stradale, o sulla gestione e manutenzione delle cabine elettriche. Per di più, operare nel comparto dell'impiantistica elettrica significa rispettare determinati standard legati alla sicurezza ed è per questo che l'azienda ha investito molto su questa questione, considerandola un orientamento strategico dato che poi è un elemento di competitività anche nelle gare di appalto.

A tal proposito, Andreatta adotta un modello organizzativo certificato che garantisce la riduzione dei costi derivanti da incidenti, infortuni e malattie correlate al lavoro attraverso la minimizzazione dei rischi a cui possono essere esposti i dipendenti e in genere tutte le persone che possono avvicinarsi in azienda: dai clienti ai fornitori. Un modello che tra l'altro punta all'aumento dell'efficienza e a una maggiore garanzia di affidabilità nei confronti dei clienti rispetto alla responsabilità in solido negli appalti.

È finanche strategico per la società, l'investimento in certificazioni che attraverso le specifiche procedure previste, contribuiscono alla competitività nel mercato di riferimento.

Andreatta negli anni ottiene la certificazione di qualità ISO 9001, quella ambientale ISO 14001 e quella sicurezza ISO 45001. Ottiene anche la certificazione SOA utile per la partecipazione e l'esecuzione di appalti pubblici di lavori.

A dimostrazione dell'impegno profuso in merito all'adozione di principi di comportamento etico in ambito aziendale, Andreatta è inserita nell'elenco delle imprese con rating di legalità, indicativo del rispetto della legalità e più in generale, del grado di attenzione riposto nella corretta gestione del proprio business. Di fatto il ranking premia le aziende che manifestano una gestione aziendale trasparente, etica e virtuosa. Promuove una competizione basata sui meriti, favorendo il rispetto delle regole e il miglioramento degli standard qualitativi.

Inoltre, le imprese in possesso del rating di legalità possono godere di benefici nell'accesso a risorse e opportunità in ambito sia pubblico che privato.

Un ulteriore elemento strategico è la stessa organizzazione aziendale. I dipendenti vengono formati e resi autonomi nella gestione operativa degli incarichi e delle commesse cosicché possano esercitare anche un certo grado di autonomia nelle decisioni operative in cantiere in modo che il risultato finale sia apprezzabile dal cliente, ma anche da chi lavora. Questo diffuso engagement tra i dipendenti crea un clima aziendale sereno e collaborativo, tanto che in un rapporto di "dare e avere" tra azienda e lavoratori, di fatto, si respira un'aria di soddisfazione reciproca.

Anche l'affidabilità e la continuità del servizio sono due orientamenti strategici che permettono all'azienda di essere innovativa e competitiva. I clienti sanno che quando affidano un servizio ad Andreatta, il risultato è garantito sia a livello di qualità che di assistenza a posteriori. Questa sorta di continuità nel servizio è garantita dal fatto che l'azienda cerca di affidare al cliente sempre la stessa squadra di tecnici che, in caso di necessità, hanno ben presente il contesto di riferimento e hanno le competenze per risolvere l'eventuale criticità anche "a distanza" quando possibile.

Nella valutazione degli orientamenti strategici futuri, certamente si riscontra la volontà di aprirsi all'automazione. Andreatta, per il momento, non ha implementato in azienda un sistema di gestione dei processi aziendali e produttivi che utilizza gli strumenti dell'industria 4.0.

Tuttavia, l'automazione ha profondamente trasformato il settore della costruzione di impianti elettrici, introducendo una serie di vantaggi in termini di efficienza, precisione e sicurezza e di questo l'azienda ne è consapevole. Per questo a breve, la società ha intenzione di integrare la tecnologia PLG Siemens nei processi produttivi.

Un altro orientamento strategico, correlato all'innovazione tecnologica, è la digitalizzazione della burocrazia del cantiere. Un primo step per la realizzazione di questo obiettivo è stato l'aggiornamento dei software degli uffici amministrativi e gestionali. Andreatta è stato molto attento nella scelta della nuova tecnologia: chiedeva un sistema flessibile e capace di incontrare il fabbisogno gestionale dell'azienda, con la capacità di adattarsi a quelle che sono le esigenze organizzative della società. Di fatto, ha realizzato l'automazione dei processi aziendali codificando il magazzino e il materiale contenuto attraverso un sistema di codici. Questo consente di procedere più agevolmente con la distinta del materiale richiesto dal cantiere. Tale documento è trasmesso agli uffici amministrativi che preparano l'ordine con la documentazione necessaria. Questo però non è un processo chiuso e definitivo, perché consente di modificare l'ordine qualora necessario, dato che le casistiche in cantiere possono essere numerose e a volte non prevedibili. Questo processo così organizzato e automatizzato permette il controllo costante delle commesse.

L'organizzazione digitale dei processi aziendali sta toccando anche quello relativo alla gestione del personale. Ora vengono inserite le ore lavorate in software gestionali, sono caricati i programmi di lavoro settimanali o mensili per una migliore organizzazione del lavoro, i lavoratori trovano nel loro terminale le commesse e i piani di lavoro.

L'ultimo step sarà l'implementazione di tecnologie nella gestione del cantiere. Ad esempio, se si incontrano dei problemi legati all'esecuzione di un lavoro, attraverso la strumentazione in dotazione, l'operatore può trovare delle soluzioni da trasmettere real time alla direzione lavori chiedendo l'autorizzazione rispetto alla soluzione ipotizzata. Altrettanto real time può avvenire la risposta che così accelera i tempi di esecuzione della commessa.

L'obiettivo finale è la creazione di un database in un service in cloud dove il personale tecnico di Andreatta possa trovare lo storico della commessa e dei lavori eseguiti in un dato cliente. Questo permetterà di trovare tutti cambiamenti e le migliorie e consentirà un intervento più efficiente e organizzato.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In questo studio di caso è apparso da subito ben evidente che l'azienda ha chiaramente delineato la direzione che deve avere il business aziendale. È fondamentale per il management proseguire sulla strada segnata dal socio fondatore. Una crescita solida che deve essere fatta passo dopo passo con ambizione di successo, ma anche con concretezza, prudenza e stabilità.

Nella rilevazione degli obiettivi aziendali, in primis emerge la consapevolezza della necessità di mantenere alta la specializzazione per consolidare la posizione nel mercato di riferimento, ma soprattutto per cominciare ad affermare un ruolo da leader nel settore in riferimento, ovviamente, alla classe dimensionale dell'azienda. Cercare la specializzazione per Andreatta, significa anche portare l'innovazione elettrica ai clienti e dare soluzioni capaci di semplificare i problemi che generalmente incontrano. L'azienda nel territorio nel quale opera, al momento non conosce competitor più forti, ma sapendo che è importante non abbassare mai la guardia, rimane attenta a quello che propone il mercato e alla reazione della concorrenza.

Gli orientamenti strategici aziendali si collegano con coerenza con quelli che sono stati poi gli obiettivi formativi delle azioni alle quali ha partecipato l'azienda.

Si è relazionata l'importanza data alla gestione dei processi produttivi secondo standard di qualità e proprio per questo una parte della formazione aveva l'obiettivo di sviluppare e implementare un sistema di qualità aziendale che fosse il più possibile aderente e funzionale alla gestione delle commesse secondo i criteri di performance che si è data l'azienda.

Anche l'impiantistica legata alle tecnologie del fotovoltaico è un ambito nel quale opera l'azienda. Infatti, ritenendolo un ambito sempre più strategico, un altro obiettivo aziendale collegato al piano formativo è quello di conoscere in modo più approfondito il tema dell'efficientamento energetico, in modo particolare conoscere il comportamento termico degli edifici climatizzati e i metodi utili per la riduzione dei consumi energetici per il raggiungimento del benessere ambientale sia in termini di confort termico e percentuali di umidità, sia in termini di confort di illuminazione.

Infine, un altro obiettivo rilevato è relativo all'installazione degli impianti elettrici, ovvero, all'introduzione di tecniche e materiali innovativi per le installazioni di impianti elettrici sia edili che industriali.

La formazione in questo senso, doveva essere un'occasione per l'aggiornamento delle competenze, ma anche per la riqualificazione dei processi produttivi. Condizione indispensabile per mantenere Andreatta competitiva nel mercato dell'impiantistica.

2.4 Considerazioni riepilogative

Andreatta è una piccola realtà aziendale che però si dimostra solida nella sua capacità di aggredire il mercato di riferimento, quello dell'impiantistica civile e industriale. Si caratterizza anche per una chiara visione del business aziendale e per un forte orientamento nel tradurre questa vision in modalità di lavoro realmente funzionali e produttive. La sua lunga storia la caratterizza come impresa che ha vissuto il cambio generazionale tra padre e figli, ma questo è stato ben affrontato per la lungimiranza del socio fondatore che è poi una caratteristica trasmessa ai figli. Non è facile mantenere la competitività in un settore complesso come quello nel quale opera Andreatta. Tuttavia, la propensione all'innovazione e l'attenta gestione dei processi produttivi, fa di questa società una realtà capace non solo di essere leader nel territorio nel quale lavora, ma anche attrattiva per il personale che ci lavora.

È strategico per l'azienda investire nella formazione, pur nella consapevolezza che non sempre è facile far coincidere le esigenze di formazione con i tempi di esecuzione delle commesse considerate le dimensioni dell'impresa.

È un'azienda che ha implementato standard di certificazione della qualità nei processi produttivi, non solo perché fondamentale per approcciare i bandi pubblici, ma perché crede fermamente sugli effetti positivi che derivano dal rispetto delle procedure. Andreatta si caratterizza per la sua affidabilità e questo si evince dalla propensione al miglioramento continuo. Un esempio su tutti, l'adesione alla digitalizzazione dei processi aziendali per rendere più fluido ed efficace il lavoro. I risultati traspaiono proprio dall'entusiasmo che si è potuto rilevare durante le interviste.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano formativo che ha coinvolto l'azienda è il risultato di una sapiente progettazione realizzata dal soggetto attuatore. Come si legge nel formulario di presentazione del piano, la diagnosi e la rilevazione del fabbisogno formativo ha avuto chiari intenti: identificare le esigenze formative prioritarie delle imprese, alla luce delle loro competenze critiche/emergenti rilevate, sulle quali definire le azioni formative, definire le competenze e conoscenze da formare, stabilire con le aziende un patto formativo, inerente i contenuti didattici delle unità formative corrispondenti alle unità di competenze identificate nel fabbisogno aziendale.

Secondo il soggetto attuatore, Assimpianti Servizi Srl, la rilevazione del fabbisogno formativo ha seguito un iter ben preciso e articolato. Una prima attività è stata quella della mappatura delle competenze organizzative, definita per ruoli e funzioni, con un approccio consulenziale e utilizzando la metodologia della gap analisi.

In un primo momento si sono rilevate le competenze critiche o emergenti per il perseguimento dei programmi di competitività aziendali, poi si sono analizzate le competenze presenti in azienda, nelle aree e funzioni interessate ed è poi stato dal confronto tra competenze critiche/emergenti e competenze presenti in azienda che si sono determinate le competenze maggiormente determinanti per il successo dei programmi formativi.

Successivamente, il team di progettisti ha proceduto con la referenziazione di ciascun intervento di formazione su unità di competenze attinte dai profili professionali presenti sul repertorio regionale di riferimento.

In esito a questa dettagliata attività di rilevazione del fabbisogno, il soggetto attuatore ha declinato la progettazione di dettaglio e definito un "patto formativo" con le aziende aderenti, quindi anche con Andreatta.

Il Patto formativo, così come si evince dal formulario e dall'intervista al soggetto attuatore, ha definito i contenuti didattici, gli obiettivi formativi e risultati attesi; le modalità formative; i ruoli e gli impegni necessari per assicurare il buon svolgimento e la validazione finale delle azioni formative.

Le finalità di questa pratica sono assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, creare un clima comunicativo efficace ed efficiente, chiarire ruoli compiti funzioni e comportamenti rispondenti agli stessi.

Le metodologie per la rilevazione del fabbisogno formativo, così come dichiarate, sono solide ed efficaci per identificare e colmare le lacune formative all'interno di un'organizzazione.

Il soggetto attuatore ha infatti utilizzato la competency mapping, cioè quel processo di identificazione e descrizione delle competenze necessarie per svolgere efficacemente un determinato ruolo o mansione all'interno dell'azienda. L'obiettivo è comprendere il profilo ideale di un dipendente e confrontare le competenze esistenti con quelle desiderate. Ha poi proceduto con la skill gap analysis per definire con precisione le competenze da migliorare e identificare le aree nelle quali si manifestano le carenze. Per utilizzare infine la metodologia della skill gap solution con lo scopo di creare un piano di sviluppo personalizzato per ogni dipendente o gruppo di dipendenti, al fine di acquisire le competenze individuate carenti.

Gli esiti di questo articolato processo di rilevazione del fabbisogno si sono poi tradotti in obiettivi specifici nelle singole azioni formative e in risultati attesi al termine della formazione. Specificatamente, le attese erano di un percorso formativo altamente profilato sulle reali esigenze e sulle priorità strategiche dell'azienda.

Per Andreatta, considerati gli orientamenti strategici e gli obiettivi aziendali, gli esiti della rilevazione del fabbisogno hanno messo in luce la necessità di formare il proprio personale in tre specifici ambiti: quello dell'efficientamento energetico, quello dell'installazione di impianti e quello riferito alla qualità.

Le relative competenze attese al termine della formazione, perciò, erano da un lato saper gestire la valutazione e l'efficientamento energetico di un edificio in accordo con le disposizioni vigenti, dall'altro essere in grado di introdurre tecniche e materiali innovativi per le installazioni di impianti elettrici. Sul fronte della qualità, l'azienda si attendeva che il personale formato fosse capace di creare, avviare, mantenere e migliorare un sistema di gestione qualità secondo le nuove norme UNI EN ISO 9001:2015.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Grazie all'analisi dei fabbisogni, il soggetto attuatore ha potuto definire la progettazione dei percorsi formativi declinando le esigenze rilevate in azioni formative.

Nel dettaglio, ogni singolo intervento è stato definito in termini di competenze da acquisire, obiettivi, contenuti, profilo professionale di riferimento con relativa ADA, indicatori di valutazione modalità di verifica dell'apprendimento, livello della formazione e modalità formative.

Le azioni formative sostenute da Andreatta rientrano nell'area tematica A – Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti. Infatti, è obiettivo dell'azienda introdurre un nuovo SW per la gestione del Sistema Qualità per risparmiare tempo, con le operazioni automatizzate e l'eliminazione di richieste, solleciti, scambi via email e telefonici superflui. A tal scopo le azioni formative sono state progettate per migliorare la gestione complessiva della società aggiornando e consolidando competenze utili in termini organizzativi e di gestione con procedure specifiche ottenendo, così maggiore efficacia ed efficienza.

Andreatta, ha anche l'interesse di proporre servizi green per gli edifici, visti i recenti incentivi statali, per cui necessita di affrontare al meglio tale mercato in espansione. Non solo, anche il mercato della domotica è di particolare interesse per l'azienda che intende incrementare le competenze relative all'installazione di impianti elettrici di ultima generazione.

Così si sono programmate le azioni formative in risposta a questi orientamenti aziendali.

“L'efficientamento energetico degli edifici” è un corso specialistico di 24 ore al quale hanno partecipato 5 dipendenti: due impiegati tecnici e tre operatori di cantiere.

L'obiettivo specifico descritto è introdurre la materia dell'efficientamento energetico, approfondendo le conoscenze riguardanti il comportamento termico degli edifici climatizzati, nonché i metodi da adottare per la riduzione dei consumi energetici e per raggiungere il benessere ambientale almeno in termini di quello termoigrometrico e di illuminazione.

I contenuti sono dettagliati con precisione, come pure le conoscenze e le capacità riferite al profilo professionale di riferimento, che è l'esperto nella gestione dell'energia.

La progettazione di dettaglio delinea con perizia gli indicatori di valutazione, descrittori che sono utili per comprendere la ricaduta formativa nei contesti lavorativi.

I test di apprendimento somministrati al termine dell'attività formativa prevedevano la verifica dell'acquisizione dei contenuti proposti e gli esiti attesi sono stati l'implementazione di abilità relative all'elaborazione del profilo energetico di una organizzazione nella sua accezione più completa o la preparazione tecnica dell'intervento di efficientamento energetico in termini di tipologia di azione, investimenti necessari, fattibilità e valutazione dei rischi.

L'azione formativa di tipo specialistico denominata "Tecniche di installazione impianti elettrici" è durata 32 ore e ha coinvolto 4 dipendenti, ovvero due impiegati tecnici e due operatori di cantiere.

In questo caso l'obiettivo da raggiungere era "permettere di introdurre tecniche e materiali innovativi per le installazioni di impianti elettrici". Si evince come questa azione formativa sia in stretto collegamento con la precedente. Anche in questo caso i contenuti sono stati ben descritti nella progettazione di dettaglio e rispettati dai docenti in sede formativa.

In questo caso gli indicatori di valutazione considerati nei test di apprendimento finali, che hanno consentito di concretizzare gli esiti attesi dalla formazione, sono stati: capacità di installazione di ausiliari civili analogici e digitali integrazione, programmazione e controllo remoto di ausiliari civili, saper collaudare in modo funzionale l'impianto e rilascio di dichiarazione di conformità, saper rilevare e risolvere guasti e anomalie.

Infine, l'ultima azione formativa alla quale ha partecipato l'azienda è stata "Implementazione e miglioramento del sistema di gestione qualità".

In questo caso l'obiettivo atteso dall'azienda era "consentire ai partecipanti di possedere nozioni indispensabili per svolgere le attività proprie del Gestore del sistema qualità aziendale, e precisamente: sviluppare ed implementare un sistema qualità aziendale funzionale all'attuazione degli obiettivi strategici d'impresa, definendo la relativa architettura informativa". In esito alla formazione, l'azienda si aspettava che i dipendenti partecipanti acquisissero competenze relative al creare, mantenere, migliorare un sistema di gestione Qualità secondo le nuove norme UNI EN ISO 9001:2015.

È stata una formazione specialistica di 40 ore che ha coinvolto 5 dipendenti di Andreatta: 2 impiegati amministrativi, 2 impiegati tecnici e un addetto acquisti.

Questo percorso ha rilasciato al suo termine, una certificazione delle competenze acquisite che ha rispettato i seguenti indicatori di valutazione: pianificazione e realizzazione interventi di formazione ed informazione, realizzazione delle attività di auditing interno relativamente a procedure e modalità di lavoro adottate, rilevazione e gestione di variazioni e non conformità agli standard definiti e delle relative azioni correttive e preventive, verifica con la direzione dei risultati complessivi del sistema qualità aziendale e supporto all'avvio di piani di miglioramento. I percorsi formativi si sono sviluppati attraverso specifiche metodologie didattiche.

Una parte del corso è stata condotta con lezioni in aula nelle quali si sono trasmessi i contenuti utili all'aggiornamento delle competenze, un'altra parte del corso si è svolto in training on the job o in action learning. Le prime due azioni formative, l'efficientamento energetico degli edifici e tecniche di installazione impianti elettrici, si sono svolte con il training on the job in quanto ritenuto maggiormente aderente al raggiungimento degli obiettivi. Infatti, unendo apprendimento e produttività, questa metodologia permette ai dipendenti di imparare direttamente svolgendo le attività previste dal loro ruolo. Questo approccio pratico facilita la comprensione e la memorizzazione dei compiti, poiché i concetti teorici vengono immediatamente applicati alla realtà lavorativa.

Il percorso finalizzato all'acquisizione di competenze nell'ambito della gestione della qualità, invece, è stato condotto con tecniche di action learning, ritenute migliori in quanto è posto un focus particolare sulla risoluzione di problemi reali. I partecipanti hanno lavorato su progetti concreti che l'azienda sta affrontando. Questo ha reso l'apprendimento rilevante e immediatamente applicabile, dato che i dipendenti si sono confrontati con problemi pratici e hanno sviluppato soluzioni.

3.3 Considerazione riepilogative

La formazione realizzata da Andreatta e progettata su misura rispetto agli obiettivi aziendali, ha affrontato i temi dell'efficientamento energetico, delle tecniche di installazione degli impianti e della gestione del sistema qualità, ha rappresentato un vero e proprio investimento strategico per l'azienda.

Grazie all'adozione di modalità formative avanzate come il training on the job e l'action learning, è stato possibile raggiungere risultati significativi sia a livello tecnico sia organizzativo.

In particolare, il training on the job ha permesso ai partecipanti di apprendere direttamente sul campo, facilitando l'acquisizione di competenze pratiche immediatamente spendibili. Questa modalità formativa ha accelerato il processo di apprendimento, permettendo ai tecnici di approfondire le tecniche di installazione e gestione degli impianti direttamente sul posto di lavoro, dove potevano applicare e perfezionare le proprie abilità in un contesto reale. D'altra parte, l'action learning ha permesso di affrontare concretamente le sfide legate alla gestione del sistema

qualità attraverso progetti e casi reali. I team, formati da tecnici con competenze diversificate, hanno lavorato insieme per trovare soluzioni innovative ai problemi pratici dell'azienda, acquisendo anche competenze trasversali come il problem solving, la comunicazione efficace e la capacità di collaborazione.

Queste metodologie formative hanno favorito una comprensione profonda e pratica dei temi trattati, contribuendo a una maggiore autonomia operativa dei dipendenti, a una migliore qualità dell'installazione degli impianti e a un utilizzo più efficiente delle risorse energetiche negli edifici. Inoltre, hanno promosso una cultura aziendale orientata all'innovazione e al miglioramento continuo, che si traduce in un valore aggiunto per i clienti e in un vantaggio competitivo per l'azienda. In conclusione, la formazione svolta ha prodotto effetti positivi tangibili che non solo elevano le competenze tecniche e organizzative del team, ma rafforzano anche il posizionamento dell'azienda come leader nell'adozione di pratiche sostenibili e di qualità.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La formazione aziendale è uno strumento chiave per migliorare le competenze dei dipendenti e aumentare la competitività dell'azienda. Tuttavia, per ottenere un ritorno significativo dall'investimento formativo, è essenziale poter misurare l'efficacia della formazione attraverso un sistema di valutazione e monitoraggio. Questo processo permette di verificare se le competenze apprese vengono effettivamente applicate e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il capofila ha progettato, infatti, un preciso sistema di monitoraggio e valutazione con lo scopo di garantire l'attuazione delle attività previste e il raggiungimento degli obiettivi del piano, sia relativamente all'erogazione dei percorsi formativi sia relativamente a tutte le altre attività.

Un sistema di valutazione e monitoraggio serve a capire in che misura la formazione abbia portato risultati tangibili. È fondamentale comprendere se i partecipanti hanno realmente acquisito nuove competenze, se quanto appreso si è tradotto in abilità nella pratica lavorativa e qual è stato poi l'impatto sui risultati aziendali.

Innanzitutto, è possibile comprendere la bontà di un percorso formativo rilevando direttamente l'opinione dei partecipanti.

Andreatta, aderendo al piano formativo ATLAS, si è affidato agli strumenti indicati dal capofila.

Il gradimento è stato indagato attraverso la somministrazione di uno specifico questionario che ha analizzato specifiche aree: quella dell'organizzazione e della comunicazione; quella della composizione e numerosità delle aule; dell'appropriatezza degli ambienti didattici; dell'assistenza e del tutoraggio offerto; della conciliazione formazione-lavoro; dell'adeguatezza degli strumenti didattici; dell'interesse e dell'attinenza dei contenuti formativi rispetto alle attività di lavoro; la qualità dei processi formativi ed infine il clima e qualità dei processi d'aula.

Il questionario è stato somministrato alla conclusione di ogni azione formative e a tutti i lavoratori partecipanti. Il tasso di risposta è stato ottimo come pure la valutazione espressa.

I tre percorsi formativi hanno ricevuto una valutazione complessiva molto vicina al punteggio massimo.

Particolare gradimento è stato espresso per i contenuti del corso, ritenuti applicabili alla realtà lavorativa. Altrettanto gradita la durata del corso e le metodologie didattiche utilizzate, evidenziando come le esercitazioni pratiche siano state efficaci. Anche il materiale didattico è stato adeguato.

Nel comprendere come è stata percepita la competenza del docente, anche in questa area il gradimento è stato ottimale. I docenti si sono mostrati competenti ed efficaci nel trasmettere i contenuti, suscitando interesse tra i partecipanti. Apprezzata anche la disponibilità a dare chiarimenti e a facilitare l'interazione in aula.

In termini organizzativi, i partecipanti dichiarano che l'ambiente formativo era idoneo allo svolgimento della formazione e complessivamente il corso ha soddisfatto le aspettative attese.

Ha contribuito alla buona riuscita della formazione anche l'attività di tutoring realizzata attraverso l'utilizzo di figure specializzate in grado di entrare nei processi di formazione per guidarli e gestirli, garantendo una presenza stabile, un punto di riferimento costante per i partecipanti al percorso di formazione con la funzione di facilitatore e mentore dei processi di apprendimento. La collaborazione dei tutor ha assicurato una visione d'insieme dell'intero processo garantendo un elevato standard di qualità degli interventi formativi.

Subito dopo la formazione, è utile somministrare test o prove pratiche per verificare il livello di apprendimento delle competenze chiave. Questo passaggio garantisce che gli obiettivi didattici siano stati raggiunti e che i

partecipanti abbiano assimilato conoscenze e competenze essenziali. La valutazione degli apprendimenti è stata progettata elaborando un sistema di valutazione in grado di verificare se effettivamente vi sia stato un cambiamento relativamente alle conoscenze e competenze dei partecipanti. Si dichiara nella micro-progettazione che per riscontrare conoscenze e abilità acquisite dai lavoratori con la partecipazione alla singola azione si farà ricorso a prove strutturate, costituite da una serie di domande chiuse.

Anche in questo caso gli esiti sono stati molto positivi. Tutti i partecipanti hanno superato con successo i test di apprendimento dimostrando di aver acquisito le competenze necessarie e utili alla mansione e al ruolo. A riprova di ciò, le dichiarazioni del referente aziendale che racconta come si sono potuti rilevare fattivi cambiamenti nei comportamenti dei dipendenti che hanno partecipato alla formazione e che poi, a cascata, hanno coinvolto i colleghi nei processi di miglioramento.

Per di più, il piano formativo prevedeva un ulteriore strumento ritenuto di grande rilevanza ai fini della valutazione, ovvero un follow up tramite questionario online finalizzato alla misurazione del reale apprendimento conseguito e le relative ricadute in termini di comportamenti agiti sul luogo di lavoro.

A distanza di tre mesi dalla conclusione di tutte le attività formative, ai capi è stato chiesto di rispondere ad un breve questionario con il quale dovevano esprimere una loro valutazione sulle eventuali modifiche di comportamenti dei loro collaboratori a seguito della formazione e relativamente agli obiettivi che la formazione si è proposta di conseguire. Inoltre, è stato loro chiesto di segnalare eventuali nuove esigenze di formazione del personale. Tale attività, che coinvolge i capi è stata comunicata e promossa nel momento in cui è stato presentato loro il piano formativo. È tuttavia da rilevare che i vincoli temporali previsti per la chiusura del Piano obbligano ad effettuare tale indagine a breve distanza dalla formazione fruita e ciò potrebbe pregiudicare la possibilità di verificare la stabilizzazione dei cambiamenti nei comportamenti di lavoro.

È cruciale, infine, monitorare l'effetto della formazione sugli obiettivi strategici dell'azienda, come la qualità del lavoro, la produttività, il livello di soddisfazione del cliente e l'efficienza operativa. Collegare la formazione ai KPI aziendali permette di misurare il valore aggiunto e il ritorno sull'investimento. Anche in questo caso, pur riconoscendo che in una piccola azienda come Andreatta, non sempre è semplice la conciliazione dei tempi formazione-lavoro, i risultati sono stati poi tangibili, pertanto, il "costo da pagare" per facilitare i processi formativi è ricompensato dalla ricaduta operativa che gli stessi hanno sui lavoratori e quindi sui risultati aziendali.

4.2 Considerazioni conclusive

In considerazione di quanto emerso dallo studio del caso e dalla lettura della documentazione, è interessante sottolineare, in queste considerazioni conclusive, l'approccio metodologico alla valutazione e al monitoraggio promosso da soggetto attuatore. Il referente del piano riferisce che per evitare un processo valutativo in cui l'attenzione al contesto di riferimento a cui adeguare le caratteristiche dell'intervento è marginale o addirittura assente, il sistema di valutazione previsto nel Piano è centrato sull'adulto che apprende e si basa su una prospettiva permanente di cambiamento che avviene non necessariamente in modo lineare.

Il monitoraggio continuo ha permesso di migliorare costantemente la proposta formativa e la sua organizzazione. Analizzando i dati e i feedback raccolti, è stato possibile identificare per il soggetto attuatore, quali aspetti del percorso formativo sono stati più efficaci e quali necessitavano di modifiche.

Implementare un sistema di valutazione e monitoraggio nella formazione aziendale, infatti, consente di ottimizzare l'investimento in sviluppo del personale. Questo approccio trasforma la formazione da semplice intervento didattico a strumento strategico per il successo aziendale, aiutando l'azienda a identificare, misurare e migliorare continuamente le competenze del proprio team e il valore generato dalla formazione stessa.

In conclusione, un sistema di valutazione e monitoraggio così strutturato rappresenta un elemento imprescindibile per ottimizzare l'investimento formativo e garantire il massimo impatto sui risultati aziendali.

Questo processo ha permesso di andare oltre la mera acquisizione teorica delle competenze, verificando che le abilità apprese durante i percorsi formativi si siano poi tradotte in comportamenti pratici e miglioramenti tangibili nelle performance lavorative.

L'analisi periodica dei risultati formativi ha consentito di identificare rapidamente le aree di miglioramento, sia a livello individuale che di gruppo, promuovendo un ambiente di apprendimento continuo. Attraverso il monitoraggio, l'azienda ha potuto assicurarsi che la formazione non si sia caratterizzata come un evento

isolato, piuttosto un processo dinamico e adattivo, in grado di supportare l'evoluzione delle competenze in risposta agli obiettivi strategici aziendali.

5. Conclusioni

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

Per valutare l'efficacia di questo percorso formativo, è interessante promuovere un'analisi approfondita dei risultati ottenuti. Tale analisi permette di identificare i punti di forza del processo, ovvero gli aspetti positivi emersi, ma anche le aree di debolezza e gli aspetti più difficili che richiedono una riflessione su ulteriori sviluppi che nel futuro potranno essere presi in considerazione dall'azienda.

Nel valutare gli aspetti positivi, certamente è opportuno dare evidenza alla buona riuscita della formazione e agli impatti positivi dichiarati sia dai responsabili aziendali che dai lavoratori partecipanti ai corsi. Il gradimento è stato ottimo, come pure l'efficacia rilevata attraverso l'osservazione dei comportamenti on the job.

Altro elemento che ha influito positivamente sul processo formativo è riferito alla rilevazione del fabbisogno e alla consapevolezza dell'azienda riguardo la necessità di colmare gap formativi per il raggiungimento di performance aziendali migliori.

Per di più, una chiara visione degli orientamenti strategici è un pilastro fondamentale per un processo formativo efficace. Infatti, quando i programmi formativi sono strettamente legati agli obiettivi strategici aziendali, i partecipanti comprendono chiaramente come le nuove competenze acquisite contribuiranno al successo dell'organizzazione. Significa che la formazione diventa più mirata ed efficace nello sviluppare le competenze specifiche di cui l'azienda ha bisogno per raggiungere i suoi obiettivi e al contempo vi è un vantaggio competitivo. I dipendenti acquisiscono le competenze necessarie per affrontare le sfide future e per mantenere un vantaggio concorrenziale sul mercato.

Analizzare con coerenza il processo formativo, tuttavia, non dispensa dal considerare anche gli aspetti più critici e le aree di debolezza. Tuttavia, nei percorsi formativi realizzati da Andreatta è difficile identificare delle criticità valutata la motivata disponibilità alla formazione e all'orientamento al miglioramento continuo che l'azienda esprime finanche attraverso l'adesione a percorsi come questo.

L'adesione a questo percorso formativo potrebbe, nondimeno, rappresentare per Andreatta una opportunità per incentivare la formazione continua proponendo ulteriori moduli di aggiornamento. O ancora, cogliere questa occasione di collaborazione con il soggetto attuatore per estendere la rete professionale e avere un mentore aziendale come riferimento, aumentando così il valore del percorso formativo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Nell'ambito aziendale, le buone prassi formative rappresentano un elemento strategico per lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale dei dipendenti. Investire in una formazione efficace e ben strutturata non solo migliora la preparazione tecnica e le capacità dei singoli, ma favorisce anche un ambiente di lavoro dinamico, innovativo e allineato agli obiettivi aziendali.

Dalle interviste condotte e dall'analisi della documentazione riferita al piano formativo è stato possibile identificare come buona prassi formativa la delicata, ma al contempo rilevante metodologia utilizzata per la rilevazione del fabbisogno formativo.

È una prassi definita dal soggetto attuatore, ma che è stata nettamente funzionale alla stesura di un percorso formativo realmente conforme alle esigenze dell'azienda e riconosciuto, anche da Andreatta, come un momento decisivo diretto alla focalizzazione della domanda di formazione.

La metodologia si basa sull'approccio Competency mapping, Skill gap analysis e Skill gap solution.

Questo metodo è un processo strutturato, che aiuta le organizzazioni aziendali a identificare le competenze chiave necessarie, confrontarle con quelle attualmente disponibili tra il personale e pianificare interventi formativi mirati per colmare eventuali lacune.

La fase di mappatura delle competenze ha identificato e definito le competenze chiave necessarie per ogni ruolo o posizione lavorativa all'interno dell'organizzazione in funzione degli obiettivi posti dall'azienda. Si è creata una "mappa" contenente le abilità, le conoscenze e le capacità che ogni posizione dovrebbe idealmente possedere. La mappatura delle competenze aiuta a definire in modo chiaro le aspettative, fornendo anche una guida per le

valutazioni future. Si è sviluppata tenendo in considerazione il repertorio regionale delle qualificazioni e in collaborazione con la direzione per assicurare un'accurata riflessione sulle esigenze aziendali e sulle reali dinamiche lavorative.

Completata la mappatura, il project manager ha eseguito l'analisi del divario di competenze, ossia ha confrontato le competenze possedute dai dipendenti al momento della rilevazione e quelle richieste per i rispettivi ruoli. In questo modo è facile individuare delle lacune, o gap di competenza, che se non colmati, potrebbero influire in modo negativo sulle performance dei lavoratori e quindi anche sugli obiettivi aziendali. Per fare questa analisi il soggetto attuatore ha potuto contare sull'uso di valutazioni interne effettuate dall'azienda, feedback della direzione indirizzati a identificare le aree soggette a miglioramento.

L'ultimo step di lavoro per definire con precisione il fabbisogno formativo è stato quello dell'identificazione delle soluzioni utili a colmare i gap di competenze rilevati.

Concretamente si tratta di pianificare le soluzioni formative finalizzate al superamento di tali carenze. Questo ha incluso la progettazione di programmi di formazione specifici, che hanno utilizzato specifiche metodologie formative. L'obiettivo era costruire piani formativi customizzati sulle esigenze dell'azienda e che permettessero ai dipendenti di sviluppare le abilità carenti e supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi strategici. Di fatto, si è proceduto con la scomposizione delle competenze da formare in unità di competenza, finalizzata alla definizione delle unità formative corrispondenti e quindi alla costruzione progettuale dei contenuti didattici delle azioni, in coerenza con i profili professionali di riferimento.

Si ritiene che questa metodologia sia stata particolarmente efficace e che possa essere davvero trasferibile anche in contesti formativi diversi. Ha permesso di focalizzare l'attenzione sulle reali esigenze formative evitando così dei percorsi generici e conseguentemente poco efficaci. Ciò ha determinato una positiva personalizzazione del piano formativo adattando le esigenze rilevate al contesto aziendale e alle esigenze del dipendente.

Non è da sottovalutare il fatto che una scomposizione così analitica del profilo di competenze, declinato poi nel processo formativo, permette una maggiore facilità di misurazione dei risultati della formazione, che in questo modo possono essere monitorati in modo più oggettivo e con strumenti per valutare e verificare il reale superamento del gap. Infine, tale metodologia appare davvero strategica, dato che permette con maggiore facilità l'allineamento delle competenze dei dipendenti agli obiettivi e agli orientamenti strategici dell'azienda.

5.3 Conclusioni

Andreatta Giuseppe & C. srl è una realtà aziendale piccola, ma solida che ha preferito un orientamento progressivo e ponderato agli investimenti e allo sviluppo. Di fatto, l'azienda ha adottato un approccio incrementale agli investimenti, preferendo un'evoluzione graduale a una trasformazione radicale.

È un'azienda sulla quale è possibile affermare che il management ha in mente una evoluzione strategica. L'azienda procede per piccoli passi, implementando cambiamenti e investimenti in modo sequenziale e ad ogni passo, valuta i risultati ottenuti, apprende dai successi e dagli errori e adatta la sua strategia di conseguenza.

Questo modello permette alla società di essere più agile e reattiva ai cambiamenti del mercato e del contesto competitivo e al contempo mette a fuoco un'attenta ottimizzazione delle risorse esistenti prima di investire in nuove iniziative.

È evidente come questa strategia di sviluppo sia strettamente in relazione con l'idea che la competitività passa anche attraverso la valorizzazione e l'aggiornamento delle competenze del capitale umano.

L'incrementalismo strategico, così chiamiamo questo modello di business di Andreatta, prevede un continuo sviluppo delle competenze all'interno dell'organizzazione. Ciò è possibile solo attraverso una costante valorizzazione del capitale umano e investimenti nella formazione, cosa che l'azienda ha dichiarato di attuare.

Questa visione di business enfatizza l'importanza di adattarsi ai cambiamenti del mercato e del contesto competitivo. Mentre, la valorizzazione del capitale umano permette di sfruttare al meglio le competenze dei dipendenti per affrontare le nuove sfide.

In conclusione è stato possibile rilevare come il processo formativo implementato da Andreatta si sia concretizzato in stretto rapporto con gli obiettivi strategici dell'azienda e si sia concentrato sullo sviluppo delle competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi a breve e medio termine.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	ANDREATTA GIUSEPPE & C. srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Impianti elettrici
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano:AVS/131/20 Titolo Piano:ATLAS - ATtivare Linee formative per le Aziende del Settore Impianti Soggetto Attuatore (per i Piani CS):Assimpianti Servizi Srl
Tematiche formative	IMPLEMENTAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI GESTIONE QUALITA' (UNI EN ISO 9001:2015) L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO DEGLI EDIFICI TECNICHE DI INSTALLAZIONE IMPIANTI ELETTRICI
Modalità didattiche	aula, action learning, training on the job
Elementi di interesse	Nel caso di Andreatta il tema della competitività si inserisce in un ambito strategico più ampio, che è quello dell'innovazione di processo ed è per questo che questa storia di formazione risulta particolarmente interessante. L'innovazione di processo realizzata ha permesso all'azienda di ottimizzare i flussi di lavoro migliorando l'efficienza complessiva.
Risultati della formazione	Al termine della formazione i dipendenti erano in grado di creare, avviare, mantenere e migliorare un sistema di gestione Qualità secondo le nuove norme UNI EN ISO 9001:2015; di compiere attività finalizzate alla valutazione e all'efficientamento energetico degli edifici, in accordo con le disposizioni vigenti; di introdurre tecniche e materiali innovativi per le installazioni di impianti elettrici (edili o industriali)
Buone Prassi Formative	metodologia utilizzata per la rilevazione del fabbisogno formativo basata sull'approccio Competency mapping, Skill gap analysis e Skill gap solution. Questo metodo è un processo strutturato, che aiuta le organizzazioni aziendali a identificare le competenze chiave necessarie, confrontarle con quelle attualmente disponibili tra il personale e pianificare interventi formativi mirati per colmare eventuali lacune.