



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

INNOVATEK

Ambito tematico strategico

Politiche Attive del Lavoro

**Il cambiamento come
opportunità**

La storia di formazione relativa a Veritas è stata realizzata da Silvia Oliva

Le persone coinvolte nelle interviste sono state:

- Gianfranco Moretton, presidente Innovatek
- Anna Dal Borgo, responsabile HR e Piano Formativo Innovatek
- Gabriele Zampieri, responsabile Industrializzazione Innovatek
- Norma Pecoraro, referente GRUPPOFORMAZIONE SRL

Codice piano formativo: 385588

Titolo del piano: INNOVAZIONE ITALIANA. IL RILANCIO DELLE NOSTRE AZIENDE

Sommario

1.	<u>INTRODUZIONE.....</u>	4
2.	<u>STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA</u>	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	6
2.4	CONSIDERAZIONI RIEPILOGATIVE	7
3.	<u>IL PIANO FORMATIVO</u>	8
3.1	L’ANALISI DEL FABBISOGNO, METODOLOGIE E RISULTATI	8
3.2	DALLA PROGETTAZIONE ALLA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE	9
3.3	CONSIDERAZIONE RIEPILOGATIVE	11
4.	<u>L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE</u>	11
4.1	I CAMBIAMENTI GENERATI DALLA FORMAZIONE	11
4.2	CONSIDERAZIONI RIEPILOGATIVE	13
5.	<u>CONCLUSIONI.....</u>	13
5.1	GLI ELEMENTI ABILITANTI DELLA FORMAZIONE.....	13
5.2.	LE BUONI PRASSI FORMATIVE AZIENDALI	14
5.3	CONCLUSIONI.....	15

1. INTRODUZIONE

Innovatek è un'azienda del territorio bellunese, appartenente a un gruppo di imprese attive in diversi settori, nata in seguito alla cessione di un ramo dell'azienda Safilo presente con lo stabilimento di Longarone nel settore dell'occhialeria.

Innovatek ha firmato un accordo con le parti sociali che prevede un'integrazione al 100% della cassa integrazione e un piano di reintegro di tutti i lavoratori ex SAFILO (più di 200) a blocchi di 10-20 persone entro 24 mesi.

Questo processo avviene nell'ambito del contesto bellunese caratterizzato dalle seguenti criticità:

- lavoratori attivi che devono interiorizzare le logiche applicative delle innovazioni;
- risorse umane carenti (design, disegnatori industriali, operatori CAD-CAM, ingegneri gestionali e dei materiali, prototipisti);
- risorse umane che rischiano di uscire dal circuito lavorativo per ristrutturazioni aziendali;
- disallineamento tra domanda ed offerta aggravato dai processi demografici e di mobilità territoriale che interessano il Bellunese e che hanno indotto molte unità di lavoro a spostarsi in zone facilmente raggiungibili.

Per queste specificità del territorio e dell'azienda la scelta della formazione realizzata da Innovatek risulta particolarmente interessante per raccontare l'esperienza formativa come supporto indispensabile alla fase di innovazione di un'impresa, innovazione che riguarda contestualmente diversi aspetti, come:

- a) adozione di innovazioni sul fronte organizzativo;
- b) adozione di innovazione sul fronte dell'offerta di valore: da contoterzista a produttrice di prodotti di nicchia;
- c) focalizzazione su settori più dinamici;
- d) integrazione di lavoratori provenienti da precedenti contesti organizzativi con diverse modalità di lavoro e culture differenti.

Interessante, infine, l'intensa partecipazione delle parti sociali nel definire non solo gli accordi sul piano aziendale, ma nella partecipazione alla fase di definizione dei fabbisogni professionali.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Innovatek inizia la sua attività il 12 novembre 2023 a seguito dell'acquisto del ramo di azienda ceduto da Safilo a inizio dello stesso mese. Oltre allo stabilimento di Longarone entrano in Innovatek 150 lavoratori. Con le successive partecipazioni del 2024 a Zennaro Trafo e a Luxensolar, Innovatek amplia il suo mercato focalizzandosi su: elettromeccanica, green energy e occhialeria.

Figura 1 Tappe principali della storia di Innovatek



Oggi Innovatek è una società con diverse divisioni attive nella manifattura avanzata e nei servizi. È conosciuto per la produzione di occhiali, con la sussidiaria Innovatek Eyewear, e per la mecatronica, grazie alla sua divisione Technologies che si occupa di progettazione, produzione e collaudo di prodotti mecatronici e di elettromeccanica (trasformatori e quadri elettrici).

Le principali aree di attività sono:

- **Eyewear (occhialeria)**
 - Progettazione, prototipazione e industrializzazione di occhiali.
 - Produzione di lenti oftalmiche e montature.
 - Servizi di finitura e lucidatura per occhiali.
- **Technologies (tecnologie e mecatronica):**
 - Soluzioni mecatroniche, dall'ingegnerizzazione alla produzione.
 - Produzione di trasformatori di potenza e quadri elettrici, tramite la partecipazione a Zennarotrafo.
 - Assemblaggio di semilavorati per inverter, colonnine di ricarica e batterie.

- Assemblaggio di semilavorati per pannelli solari in partnership con Luxen Solar Energy.

L'apertura a servizi e settori diversi dall'occhialeria sono coerenti con la necessità di diversificare le attività al fine di contrastare il calo del settore tradizionale e garantire uno sviluppo all'azienda e al tempo stesso mantenere l'impegno preso in fase di accordo con i sindacati di assorbire tutti i dipendenti ex Safilo.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici di Innovatek vanno letti all'interno del gruppo iVision - di cui Innovatek è parte - gruppo di 5 aziende, facenti capo alla famiglia Fulchir, che nel corso degli ultimi anni ha fatto diverse acquisizioni anche a favore di un piano di sviluppo di Innovatek in settori più innovativi e tecnologici che la salvaguardino dalle fluttuazioni del mercato dell'occhialeria e dalla sua posizione di contoterzista legata ai grandi marchi, favorendo così la possibilità di procedere progressivamente all'assorbimento di tutti i lavoratori provenienti da Safilo.

Il passaggio di proprietà dello stabilimento di Longarone ha visto l'investimento da parte di Innovatek per rinnovare totalmente dal punto di vista architettonico e organizzativo tutto l'insediamento produttivo. Infatti, l'azienda ha investito in miglioramento dell'ambiente di lavoro, in nuovi macchinari e in un'organizzazione di lavoro completamente rinnovata a isole. Tutte le innovazioni previste richiedono, come vedremo nei paragrafi successivi, un'azione di formazione di tutti i dipendenti sia dal punto di vista tecnico, sia dal punto di vista delle modalità di lavoro.

Un esempio dei processi di innovazione in corso, soprattutto per una realtà tradizionalmente contoterzista, è rappresentato da un'attività per lo sviluppo e brevettazione di un paio di occhiali per non vedenti, una novità assoluta a livello mondiale sviluppato in collaborazione con l'università. Si tratta di un presidio che attraverso l'utilizzo di alcuni micro-sensori permette alla persona ipovedente di percepire in anticipo oltre 80 ostacoli nell'arco dei 4 metri, riducendo o eliminando l'uso del bastone.

Inoltre, Innovatek sta producendo alcune micro e nanotecnologie per le due aziende collegate, sempre per limitare i rischi delle fluttuazioni del mercato dell'occhialeria.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per comprendere il ruolo della formazione in Innovatek è necessario fare riferimento all'accordo aziendale stipulato nell'acquisizione da processo di cassa integrazione straordinaria con un'integrazione salariale al 100%, firmato con le due organizzazioni sindacali CISL-FEMCA e UIL-UILTEC. Tale piano prevedeva oltre all'integrazione della cassa, anche un piano di reintegro di tutti i lavoratori ex SAFILO a blocchi di 10-20 persone entro 24 mesi.

Di conseguenza la formazione prevista non poteva limitarsi a rispondere al rispetto di un accordo, ma essere utile alla concreta possibilità di reintegrare tutti i lavoratori e rendere possibile il passaggio non solo a una nuova realtà aziendale, ma anche a nuove modalità di lavoro e, come visto, anche a nuove possibili lavorazioni.

Per gli intervistati, quindi, la formazione prevista da Innovatek – soprattutto se inserita in un contesto come quello bellunese caratterizzato da una forte presenza del settore dell'occhialeria come principale ambito di assorbimento della manodopera e quindi con opportunità di lavoro molto definite – aveva una triplice valenza:

- dare le adeguate soft e hard skill ai lavoratori coinvolti nel piano industriale;
- supportare e accompagnare le persone nel passaggio dalla vecchia alla nova azienda, favorendo l'adeguamento al nuovo stile organizzativo, in particolare per coloro che erano impiegate da molti anni in Safilo e potevano presentare maggiori difficoltà di adattamento;
- consentire un reskillng e un upskilling di tutti i lavoratori, in cassa integrazione o meno, per accompagnare le innovazioni tecnologiche e produttive dell'azienda, anche in un'ottica di allargamento delle attività di Innovatek verso nuovi settori più dinamici, come quelli legati all'elettromeccanica, l'oleodinamica, eccetera

Tali obiettivi richiedono tempistiche lunghe soprattutto se rivolti a un numero significativo di persone che vanno accompagnate, in primo luogo, ad acquisire nuove competenze per:

- conoscere la cultura aziendale, le modalità organizzative, operative, comunicative e gestionali per partecipare attivamente a un nuovo contesto aziendale;
- comprendere i fattori oggettivi e soggettivi che caratterizzano un processo di cambiamento organizzativo;
- acquisire uno stile comunicativo fondato sulla capacità di dare e ricevere feedback;
- organizzare la produzione per flussi di processo;
- applicare nell'agire organizzativo i principi dell'organizzazione snella per migliorare, evolversi, crescere, creando valore per l'azienda e per il mercato di riferimento;

e successivamente operare anche con nuove tipologie di strumentazioni.

Come previsto, il supporto alle persone attraverso la formazione sul cambiamento e sulle competenze più legate alla conoscenza dei nuovi processi produttivi ha permesso a Innovatek di integrare 150 lavoratori proveniente dall'ex-Safilo. Tuttavia, il processo è attualmente in corso con alcune situazioni ancora di cassa integrazione e l'azienda sta procedendo a nuove ipotesi di formazione sempre a stretto contatto con le parti sindacali.

2.4 Considerazioni riepilogative

Innovatek è un'azienda che nasce dall'acquisizione di un ramo di Safilo da cui ha ereditato uno stabilimento datato non solo dal punto di vista della strumentazione, ma anche dei processi organizzativi e produttivi. Di conseguenza, l'aver firmato un accordo sindacale che prevede l'integrazione nella nuova realtà degli ex dipendenti rende necessario un percorso formativo approfondito e complesso che consenta all'azienda di raggiungere i suoi obiettivi strategici quali:

- integrare tutti i lavoratori entro 24 mesi;
- avviare un processo di innovazione e brevettazione dei prodotti nell'ambito occhialeria così da rendere meno stringente e incerta la condizione di contoterzista;

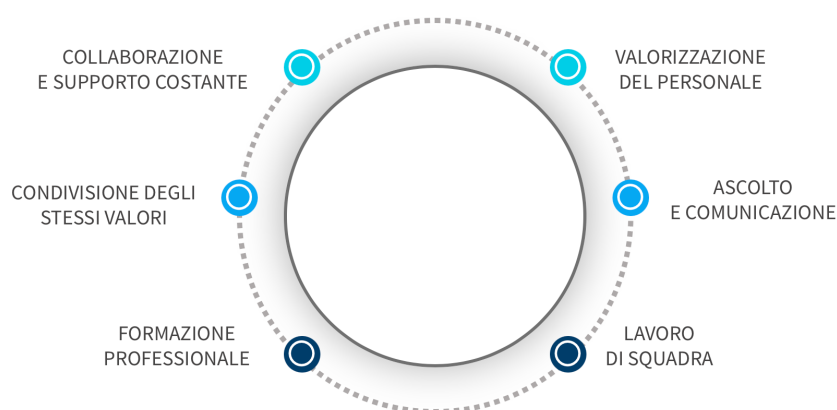
- investire in nuovi settori, anche non affini all'occhialeria oggi maggiormente dinamici.

L'azienda si mostra, infatti, consapevole che traghettare i lavoratori verso una nuova realtà più innovativa, particolarmente dinamica e presente su più settori produttivi, sebbene positivo nelle premesse per l'azienda e per i dipendenti, non può avere successo se non accompagnata da una condivisione di valori, cultura, metodi di lavoro.

Condivisione di valori e atteggiamento che passa in primo luogo da momenti di formazione specifici per consentire alle singole persone di inserirsi nella nuova realtà, non solo con le indispensabili competenze tecniche per operare con le nuove strumentazioni e in modo autonomo nei diversi processi produttivi, ma anche con un approccio propositivo dove il cambiamento diventa un'opportunità e un'occasione di crescita e non una semplice soluzione per non perdere il lavoro.

Figura 2 Approccio alla gestione delle risorse umane in Innovatek

Innovatek avvalora ogni professionalità, incoraggiandone la crescita.



Innovatek è, quindi, un'azienda in cui la tensione all'innovazione si concentra su quattro aspetti: rinnovamento tecnologico, rinnovamento organizzativo, differenziazione della produzione e formazione del personale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno è stata preceduta da una fase di studio e di condivisione del contesto territoriale e di esigenza delle imprese coinvolte nel piano e dei loro lavoratori in termini di capacità di rispondere ai processi di innovazione ed evoluzione in corso nei diversi settori di appartenenza, nella logica di saper adeguatamente accompagnare i piani industriali e gli obiettivi strategici con le giuste azioni sul lato formativo.

L'analisi dei fabbisogni formativi in questa situazione ha dovuto tenere conto sia di analizzare le caratteristiche del nuovo ambito lavorativo in cui le persone avrebbero dovuto inserirsi, sia delle esigenze

formative dei singoli lavoratori. Queste attività hanno visto coinvolte costantemente l'azienda, le parti sociali e la società GruppoFormazione.

Come visto gli obiettivi della formazione erano principalmente due:

- favorire e supportare il passaggio delle persone a un nuovo contesto organizzativo, con processi produttivi nuovi;
- integrare le conoscenze e le skill hard e soft dei lavoratori sia quelli in cassa sia quelli non i cassa.

Di conseguenza è stato fatto un bilancio di competenze e un assessment sul 100% dei lavoratori: ciascuno dei lavoratori coinvolti è stato ascoltato in un colloquio individuale di mezz'ora e sono state raccolte informazioni non solo sulle competenze tecniche, ma anche sulle difficoltà vissute e percepite da ciascuno, i dubbi e le resistenze al cambiamento.

Questa fase ha permesso anche di organizzare le aule per gruppi piccoli di 5-6 persone dove fosse facile l'interazione, il confronto, dare spazio anche alla parte emozionale e favorire una partecipazione proattiva.

L'analisi dei fabbisogni ha previsto anche un momento di confronto con il direttore delle produzioni per conoscere su quali macchine sarebbero stati poi impiegati i lavoratori in modo tale da organizzare correttamente la parte di training on the job, conoscendo in anticipo le caratteristiche della programmazione della macchina, i tempi di esecuzione, gli strumenti di controllo di qualità attesi. Questo in considerazione del fatto che produzione e formazione sono cose differenti: se nella prima ci sono obiettivi di tempo e quantità, nella seconda la finalità è quella di imparare l'utilizzo ed essere autonomi e, tuttavia, è necessario apprendere anche come le caratteristiche della macchina influenzino e determinino le prestazioni attese.

Nello specifico sono stati organizzate due azioni formative:

- una dedicata alle persone in cassa integrazione (LA FABBRICA PARLANTE) relativa alle evoluzioni culturali, organizzative e di produzione in cui attraverso lo strumento del visual storytelling vengono fornite le competenze necessarie a fare emergere le caratteristiche di un nuovo contesto organizzativo, basato sulla condivisione e partecipazione, comprendere le caratteristiche del cambiamento tra Safilo e Innovatek, conoscere e condividere i valori e la cultura organizzativa della nuova realtà;
- l'altra dedicata ai lavoratori non più in cassa integrazione e inseriti nell'attività di Innovatek (L'APPROCCIO LEAN) per trasmettere i principi dell'approccio lean in chiave di miglioramento continuo dell'intera organizzazione

Nella fase di analisi dei fabbisogni, ma non nella definizione degli elementi più organizzativi della formazione, sono stati coinvolti sempre i delegati dei sindacati firmatari dell'accordo (CISL e UIL), tuttavia anche la CGIL è stata tenuta informata.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La micro-progettazione dell'intervento formativo ha reso necessaria una particolare attenzione per favorire al massimo la partecipazione delle persone. Questo in considerazione del fatto che molte di loro vengono

da tanti anni di cassa integrazione e hanno quindi avevano organizzato la propria giornata, gli impegni della famiglia, sulla base della propria disponibilità di tempo e per tanto avevano la necessità di cambiare le abitudini consolidate per essere presenti alle lezioni.

Questo ha comportato una forte attenzione alle esigenze dei singoli e la messa in campo di alcune specifiche soluzioni:

- calendario personalizzato;
- recupero delle lezioni perse in caso di assenza;
- messa a disposizione di buoni pasto per chi partecipava alle lezioni.

La formazione è stata immaginata come un percorso che fornisse alle persone in una prima fase le necessarie competenze soft (e quindi engagement piuttosto che lavoro di gruppo, lavoro in squadra, leadership competenze organizzative), poi un secondo momento dedicato alle tematiche e ai principi relativi alla lean production (gestione, organizzazione, gestione dell'errore, ..) e, infine, le competenze di tipo tecnico con tutte le lavorazioni richieste nello specifico contesto produttivo. Tutti gli intervistati concordano nel dire che senza la parte di formazione sul cambiamento, sull'empowerment eccetera, la parte più tecnica non avrebbe avuto senso e successo.

Ciascun intervento formativo ha previsto un'organizzazione specifica: per la parte più legata all'innovazione e, quindi, per la parte tecnica, le lezioni sono state suddivise in lezioni teoriche in aula e in training on the job, consentendo così alle persone di acquisire consapevolezza e autonomia, manualità e le modalità operative direttamente sul posto di lavoro.

Le lezioni sono state svolte da un ampio team di docenti selezionati appositamente dalla società di formazione per rispondere ai fabbisogni formativi emersi.

Per quanto riguarda il monitoraggio delle azioni formative, GruppoFormazione ha previsto al termine di ogni percorso la somministrazione di un test di valutazione in uscita che, insieme a quello somministrato in entrata ha consentito di verificare il superamento del gap di competenze. Inoltre, sono state realizzate una serie di osservazioni sul campo da parte dei trainer nella fase di training on the job. Questi erano stati individuati tra i responsabili di produzione o di area di Innovatek e coinvolti in quanto sono le persone che meglio sono a conoscenza delle specifiche esigenze produttive e aziendali.

Tuttavia, la valutazione finale non ha avuto come unico scopo quello di verificare il superamento delle eventuali lacune, ma anche come modalità per progettare i successivi step formativi poichè la logica con cui in Innovatek è realizzata la formazione è quella di un processo continuo di crescita e aggiornamento delle competenze e non di un intervento una tantum. In effetti, da questa analisi è già emerso l'interesse di Innovatek per la partecipazione al Fondo nuove competenze, così come altre riflessioni sui piani innovazione eccetera.

Per nessun percorso è stato realizzata una certificazione delle competenze; mentre è stato predisposto uno strumento per valutare il gradimento dell'attività.

3.3 Considerazione riepilogative

Il particolare contesto, le finalità e le caratteristiche dei beneficiari hanno richiesto da parte di Innovatek e della società GruppoFormazione una particolare attenzione in tutte le fasi di progettazione, analisi del fabbisogno, erogazione e valutazione della formazione.

Per quanto riguarda la progettazione, era necessario tenere in considerazione il particolare contesto in cui si inseriva la formazione, contesto caratterizzato da un processo di consolidamento di un piano industriale definito all'interno di un accordo sindacale che prevedeva il progressivo assorbimento della forza lavoro di un'azienda ceduta in una realtà aziendale completamente diversa dal punto di vista organizzativo e impegnata a intraprendere nuove attività produttive anche per svincolarsi dai limiti del contoterzismo. Quindi, da un lato c'era l'esigenza di comprendere appieno i nuovi orizzonti organizzativi e produttivi, dall'altro coinvolgere attivamente un numero significativo di lavoratori rimasti a lungo in cassa integrazione e in una fase di incertezza professionale.

Per questo il primo step è stato quello di realizzare una valutazione delle competenze dei singoli partecipanti non solo dal punto di vista delle conoscenze e skill tecniche, ma anche da punto di vista delle loro paure, aspettative, propensione al cambiamento, volontà di rimettersi in gioco.

A seguire la micro-progettazione ha richiesto di trovare delle strategie che permettessero la maggiore disponibilità di partecipazione da parte dei singoli, aiutandoli anche a bilanciare l'impegno formativo/professionale con le esigenze e l'organizzazione familiari adottata nella fase della cassa integrazione. Questa dimensioni si sono tradotte:

- nella creazione di micro-aule, 5-6 persone, per permettere la maggiore facilità di interazione e confronto tra i partecipanti;
- nell'organizzazione di momenti di recupero delle lezioni nel caso di assenze;
- nella progettazione di attività formative dedicate all'empowerment dei singoli;
- nell'utilizzo di modalità formative teoriche e on the job;
- nel coinvolgimento dei responsabili di produzione e di area per gestire attivamente la fase di training on the job.

Merita, infine, attenzione l'attività di valutazione delle competenze ex post come strumento per la progettazione di futuri percorsi di formazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Nello specifico del percorso formativo realizzato in Innovatek l'aspettativa di impatto della formazione era legata in modo specifico alla capacità di attivare nei partecipanti un percorso di consapevolezza personale e

di maggior attitudine rispetto al cambiamento prospettato con il trasferimento dal vecchio al nuovo posto di lavoro, in termini di nuovo contesto organizzativo, nuovi gruppi di lavoro, nuove mansioni, nuova cultura organizzativa, nuovi processi produttivi.

Pertanto, per valutare i cambiamenti generati dalla formazione il punto di vista da prendere in considerazione è senza dubbio quello delle persone e di come queste abbiano saputo inserirsi in Innovatek con spirito positivo e propositivo, interpretando la nuova situazione come un'opportunità, piuttosto che una soluzione di ripiego o una mortificazione.

Gli intervistati da questo punto di vista concordano nel ritenere che, anche grazie all'intenso percorso di ascolto a monte della formazione, il risultato sia stato raggiunto e che sia andato oltre le aspettative. Infatti, non solo la maggior parte delle persone coinvolte hanno colto di trovarsi di fronte a un'opportunità di crescita, adottando un atteggiamento di proposta, di entusiasmo, di adesione al progetto, ma il percorso fatto ha anche permesso di far emergere dei talenti e di far scoprire nuove opportunità.

Quindi, in linea generale, l'azienda riconosce che la formazione ha realmente permesso di traghettare una parte significativa degli ex dipendenti Safilo verso un rinnovamento etico, ideologico e personale che ha consentito a all'azienda di portarli non solo a condividere la struttura e la cultura organizzativa di Innovatek - in termini di modalità di lavoro a processo con l'acquisizione di autonomia e responsabilità - ma anche di proporre alla persone di essere impiegati in nuove contesti, in nuovi settori e riceverne una risposta entusiasta e di messa in gioco.

Questo è considerato un vero successo, soprattutto, in considerazione del fatto che i partecipanti erano tutte persone tra i 40 e i 50 anni che precedentemente al corso erano abituati a standard lavorativi molto diversi e, soprattutto, venivano da un lungo periodo di cassa integrazione e incertezza che li aveva in parte demoralizzati e abituati ormai a rimanere fuori dal mercato del lavoro o al più essere reimpiegati in ambiti dell'occhialeria tradizionali.

Oggi per l'impresa sono visibili alcuni cambiamenti significativi:

- a) Le persone ritengono di aver acquisito una maggiore spendibilità lavorativa sia all'interno dell'azienda sia nel mercato del lavoro, dimostrando di essere intellettualmente flessibili, di sapersi mettere in discussione, di essere in grado lavorare in gruppo, di uscire dalla propria zona di confort e assumersi responsabilità del processo lavorativo, portando direttamente un valore aggiunto all'organizzazione.
- b) I lavoratori hanno acquisito competenze che permettono loro di spostarsi tra i diversi reparti o anche di essere impiegati in settori differenti in modo positivo. Gli intervistati citano i nomi di alcuni lavoratori che sono stati efficacemente coinvolti nel settore dell'elettromeccanica o dell'elettronica e hanno scoperto con stupore di essere in grado di operare positivamente anche al di fuori dell'occhialeria
- c) Sono emersi dei talenti che possono essere significativi per l'azienda: persone che hanno evidenziato capacità di adattamento, ma anche capacità di trainare un gruppo di persone.
- d) Volontà da parte delle persone di proseguire nel processo di crescita delle competenze, magari partecipando a nuovi corsi di formazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

In generale, quindi, il processo formativo ha raggiunto gli scopi che si era prefissato sin dalla fase di raccolta dei fabbisogni formativi sia nella definizione dei contenuti, degli strumenti e delle modalità di formazione.

A riprova di questo successo, gli intervistati richiamano come su tutti i lavoratori coinvolti la percentuale di chi non ha apprezzato il percorso proposto sia molto piccola (1-2%) e che coloro che non si sono dichiarati soddisfatti sono anche coloro che hanno maggiormente avversato tutto il progetto del nuovo piano industriale di Innovatek.

Quello che viene in qualche modo criticato, ma anche in questo caso una critica frutto della soddisfazione per l'attività di formazione a cui le persone hanno partecipato, è il fatto di non aver potuto accedere a più ore di lezione e il timore di non poter avere nuove occasioni in tal senso.

In generale, gli intervistati si dimostrano soddisfatti dell'opportunità avuta e auspicano che Fondimpresa preveda altre azioni di politica attiva a supporto di quelle situazioni di crisi e cassa integrazione che stanno emergendo o permanendo sul territorio. In particolare, Innovatek lamenta la mancanza di risorse per accedere a nuovi percorsi formativi che accompagnino il rinnovamento della cassa e per le quali si stanno già immaginando interventi da un minimo di 40 a un massimo di 150 ore.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'analisi complessiva del progetto formativo permette di evidenziare per le diverse fasi alcuni elementi abilitanti che hanno reso l'iniziativa un successo rispetto agli obiettivi individuati, in primis quello di fare emergere un atteggiamento positivo e propositivo delle persone coinvolte rispetto alla situazione di cambiamento di impresa, di contesto organizzativo, di processi produttivi e di mansioni a cui erano chiamati nella fase di transizione tra l'esperienza in Safilo e la nuova esperienza di Innovatek, azienda impegnata in un ampliamento della propria offerta di prodotti/servizi e parte di un gruppo con attività anche diverse dall'occhialeria.

Nelle specifico possono essere richiamati i seguenti elementi divisi per le diverse fasi.

a) Analisi dei fabbisogni

- analisi del contesto territoriale bellunese e settoriale dell'occhialeria, con le relative esigenze delle aziende in termini di innovazione e risorse umane;
- assessment sulle esigenze, aspettative, paure e competenze dei singoli lavoratori coinvolti con incontri e colloqui individuali;
- coinvolgimento dei responsabili aziendali per la definizione delle esigenze e competenze tecniche necessarie;
- coinvolgimento delle parti sociali.

b) Micro-progettazione

- formazione di classi piccole per favorire il confronto, il lavoro di gruppo e l'emersione dell'intelligenza emotiva delle persone;
- definizione dei contenuti della formazione e degli strumenti formativi per un nuovo approccio all'organizzazione (visual storytelling);
- coinvolgimento di docenti esperti e con conoscenza specifica del territorio e delle tematiche oggetto di formazione;
- previsione di strumenti per favorire la massima partecipazione.

c) Erogazione

- combinazione tra formazione teorica in aula e formazione on the job con un chiaro accordo sulle differenze di obiettivo della produzione (quantitativi e temporali) e quelli della formazione (acquisizione di autonomia e conoscenza dei macchinari);
- coinvolgimento dei responsabili come trainer nella fase di formazione on the job.

d) Valutazione

- monitoraggio ex ante ed ex post per la verifica degli apprendimenti e per definire altri processi di formazione.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La buona prassi da richiamare in questo contesto è certamente quella legata all'attento **assessment** dei singoli partecipanti, buona prassi coerente con le finalità dell'azione formativa e facilmente replicabile anche in altri contesti.

Di seguito vengono riportati i singoli elementi caratterizzanti:

a. Qualità strategica (voto 5)

La necessità di realizzare un assessment individuale per ogni persona è evidente in un piano formativo che ha come obiettivo quello di produrre una concreta trasformazione nell'atteggiamento e nelle motivazioni dei singoli rispetto al tema del cambiamento e rispetto all'acquisizione di nuove competenze per conseguire autonomia e operare in un nuovo contesto organizzativo.

b. Qualità attuativa (voto 4)

In questa prospettiva, la società di formazione ha realizzato dei colloqui individuali di mezz'ora con ciascuno dei quasi 200 lavoratori coinvolti per raccogliere non solo le competenze, ma anche i timori, le aspettative, la propensione al cambiamento, le esigenze individuali anche in termini di tempo. Questo ha permesso anche di definire piccoli gruppi e quindi piccole aule che riuscissero a lavorare positivamente insieme e anche di immaginare strumenti per favorire la partecipazione (buoni pasto e recupero ore di assenza).

c. Riproducibilità (voto 4)

La presente attività di assessment è facilmente riproducibile in contesti simili, anche caratterizzati da un numero significativo di persone. Necessita tuttavia di un numero importante di esperti e consulenti.

d. Trasferibilità (voto 4)

La buona pratica è trasferibile in ogni contesto in cui il focus della formazione è quello di imprimere un cambiamento significativo nella forma mentis delle persone e spingere sulle motivazioni.

5.3 Conclusioni

In generale il percorso formativo sull'innovazione organizzativa intrapreso da Innovatek si è rilevato come un caso di successo perché ha raggiunto gli obiettivi prefissati e ha posto le basi per consentire all'azienda di rispettare gli accordi presi con le parti sindacali e integrare per step successivi i lavoratori ex Safilo.

In tabella 1 sono riportati i punti di forza e di debolezza del percorso e le relative minacce e opportunità.

L'auspicio dell'azienda è che si creino ulteriori opportunità di formazione simili a questo che consentano di offrire le medesime opportunità ad altri lavoratori.

Tabella 1 Analisi Swot

Punti di forza	Punti di debolezza
• Processo di definizione dei fabbisogni formativi con focus sui singoli e sull'esigenze dell'azienda • Scelta delle modalità di erogazione della formazione • Qualità dei docenti • Valutazione ex post per proseguire il percorso di formazione continua	• Ore di formazioni disponibili per ogni singolo discente
Opportunità	Minacce
• Imprimere una cambiamento nella forma mentis e nel loro approccio al cambiamento • Ampliare l'occupabilità delle persone rendendole più flessibili e disposte a impegnarsi in contesti lavorativi nuovi • Innescare un desiderio di formazione continua	• Difficoltà ad attivare le persone rimaste a lungo in cassa integrazione