



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

AT SARDEGNA

AZIENDA: Cooperativa Sociale DigitAble Onlus

**Ambito Tematico Strategico:
Innovazione nell'organizzazione**

Piano territoriale INNOSAR – *Innovazione per le Imprese Sardegna*

a



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

Team di Monitoraggio

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei esperta nell'ambito dell'indagine e ricerca socio-economica, della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

Dott.ssa Valentina Caboni esperienza nell'ambito di indagine e ricerca socio-economica.



Indice

Capitolo 1 INTRODUZIONE	4
1.1 Introduzione	4
Capitolo 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	7
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	7
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	8
2.3.1 Aspettative della formazione	9
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazione riepilogative.....	10
Capitolo 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	11
3.2 Le figure professionali coinvolte	11
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	11
3.4 Considerazioni riepilogative.....	12
Capitolo 4 CONCLUSIONI.....	13
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
4.2 Le buone prassi formative aziendali	13
4.3 Conclusioni	14
Bibliografia e sitografia	14



Capitolo 1 INTRODUZIONE

1.1 Introduzione

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato l'attività sull'azione formativa del piano finanziato con le risorse del Conto Sistema, Avviso 4/2017 - Competitività.

La seguente relazione riguarda il piano territoriale *INNOSAR – Innovazione per le Imprese Sarde*, e in particolare le azioni rientranti nella tematica “Innovazione nell'Organizzazione – applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne di un'impresa”.

Nello specifico l'attività di formazione è stata realizzata dal capofila e-Work SPA insieme al Consorzio Grow-Up, mentre l'impresa interessata è la Società Cooperativa DigitAbile, Onlus di tipo B sita a Oristano la cui mission è l'inserimento socio-lavorativo di fasce deboli della popolazione.

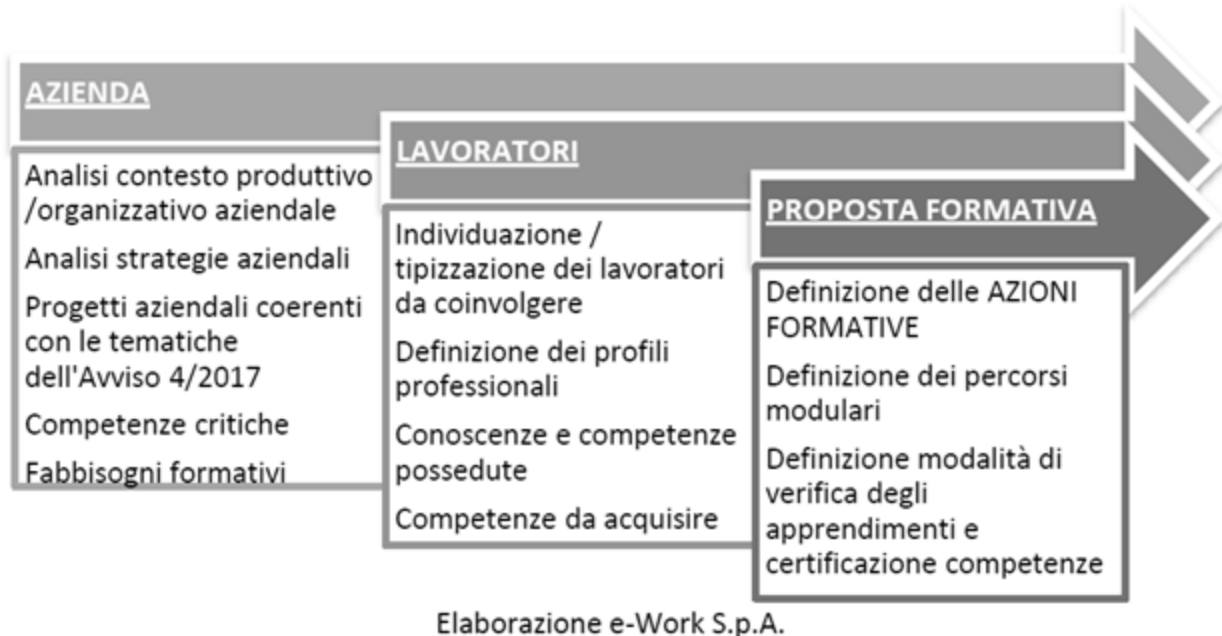
Il soggetto proponente E-Work nasce nel 2000, ottenendo quattro anni più tardi l'autorizzazione ministeriale generalista a tempo indeterminato. Si tratta di un Operatore autorizzato che oltre a esercitare tutto ciò che riguarda l'intermediazione di lavoro, è anche nelle condizioni di gestire tutti i percorsi di formazione finanziata sia a livello nazionale che comunitario. Occupandosi di risorse umane nel settore turistico, alberghiero e della ristorazione, E-work gestisce tutte le varie fasi, dal processo di reclutamento all'avviamento al lavoro, insieme alle elaborazioni delle buste paga, gli adempimenti contrattuali e l'eventuale gestione del contenzioso.

Il piano territoriale *Innosar* nasce dall'analisi e dalla definizione dei possibili soggetti beneficiari, in termini di imprese e lavoratori localizzati nel territorio sardo, delle competenze critiche, del fabbisogno formativo e professionale. Questo tipo di studio ha poi condotto alla preparazione di un'offerta formativa ad hoc, alla pianificazione di attività propedeutiche e di accompagnamento necessarie alla giusta ed efficace attuazione della proposta progettuale (Figura 1).



Figura 1: Iter analisi fabbisogni formativi

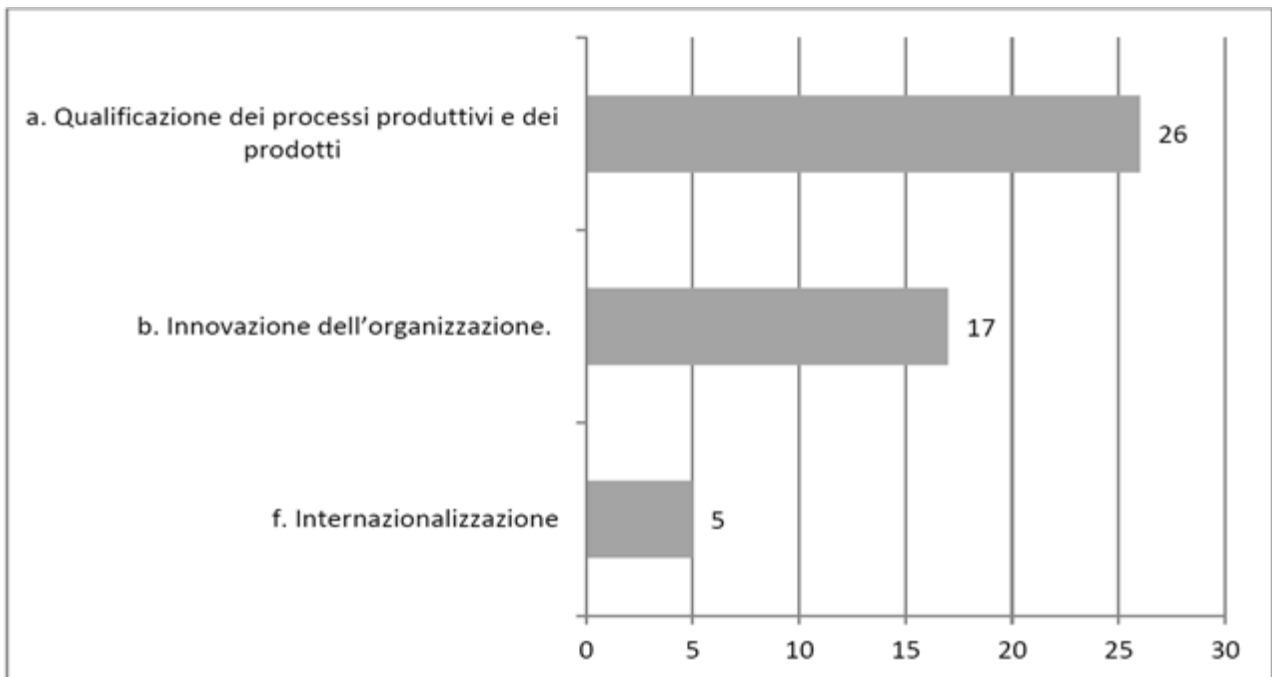
L'analisi dei fabbisogni formativi ha permesso l'approfondimento del contesto organizzativo, produttivo e umano di ciascuna azienda, gli obiettivi strategici a breve e medio termine, le carenze



presenti. Le rilevazioni a livello aziendale hanno reso possibile delineare le seguenti macro aree problematiche, circoscrivendo il fabbisogno formativo in ordine di importanza (Figura 2):

- a) *Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti*: interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione, in termini di efficienza e qualità. Riuscendo a gestire meglio l'area produttiva, le aziende saranno in grado di destinare risorse finanziarie ad altre priorità, in particolare per implementare gli strumenti lean, per razionalizzare i processi di pianificazione e programmazione della produzione, per introdurre sistemi di controllo di costi e gestione delle forniture. È idea condivisa dalle aziende che per arrivare a un'ottimizzazione del processo produttivo, ci si debba dotare di strumenti standardizzati che siano in grado di rilevare punti di forza e punti di debolezza di questo.
- b) *Innovazione dell'organizzazione*: applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne di un'impresa. Si evidenzia la necessità di istituire procedure mirate al controllo qualità sia del processo produttivo che del servizio al cliente, di migliorare il clima umano e collaborativo, di strutturare il personale aziendale, di dotarsi di strumenti organizzativi che operino nel rispetto ambientale.
- c) *Internazionalizzazione*: necessità di crescere ed entrare nei mercati esteri, data la domanda maggiore rispetto alla sola interna, grazie a una più efficace gestione delle politiche di marketing in ambito internazionale.

Figura 2: Preferenza delle aziende per le aree tematiche dell'Avviso 4/2017



Fonte: Elaborazione e-Work S.p.A. su monitoraggio ex ante

Per quanto riguarda Digitabile, nella prima macro area “Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti” ricadono le seguenti azioni formative:

1. Modelli operativi di produzione con strumenti automatizzati, il cui fine è sostenere la gestione di progetti d'automazione dei processi produttivi; utilizzare tecniche e strumenti per l'avvio, la diffusione e la gestione di progetti d'innovazione tecnologica in azienda; valutare lo stato di innovazione al fine di definire le migliori condizioni d'innovazione del processo e del prodotto.
2. Sistemi automatici di progettazione, con lo scopo di utilizzare a un livello avanzato le potenzialità degli strumenti di progettazione per l'innovazione di prodotto.
3. Strutturazione del piano continuo di miglioramento della produzione, il cui fine è mettere a sistema un piano per il miglioramento continuo in produzione e individuare gli elementi chiave di gestione e controllo per il miglioramento degli aspetti strutturali, organizzativi e operativi.

Nella seconda macro area “Innovazione dell'organizzazione” le azioni formative sono:

4. Analisi e gestione dei processi aziendali con l'obiettivo di mantenere un percorso di miglioramento dell'organizzazione mediante la gestione per processi, di individuare processi critici, applicare tecniche e metodologie di gestione per processi.
5. Risk management: strategie e strumenti per il miglioramento delle performance aziendali, per saper identificare i potenziali ambiti di lavoro per ridurre i rischi di natura strategica e definire una road-map coerente con gli obiettivi strategici dell'azienda, pianificare e



programmare la gestione dei rischi , conoscere e valutare tutti quelli ai quali l'azienda è esposta.

Dopo aver esaminato la documentazione di progetto, è stato intervistato il referente aziendale che aveva il rapporto diretto con i lavoratori coinvolti in formazione, con ruolo di referente del piano per l'impresa e del piano per il Soggetto Attuatore.

Capitolo 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Le Onlus, così come i soggetti seppur non qualificati in tal modo (associazioni, fondazioni, cooperative sociali ecc.) sono ben radicati sul territorio sardo e svolgono un'azione importante nello sostenere in vario modo le persone così dette "svantaggiate"¹. Infatti, la Cooperativa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità, la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini, con particolare riguardo all'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, senza scopo di lucro. In particolare la Onlus DigitAbile si occupa di far incontrare il sistema produttivo e il sistema dello svantaggio creando le condizioni necessarie affinché si superi il gap esistente, progettando interventi personalizzati compatibili con le caratteristiche e con lo specifico progetto di vita del soggetto. Oltre sposare i principi che caratterizzano il movimento cooperativo mondiale quali la mutualità, la solidarietà, la democraticità, l'impegno, l'equilibrio delle responsabilità rispetto ai ruoli, lo spirito comunitario, il legame con il territorio, un equilibrato rapporto con lo Stato e le istituzioni pubbliche, la promozione umana, la Cooperativa fa propri i seguenti:

- la “Democrazia partecipata”, sia interna (intesa come partecipazione attiva ai processi decisionali e organizzativi di tutti quei soggetti che a diverso titolo interagiscono con la Cooperativa) che esterna (partecipazione della Cooperativa a processi di sviluppo economico-sociale della comunità in cui opera, agendo in qualità di promotore di politiche di welfare);
- la “Reciprocità”, per cui tutti gli individui sono uguali e si concretizza attraverso la solidarietà con l'eliminazione delle diversità, e la fraternità con la quale invece si esaltano le specificità individuali;
- il “Lavoro” inteso come uno strumento per migliorare la qualità della vita favorendo l'inclusione sociale.

Le risorse umane operanti nella Cooperativa fanno propri questi principi nel progettare strategie per la crescita del benessere dell'intera comunità: essi si propongono quali "agenti di cambiamento sociale" attraverso la relazionalità, intesa come capacità di mettersi in relazione (con le persone, con

¹ Legge 8 Novembre 1991, n. 381 “Disciplina delle cooperative sociali”



le istituzioni, con il territorio), la partecipazione attiva interna ed esterna all'Organizzazione, la responsabilità verso i soggetti svantaggiati in termini di flessibilità e personalizzazione dei progetti, lo sviluppo di "modi di essere" positivi e di qualità sociale. Infatti tutte le attività sono improntate al raggiungimento di validi risultati in termini di efficacia ed efficienza dando un importante contributo al territorio e alla comunità.

Inoltre il sistema di qualità della Cooperativa Sociale DigitAbile Onlus è conforme alla norma UNI EN ISO9001:2008, così da poter dimostrare la capacità della Cooperativa di fornire servizi che soddisfino i requisiti dei clienti.

La Cooperativa si occupa principalmente di digitalizzazione ottica di documenti, e in minore misura di altre attività di pubblica utilità quali Servizio Civile Nazionale, servizi civici comunali, gestione del verde pubblico, gestione archivi storici, pulizie. DigitAbile ha così optato per una diversificazione delle attività nelle quali inserire persone svantaggiate, garantendo così un'ampia gamma di progetti e assicurandole la leadership nel territorio oristanese. Sebbene non ci sia concorrenza da parte di altri enti, aziende o cooperative, il settore nel quale opera DigitAbile è altalenante, probabilmente a causa della variabilità delle risorse disponibili e dal tipo di utenza alla quale si rivolge.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

I principali obiettivi strategici che la DigitAbile persegue sono l'innovazione di processo, l'innovazione organizzativa, il miglioramento della qualità del prodotto e del processo, l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e l'accesso a nuovi mercati. In particolare, l'innovazione tecnologica riveste un ruolo fondamentale per la sua attività principale, ovvero la digitalizzazione di documenti. I principali benefici che DigitAbile ha ottenuto dall'innovazione tecnologica consistono in una riduzione di tempo nello svolgere l'attività a vantaggio della competitività, un miglior output in quanto il risultato è qualitativamente superiore rispetto al passato e un'ottimizzazione delle risorse. Ciò si ripercuote sull'organizzazione, dando ampio spazio all'aggiornamento e alla crescita del capitale umano, spingendo a qualificare maggiormente chi lavora nella Onlus.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano e le relative azioni formative sono stati in grado di rispondere in maniera assolutamente positiva agli obiettivi aziendali emersi durante la fase preliminare prima in sede di consiglio d'amministrazione e successivamente durante il dialogo con il Soggetto Attuatore. Infatti le necessità e le aspettative sono state ben illustrate e condivise durante gli incontri con i docenti prima dell'inizio dei corsi di formazione.

La necessità di implementare l'innovazione tecnologica insieme a un maggiore investimento nella formazione delle proprie risorse hanno trovato pieno spazio nel piano formativo, soddisfacendo così appieno le criticità espresse da DigitAbile.

Infatti il contenuto del piano formativo mirava ad approfondire le conoscenze dei dipendenti rispetto all'importanza della tecnologia nella crescita dell'attività aziendale, attraverso lo sviluppo delle



competenze di analisi, progettazione, sviluppo di prodotti e delle tecniche di lavoro, e attraverso l'identificazione della metodologia strutturata adeguata per l'individuazione, la scelta e la gestione degli strumenti che permettono di ottenere maggiore profitto e flessibilità. Migliorare infine i comportamenti organizzativi, il clima aziendale e la soddisfazione del cliente (interno ed esterno), supportando le esigenze connesse alla gestione del rischio.

2.3.1 Aspettative della formazione

Gli obiettivi che la Onlus si era prefissata sono stati tutti brillantemente raggiunti, dando una significativa svolta al settore più importante e specializzato, la digitalizzazione ottica dei documenti. Per cui l'innovazione tecnologica in questo senso è risultata fondamentale, dando la possibilità al personale di ampliare la propria sfera di competenze e a DigitAble la garanzia di poter offrire un servizio migliore e aggiornato. D'altronde le stesse aspettative del Soggetto Attuatore e dei formatori sulle performance aziendali erano alte, poiché ci si aspettava di formare degli operatori che fossero autonomi nella gestione del servizio e di ottimizzare i tempi per lo svolgimento dello stesso. Sia il referente aziendale che gli stessi lavoratori si ritengono tutti estremamente soddisfatti per come si sono svolte le azioni formative e per i risultati ottenuti. L'azienda si è potuta specializzare maggiormente grazie a un'innovazione di processo, mentre le risorse umane hanno arricchito il proprio bagaglio di competenze acquisendo nuova professionalità.

2.3.2 Impatto della formazione

L'impatto delle azioni formative è stato subito tangibile, grazie alle modalità di erogazione del piano che si sono articolate in aula a cui è stata data un'impronta "attiva", in forma di *Action learning* e di *Training on the job*.

Oltre a un netto miglioramento qualitativo del servizio e dell'output in termini anche di precisione e affidabilità, si è assistito a una generale ristrutturazione dell'organizzazione, con una maggiore definizione dei ruoli e delle competenze. È aumentata anche la competitività grazie a una riduzione dei tempi necessari all'espletamento del servizio, e sebbene DigitAble sia leader nel territorio di riferimento, ciò contribuisce a scoraggiare la nascita di altri enti o aziende che auspichino ad offrire gli stessi servizi.

Tenendo conto poi del difficile clima economico, inasprito dall'attuale situazione di emergenza covid-19, i risultati delle azioni formative si stanno rivelando ancora più incisive, dando una marcia in più al successo della Onlus, trasformandola in un'"azienda" di alto profilo.

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

Durante l'anno corrente attraversato dalla triste emergenza sanitaria dovuta al covid, anche per DigitAble diverse attività si sono svolte in smart working, mentre altre si sono dovute fermare. Si sono seguite delle fasi altalenanti nelle quali si alternava l'attività lavorativa in presenza e quella da remoto, ma naturalmente la via preferenziale anche in un'ottica futura, sia per lo svolgimento delle



mansioni che per la formazione resta quella in presenza. Questo in ragione tanto della natura estremamente pratica delle varie attività lavorative/servizi che la Cooperativa offre, quanto per le caratteristiche intrinseche di quella che è una Onlus, nella quale le relazioni umane per le proprie risorse rivestono un ruolo decisivo.

2.5 Considerazione riepilogative

Durante l'anno corrente attraversato dalla triste emergenza sanitaria dovuta al covid, anche per DigitAbile diverse attività si sono svolte in smart working, mentre altre si sono dovute fermare. Si sono seguite delle fasi altalenanti nelle quali si alternava l'attività lavorativa in presenza e quella da remoto, ma naturalmente la via preferenziale anche in un'ottica futura, sia per lo svolgimento delle mansioni che per la formazione resta quella in presenza. Questo in ragione tanto della natura estremamente pratica delle varie attività lavorative/servizi che la Cooperativa offre, quanto per le caratteristiche intrinseche di quella che è una Onlus, nella quale le relazioni umane per le proprie risorse rivestono un ruolo decisivo.

DigitAbile riveste un ruolo fondamentale nel suo campo, quale leader nel promuovere attività lavorative a sostegno delle persone svantaggiate e alla loro integrazione.

La digitalizzazione ottica dei documenti è il maggiore servizio/prodotto offerto dalla Onlus, per cui si sentiva la necessità di un intervento mirato che fosse in grado di portare innovazione tecnologica in un ambito così cruciale per l'azienda".

Il piano formativo di Fondimpresa ha risposto in maniera più che positiva alle esigenze e alle criticità esposte durante la fase preliminare di dialogo con il Soggetto Attuatore, portando a degli ottimi risultati in termini di competitività, di miglioramento qualitativo del servizio/output e di una più razionale organizzazione interna di ruoli e competenze.

Il covid ha messo a dura prova la Cooperativa, sebbene a fasi altalenanti l'attività sia proseguita. Lo smart working e l'attività formativa a distanza non sono le modalità ideali con cui DigitAbile intende agire in futuro, prediligendo al contrario l'attività lavorativa e formativa in presenza.



Capitolo 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

In via generale, ricordiamo che il piano territoriale *Innosar* nasce dall'analisi e dalla determinazione dei possibili soggetti beneficiari, con riguardo alle imprese e ai lavoratori operanti nel territorio sardo, alle competenze critiche, al fabbisogno formativo e professionale. Questo tipo di studio ha poi condotto alla progettazione di un'offerta formativa apposita, alla pianificazione di attività propedeutiche e di accompagnamento utili alla giusta ed efficace attuazione della proposta progettuale. Per cui il piano formativo *Innosar* è il risultato della costruzione progressiva di percorsi flessibili volti al conseguimento dei risultati di apprendimento (in termini di conoscenze, competenze e abilità), necessari a un'efficace implementazione delle strategie rilevate in sede di analisi aziendale.

L'intero processo formativo è stato costruito interamente partendo dalle necessità messe in evidenza da DigitAbile nella fase di analisi del fabbisogno. Sono state svolte delle riunioni tra Soggetto Attuatore e Consiglio d'amministrazione della Onlus, durante le quali si è potuto trovare un punto di incontro tra le problematiche maggiormente sentite e le soluzioni formative più adatte al caso.

DigitAbile in seguito è venuta a conoscenza dell'analisi preliminare del fabbisogno che il Soggetto Attuatore ha realizzato in fase di programmazione, prima dell'avvio del percorso formativo.

Sulla base delle proprie aspettative, la Cooperativa ha giudicato in maniera molto positiva quello che è stato poi il risultato dell'azione formativa, confermando pienamente il raggiungimento degli obiettivi rilevati e rappresentati, rispondendo in modo efficace alle esigenze.

Anche durante l'azione formativa il dialogo con la Onlus e con i lavoratori interessati è proseguito, sempre in un'ottica di cooperazione, anche per andare incontro alle esigenze particolari del personale impegnato nella formazione.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Le figure coinvolte nell'azione formativa sono gli impiegati tecnici che svolgono il servizio principale all'interno di DigitAbile, ovvero la digitalizzazione ottica dei documenti. Essendo questo il lavoro cruciale della Cooperativa, si è sentita la necessità di ricorrere a delle azioni formative mirate che potessero accrescere e migliorare le competenze delle risorse umane impegnate, con l'obiettivo di aumentare la competitività in termini di qualità dell'output e di tempi impiegati per svolgere il servizio.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Il piano operativo si è articolato in varie fasi: il momento iniziale durante il quale si è svolta l'analisi aziendale e la programmazione di un percorso di formazione interaziendale (fase ex ante); l'individuazione delle competenze critiche da sviluppare in relazione alle risorse e ai profili coinvolti



(fase attuativa di micro-progettazione); formazione del personale; verifica degli apprendimenti e del gradimento; conclusione del progetto e valutazione dell'impatto aziendale (fase ex post).

Il momento cruciale riguarda senz'altro la fase preliminare, quella in cui si dialoga maggiormente con l'azienda che beneficerà dell'azione formativa. Capire quali sono le reali esigenze, individuare quelle che sono le competenze critiche su cui andare a intervenire, verificare le modalità più adatte al caso, è ciò che può garantire la buona riuscita di un percorso formativo.

I percorsi scelti ricadono nelle due macro aree "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti" e "Innovazione nell'organizzazione", mirate a intervenire efficacemente sul servizio principale dell'"azienda", ovvero la digitalizzazione.

All'interno della prima macro area sono state intraprese le seguenti azioni formative: "modelli operativi di produzione con strumenti automatizzati", "Sistemi automatici di progettazione", "Strutturazione del piano continuo di miglioramento della produzione". Nella seconda macro area sono stati scelti l'"Analisi e gestione dei processi aziendali" e il "Risk management: strategie e strumenti per il miglioramento delle performance aziendali".

Anche da parte dei lavoratori interessati dal piano formativo c'è stata una notevole soddisfazione, infatti nel caso concreto l'attività formativa ha permesso di imparare l'utilizzo di un software e di un dispositivo. La mansione è diventata molto più semplice, grazie a un apprendimento giudicato dagli stessi lavoratori esaustivo, in quanto non si è sentita la necessità di consultare il materiale didattico del corso di formazione. Allo stesso modo quest'ultimo è stato fondamentale per un approccio più innovativo all'attività lavorativa, senza dimenticare che la parte pratica è stata di fondamentale importanza per l'acquisizione delle conoscenze necessarie, grazie a delle simulazioni, dimostrazioni ed esercitazioni.

Obiettivo altrettanto importante è quello di poter rendere le "buone pratiche" replicabili, per poter utilizzare la stessa metodologia in altri contesti per esempio, fornire i mezzi per altri interventi formativi e dare all'"azienda" un quadro completo sugli strumenti offerti dal Conto Sistema.

Una volta terminato il percorso formativo, sono stati distribuiti dei questionari di apprendimento e di gradimento somministrati sia ai partecipanti che al referente aziendale, al fine di poter elaborare, scambiare e integrare i dati. Oltre ai questionari, si è proceduto a delle interviste al referente aziendale e a un campione di lavoratori. Questo ha permesso di procedere a un monitoraggio valutativo sull'esperienza di formazione della Onlus, così da poter avere un quadro completo e più punti di vista.

3.4 Considerazioni riepilogative

L'analisi del fabbisogno è stato un momento assai rilevante per il buon esito dell'azione formativa, poiché è in questo passaggio che è avvenuto un proficuo dialogo tra DigitAbile e Soggetto Attuatore. Così la Onlus ha potuto far valere al meglio le proprie problematiche e le proprie criticità, così che si sia potuto costruire un piano formativo ad hoc che potesse rispondere adeguatamente alle esigenze



emerse durante gli incontri.

Allo stesso modo anche durante l'attività formativa e per quanto riguarda la calendarizzazione, c'è stato un dialogo continuo che ha permesso di venire incontro ai bisogni degli impiegati impegnati nei corsi, garantendo quindi flessibilità e fruibilità.

La decisione di intervenire sugli impiegati che svolgono l'attività principale è stata una mossa vincente, infatti si è portata l'"azienda" a un livello di specializzazione superiore, garantendo così un risultato più performante utilizzando tempi inferiori.

Il percorso formativo è stato giudicato in modo più che positivo dagli stessi lavoratori, grazie alle modalità di insegnamento e soprattutto alla parte pratica, che ha consentito di imparare in modo celere l'utilizzo di un nuovo dispositivo e di un software.

Nell'analisi ex post è stato rilevante avere dei feedback da parte dei lavoratori e del referente aziendale, così da avere anche le loro opinioni e utilizzarle in maniera costruttiva, per migliorare eventualmente i futuri corsi formativi e replicare le buone pratiche emerse nello studio del caso in questione.

Capitolo 4 CONCLUSIONI

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

Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione sono diversi. Possiamo riassumerli come segue:

- *matching* tra gli obiettivi del percorso formativo e quelli di DigitAbile. Il Soggetto Attuatore ha saputo far corrispondere perfettamente le esigenze emerse in fase ex ante, di dialogo e confronto con la Onlus in questione. Di conseguenza, i corsi sono stati organizzati di concerto, cercando di soddisfare al meglio la domanda formativa per ottenere un output ottimale, sia in termini di prodotto/servizio che di qualificazione delle risorse umane impegnate;
- le modalità di erogazione del percorso formativo, sempre più flessibile e adattabile in base alle problematiche e criticità. Dare ampio spazio alle esercitazioni pratiche è il modo più corretto per rendere un corso formativo assolutamente efficace. Gli impiegati hanno potuto imparare a utilizzare un nuovo dispositivo e un software senza particolari problemi e senza dover rivedere successivamente il materiale didattico.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

DigitAbile ha sempre fatto della formazione un elemento molto importante della propria identità. Infatti, per il management dell'"azienda" la formazione dei propri dipendenti è un elemento cruciale per poter essere costantemente al passo con l'innovazione e con la tecnologia.

L'intera fase propedeutica all'avvio della formazione, dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione,



con una struttura snella, un intenso rapporto tra azienda e società erogatrice della formazione, predisposizione di un piano formativo calibrato sulle diverse figure professionali coinvolte, rappresenta un punto di forza del Piano formativo. In particolare uno stretto rapporto tra Soggetto Attuatore e azienda permette di far incontrare in modo quasi univoco domanda e offerta formativa, assicurando un percorso che sia maggiormente adeguato alle criticità ed esigenze evidenziate dall'azienda.

Altro punto di forza evidenziato da tutti i soggetti intervistati è stato il mix di metodologie didattiche utilizzato con particolare apprezzamento per il lavoro di affiancamento da parte dei docenti durante la normale attività lavorativa dei dipendenti, confermando così l'importanza che riveste la parte pratica nell'apprendimento e nei processi formativi. La teoria è sicuramente necessaria in una prima fase dell'apprendimento, ma l'efficacia che dimostrano le esercitazioni pratiche è senza dubbio imprescindibile.

4.3 Conclusioni

DigitAble ha intrapreso dei percorsi formativi che ricadono nelle prime due macro aree del piano Innosar, quelle relative alla *Qualificazione dei processi produttivi* e all'*Innovazione nell'organizzazione*. Il motivo per cui invece non ha partecipato ad azioni formative riguardanti l'*Internazionalizzazione* è dovuto molto banalmente alla natura stessa della Onlus e al fatto che per via della sua attività si rivolge esclusivamente a utenti residenti nel proprio territorio.

L'innovazione invece ha avuto un ruolo predominante nella scelta del percorso formativo, se pensiamo che il maggiore servizio che DigitAble offre è la digitalizzazione ottica dei documenti. L'uso della tecnologia è alla base di questo prodotto e richiede un continuo aggiornamento. A questa esigenza ha ben risposto il piano formativo, dando la possibilità alla Onlus di utilizzare un nuovo dispositivo e il relativo software, aumentando così il suo grado di specializzazione e la qualità del servizio offerto.

Infatti i benefici che DigitAble ha tratto dai corsi formativi sono molteplici. Intanto una più alta qualificazione del personale che ha potuto così apprendere nuovi metodi innovativi; i tempi che si sono ampiamente ridotti, dando la possibilità ai lavoratori di impegnare il proprio tempo in altro; un risultato più performante in termini di precisione e affidabilità grazie all'uso di tecnologie più avanzate; una maggiore competitività che scoraggia potenziali concorrenti.

Uno dei più fattori più significanti che hanno inciso sulla buona riuscita del percorso formativo è stato la modalità con cui questo è stato organizzato. Alternare la teoria a delle esercitazioni, simulazioni e dimostrazioni, e quindi l'"imparare facendo", è un metodo molto efficace ai fini dell'apprendimento, rendendo più semplice ed efficace l'attività formativa.

Bibliografia e sitografia

Piano formativo Innosar

www.digitabile.org



OBR Fondimpresa Sardegna



<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/12/03/091G0410/sg>