

AT SARDEGNA

AZIENDA: MI. NO. TER

Qualificazione dei processi e dei prodotti

Innovazione dell'Organizzazione

Team di Monitoraggio

Prof. Giannarita Mele : esperta di valutazione e ricerca in ambito socio economico.

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

Sommario

Capitolo 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.....	10
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	11
2.3.2 Impatto della formazione	12
2.3.3 Considerazioni riepilogative	13
Capitolo 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	15
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	15
3.2 Le figure professionali coinvolte	18
3.3 L'analisi della gestione della formazione	18
3.4 Considerazioni conclusive.....	25
Capitolo 4 Conclusioni.....	27



Capitolo 1 INTRODUZIONE

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato l'attività sulle due azioni formative di due piani finanziati con le risorse del Conto di Sistema, Avviso 1/2016.

La seguente relazione riguarda il **Piano Agios: AGglomeramento per cOmpetere in Sardegna**, nello specifico l'attività realizzata dalla **MI. NO. TER SPA**, azienda localizzata a Cagliari ed operante nel settore turistico-alberghiero.

È stata esaminata la documentazione del progetto e sono stati intervistati sia il referente aziendale che aveva il rapporto diretto con i lavoratori coinvolti in formazione ed il ruolo di referente del piano per l'impresa, sia il referente del piano per il Soggetto Attuatore.

Il Soggetto Attuatore del Piano, Fondazione Clerici e GAP Srl, da tempo si confronta con le esigenze delle imprese del Sud Sardegna e sta sperimentando e consolidando proposte formative che possano efficacemente accompagnare imprenditori e imprese verso una nuova e inderogabile sfida competitiva con i mercati nazionali e internazionali. La competitività delle imprese si misura con l'innovazione organizzativa, oltre che tecnologica e di prodotto, e tra questi fattori risulta particolarmente rilevante l'aggiornamento e la crescita del capitale umano, inteso come complesso di competenze e conoscenze delle persone che lavorano in azienda.

Il Piano Agios, che ha interessato l'Ambito I) territoriale - C Sud e Isole Sardegna, fin dalla sua costruzione come insieme organico di attività, è stato fortemente orientato a rispondere prioritariamente ai seguenti **OBIETTIVI GENERALI**:

1. coinvolgere nella presentazione del Piano aziende con caratteristiche coerenti rispetto sia alle priorità previste dall'Avviso 1/2016 sia agli indicatori rilevati nell'analisi di contesto. Quindi: Imprese prevalentemente di piccole e medie dimensioni, aderenti a Fondimpresa beneficiarie della formazione per i propri dipendenti e che, per realizzare la competitività, necessitano di un maggior supporto, anche in termini di formazione, per riuscire a sostenere i propri progetti.
2. rispondere in modo coerente ed efficace alle esigenze formative dei lavoratori considerati prioritari dall'Avviso di riferimento e considerati fondamentali dalle ricerche richiamate nell'analisi di contesto. In particolar modo, quindi, dei dipendenti di PMI aderenti a Fondimpresa; dei giovani lavoratori, che sempre più incontrano difficoltà ad inserirsi in maniera duratura nel mondo del



lavoro, ma che necessitano di competenze tecniche di livello specialistico in quanto strategiche per il cambiamento (Cfr. Excelsior, Verso il lavoro, 2014); dei lavoratori over 50, stranieri, sospesi, maggiormente soggetti alla fuoriuscita dal mercato del lavoro; delle lavoratrici donne che storicamente vengono coinvolte in misura minore nelle attività strategiche dell'azienda.

In linea con le priorità dall'Avviso 1/2016, coerentemente con le richieste avanzate dalle aziende, raccolte mediante le interviste e il questionario per la rilevazione dei fabbisogni, e con i dati rilevati mediante l'analisi del contesto, tramite le azioni del Piano si intende raggiungere l'obiettivo supportare le aziende caratterizzate da fabbisogni e obiettivi formativi per la competitività aziendale, come affrontare la concorrenza.

In linea con le priorità dall'Avviso 1/2016, coerentemente con le richieste avanzate dalle aziende, raccolte mediante le interviste e il questionario per la rilevazione dei fabbisogni, e con i dati rilevati mediante l'analisi del contesto, tramite le azioni del Piano si è inteso raggiungere i seguenti **OBIETTIVI SPECIFICI** riportati in ordine di rilevanza:

1. supportare le aziende caratterizzate da fabbisogni e obiettivi formativi per la competitività aziendale, come affrontare la concorrenza.

Dall'analisi del contesto è emersa infatti la necessità di fare anzitutto **Innovazione organizzativa, qualificarsi nella produzione** e sostenere l'internazionalizzazione, il tutto inteso in termini di riconsiderare le proprie strategie aziendali, mettendo in discussione l'intero operato.

Nel correggere - ridefinire i piani d'azione, le imprese devono trovare spazio alla differenziazione dai concorrenti ed attuare, allo stesso tempo delle iniziative adeguate alle loro attività e in sintonia con le proprie risorse umane. Il vero vantaggio competitivo può essere creato se si configura un sistema per incrementare la redditività aziendale.

2. realizzare attività formative che permettano ai lavoratori delle aziende beneficiarie di acquisire competenze, per lo più di livello specialistico e avanzato, adatte a sostenere e concretizzare i cambiamenti significativi in 3 aree tematiche.

Il cambiamento è oggi, come non mai, per **MI. NO. TER SPA** elemento imprescindibile per la continuità aziendale. Le prospettive di crescita di un'azienda dipendono, infatti, non solo dalla capacità di mantenere un vantaggio competitivo sfruttando le opportunità presenti sul mercato



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

ma anche dalla sua capacità di innovare mediante un cambiamento interno e dalla tempestività con cui riesce a realizzarlo. Le strategie di sviluppo delle imprese coinvolte puntano infatti sulla valorizzazione dei modelli di organizzazione aziendale, sulla flessibilità, sull'implementazione di NUOVI PROCESSI PRODUTTIVI per l'OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE, sullo sviluppo delle attività e consolidamento dei RAPPORTI CON L'ESTERO.

Nel caso specifico indagato con la MI. NO. TER SPA sono state realizzate tre azioni formative nell'ambito tematico "Qualificazione dei processi e dei prodotti – Innovazione dell'Organizzazione" ovvero interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione e applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne di un'impresa. Sono esclusi: i cambiamenti che si basano su metodi organizzativi già utilizzati nell'impresa; i cambiamenti nella strategia di gestione; le fusioni e le acquisizioni; la cessazione dell'utilizzo di un processo; la mera sostituzione o estensione dei beni strumentali; i cambiamenti derivanti unicamente da variazioni del prezzo.

L'azione presa in esame riguarda la riorganizzazione e innovazione del comparto turismo della holding attraverso nuove modalità di organizzazione del lavoro per magazzini e contabilità e nuove tecniche per la ristorazione.

I nuovi strumenti informativi introdotti lo scorso anno per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo.

L'impiego di nuovi macchinari per i prodotti alimentari ha fatto emergere l'esigenza di intervenire sui processi e sulle tecniche per la qualificazione e il trattamento dei prodotti alimentari utilizzati nei ristoranti e negli hotel della holding.

Capitolo 2 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

MI. NO. TER SPA è una holding specializzata in operazioni ad elevata complessità nata da una profonda conoscenza del settore e una grande competenza. È socio attivo dell'ASPESI che, insieme con l'ANCE, ha costituito la "Consulta Immobiliare" per approfondire i temi della promozione e dello sviluppo del mercato immobiliare. Operando nel settore dagli anni '70, MI. NO. TER SPA oggi si avvale dei consulenti, progettisti e tecnici più autorevoli. Utilizza sinergie del gruppo, in particolare la società di costruzioni Cualbu, che garantisce un elevato standard qualitativo grazie al know-how, frutto di oltre 50 anni di lavori, all'efficienza e la competenza delle risorse umane impiegate, al contenuto tecnologico dei modelli operativi utilizzati.

La struttura organizzativa di MI. NO. TER SPA è stata realizzata ponendo quale obiettivo una efficiente ed efficace organizzazione aziendale, massimizzando e ottimizzando i risultati al fine di ottenere sinergie interne: più sinergie si creano, più elevata è la capacità dell'impresa di poter perseguire un percorso che conduce all'eccellenza.

MI. NO. TER SPA si è dunque dotata di un'organizzazione di tipo aperto, attenta ai cambiamenti del mercato e a tutte le sollecitazioni degli ambienti di riferimento. Compito dei responsabili aziendali è quello di anticipare questi cambiamenti al fine di rendere le strutture organizzative più adeguate a rispondere tempestivamente alle esigenze di un mercato sempre più esigente. Adeguare le strutture organizzative in funzione dei cambiamenti del mercato e dei fattori di crescita delle imprese, significa strutturare al meglio le strategie della holding e le sinergie operative. La strategia del Gruppo non può prescindere dall'organizzazione aziendale.

I settori di attività del gruppo MI. NO. TER SPA riguardano in particolare:

IL TERRITORIO: riqualificazione urbana, piani d'area, servizi, urbanizzazioni primarie e secondarie, infrastrutture, acquedotti, irrigazioni, bonifiche, reti;

I RESTAURI: interventi su beni culturali e recupero del patrimonio edilizio di interesse storico;

GLI SCAMBI: centri direzionali integrati, edilizia per il commercio, il credito, il turismo e il tempo libero;

L'INDUSTRIA: edilizia industriale e insediamenti produttivi chiavi in mano;

L'AMBIENTE: trattamento e smaltimento dei rifiuti, trattamento dei reflui (depurazione acque di scarico, potabilizzazione delle acque, risanamento dei corsi d'acqua), recupero ambientale di aree degradate e marginali.

Nel settore turistico il Gruppo MI. NO. TER SPA rilevò nel 2000 una struttura già esistente (e destinata ad altro uso) per trasformarla in un albergo all'avanguardia con la collaborazione dello studio Planarch di Roma, dell'architetto Martuscelli, e la consulenza dell'architetto Piva. In appena tre anni l'idea dell'imprenditore Gualtiero Cualbu si è concretizzata in una nuova e avveniristica opera architettonica capace di ospitare 15 piani in 62 metri di altezza. Il THotel è stato inaugurato cinque anni dopo: parte integrante della riqualificazione di un'area urbana, concretizzatasi - fra l'altro - con l'apertura del Parco della Musica: uno spazio verde arricchito da fontane, giardini e perfino da un anfiteatro all'aperto, da uno spazio dedicato all'arte contemporanea e da un laboratorio di scenografia teatrale. Nonostante la sua giovane età il THotel è diventato un albergo di eccellenza a livello internazionale.

Cagliari negli ultimi anni è notevolmente cresciuta in ambito turistico proponendo una diversificazione sempre crescente dell'offerta di accomodation tra hotel e strutture extra alberghiere e servizi turistici. Il Thotel è ben posizionato rispetto ai competitors per quanto riguarda il tasso di occupazione camere e sale convegno.

2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione

L'intervento aziendale nell'ambito del progetto riguarda la **Qualificazione dei processi e dei prodotti - l'Innovazione dell'Organizzazione e assume pertanto un ruolo cardine nella creazione del vantaggio competitivo.**

L'impresa ha inteso sviluppare un'innovazione di processo ed un'innovazione organizzativa.

Attualmente l'azienda ha già introdotto i nuovi sistemi informativi per i magazzini e per la contabilità ed ha avviato la ridefinizione dei processi di gestione dei magazzini e della contabilità,



OBR Fondimpresa Sardegna

con l'erogazione dei corsi di formazione per incrementare le competenze specialistiche relative alle nuove modalità di lavoro.

Nel corso dell'anno sono stati effettuati investimenti per i nuovi macchinari e per la definizione dei nuovi processi collegati alla gestione magazzini e alla contabilità ammonta a più di 50.000,00 euro.

L'intervista al referente aziendale ha consentito di rilevare che l'impresa ritiene molto importante l'innovazione tecnologica e organizzativa. Negli ultimi anni sono stati introdotti sistemi innovativi per incrementare la capacità produttiva, sono stati acquistati software e attrezzature professionali altamente tecnologiche per aumentare la produttività anche nel settore della ristorazione. Alcuni degli interventi in atto e le innovazioni introdotte dall'azienda consentono di ridurre i tempi di erogazione dei servizi e adottare misure di risparmio energetico.

Inoltre è stato acquisito il software di vendita al fine di aumentare la vendita dei servizi attraverso il proprio sito per disintermediare la vendita dei portali on line. Ed è stato introdotto il software di comunicazione interna per migliorare la comunicazione tra reparti al fine di dare un servizio sempre più tailor made agli ospiti.

Nel corso dell'intervista è stato possibile rilevare che il management aziendale ritiene essenziale per l'innovazione organizzativa essenziale per lo sviluppo delle competenze e per motivare il personale, migliorare la comunicazione verso il cliente, sviluppare una maggiore promozione dei servizi offerti, migliorare la comunicazione organizzativa interna.

L'azienda con l'apertura del 15° piano ha avviato un servizio diversificato su più livelli: si riferisce una nuova proposta di cucina e propone una location diversificata per rispondere alle esigenze di un target diverso dal solito. Questa innovazione ha comportato la necessità di introduzione strumenti e tecnologie avanzate in grado di migliorare la gestione delle attività interne, la comunicazione interna e in definitiva la qualità dei servizi offerti.

Nell'ambito degli obiettivi strategici sono già state introdotte delle innovazioni tecnologiche, incluse quelle previste da Industria 4.0.

Negli anni l'obiettivo dell'impresa è stato quello di affinare i processi produttivi attraverso il supporto di software altamente tecnologici per quanto riguarda il settore vendite e la gestione delle operazioni dei reparti e di comunicazione tra reparti. L'azienda ha cercato anche di



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

implementare la parte software per poter gestire in maniera più veloce anche i processi del sistema ristorazione, benessere e congressuale. Soprattutto negli ultimi due anni l'impegno della struttura è concentrato su questi tre reparti.

L'obiettivo odierno è quello di aumentare la capacità produttiva della ristorazione grazie all'apertura del 15° piano. Per migliorare l'organizzazione e i processi produttivi della cucina è stato deciso di acquistare delle attrezzature altamente tecnologiche. Questa tecnologia prevede tecniche di cottura diversificate, finalizzate ad aumentare i livelli di produttività delle cucine in uso per i servizi ristorativi offerti dalla struttura. Il nuovo processo consentirà al THotel di offrire nei menu nuove proposte, metodi di cottura diversificati per i piatti del menu à la carte e ridurrà i tempi dei servizi grazie alla possibilità di gestire contemporaneamente banchetti e carta.

Secondo quanto rilevato nel corso dell'intervista il ciclo produttivo beneficerà di questa tecnologia multifunzione che, grazie al miglioramento dei processi di cottura, eliminerà i tempi morti grazie alla possibilità di cucinare più pietanze contemporaneamente, e garantirà tempi di produzione supplementare grazie alla funzione di cottura notturna che porterà ad un incremento dei prodotti offerti al breakfast. Si avranno anche i benefici di una riduzione del 10% dell'utilizzo delle materie prime, una riduzione degli sprechi alimentari e dei consumi e una standardizzazione della qualità del prodotto cotto.

Le nuove macchine, che rientrano nel sistema di Cucina 4.0, assicurano un rilevante risparmio energetico, il 40%, di tutto il settore cucina soprattutto grazie ai sistemi computerizzati che garantiscono il funzionamento controllato di innumerevoli sensori che interagiscono comunicando con il personale di cucina tramite il pannello comandi ad alta definizione. Una vera e propria piattaforma multimediale votata all'ottimizzazione delle risorse e alla massima efficienza.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il progetto ha previsto la definizione e attuazione di nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding. Inoltre, prevede l'impiego di nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti) in sostituzione di quelli ormai desueti.



I nuovi strumenti informativi introdotti lo scorso anno per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo.

L'impiego di nuovi macchinari per i prodotti alimentari ha fatto emergere l'esigenza di intervenire sui processi e sulle tecniche per la qualificazione e il trattamento dei prodotti alimentari utilizzati nei ristoranti dell'hotel della holding.

Gli interventi permetteranno di rispondere alla richiesta di servizi turistici connotati da elevati livelli di confort all'incremento esponenziale della domanda in tutti i periodi dell'anno da parte dei turisti.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

L'azienda ha deciso di prendere parte al Piano poiché vive un momento di riorganizzazione e innovazione del comparto turismo della holding attraverso nuove modalità di organizzazione del lavoro per magazzini e contabilità e nuove tecniche per la ristorazione.

L'impresa si aspettava un coinvolgimento anche in termini di sviluppo di competenze, per sostenere il proprio progetto di qualificazione dei processi o dei prodotti e l'innovazione di processo e di prodotto.

Un'ulteriore aspettativa era il supporto riguardo alla rilevazione del fabbisogno che il Soggetto Attuatore ha garantito attraverso tre aspetti: l'affiancamento per l'espressione del fabbisogno manifesto e latente, la scelta delle azioni formative rilevanti per la competitività, la definizione dei contenuti di dettaglio delle diverse azioni.

Il vantaggio competitivo atteso sul mercato consiste nella capacità dell'azienda di offrire servizi turistici e di ristorazione sempre più efficienti e di alta qualità.

La formazione effettuata, le nuove metodologie di organizzazione del lavoro collegate all'introduzione già effettuata di strumenti informatici per la gestione magazzini e per la contabilità, unitamente a nuovi macchinari per la qualificazione e il trattamento dei prodotti alimentari e gli investimenti finanziari consentiranno di procedere con la ridefinizione dei processi di gestione dei magazzini e della contabilità, con l'erogazione dei corsi di formazione per incrementare le competenze specialistiche relative alle nuove modalità di lavoro.



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

Contemporaneamente, con l'acquisizione di nuovi macchinari per qualificazione e la conservazione degli alimenti, i corsi consentono di implementare le competenze tecniche necessarie all'utilizzo corretto di tutte le strumentazioni.

Con la partecipazione ai corsi il referente aziendale ha riferito che ci si attendeva di sviluppare le competenze del personale per una più efficace gestione dei processi e di rispondere alle richieste di servizi turistici con elevati livelli di confort e di incrementare la domanda in tutti i periodi dell'anno da parte dei turisti.

2.3.2 Impatto della formazione

I processi aziendali coinvolti nella formazione riguardano la Gestionale aziendale, il Commerciale e la Produzione.

La partecipazione alle azioni formative è stata fondamentale per attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding e introdurre nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti) in sostituzione di quelli ormai desueti.

I nuovi strumenti informativi introdotti per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno, infatti, generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo. Definizione dei cambiamenti e ridisegnare i processi del reparto magazzino; sostegno al cambiamento e la sua integrazione e sviluppo di processi di lavoro secondo le dinamiche del reparto magazzino.

L'erogazione della formazione è stata in linea con le esigenze dei lavoratori e le attività formative. Nel corso dell'intervista il team di monitoraggio ha rilevato che la partecipazione alla formazione ha avuto importanti ricadute in termini di maggiore condivisione delle procedure nella gestione di alcuni processi trasversali e di una maggiore attenzione della propria responsabilità nella erogazione dei servizi offerti. In generale un miglioramento dell'efficacia delle procedure interne e una maggiore qualità del servizio offerto.

C'è stato un impatto significativo della formazione sui processi aziendali in quanto aree diverse hanno potuto comprendere come gestire al meglio e all'unisono determinati processi trasversali e sono stati accordate delle modalità di lavoro più in linea con una gestione efficace delle attività.



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

Il responsabile diretto dei lavoratori coinvolti in formazione ha riferito che il personale formato ha preso maggiore consapevolezza del servizio offerto e ha naturalmente modificato la cura dei processi e delle attrezzature per le attività di propria competenza.

Ad esempi il personale della ristorazione coinvolto nella formazione ha migliorato l'attenzione alle materie prime e alla pulizia delle attrezzature e ha naturalmente impostato diversamente alcune fasi delle attività per garantire la qualità del servizio offerto.

Un altro esempio è relativo al fatto che sono state introdotte e concordate delle procedure differenti per l'attribuzione dei costi che hanno agevolato il controllo di gestione aziendale.

2.3.3 Considerazioni riepilogative

Nel settore turistico il Gruppo MI. NO. TER SPA rilevò nel 2000 una struttura già esistente (e destinata ad altro uso) per trasformarla in un albergo all'avanguardia con la collaborazione dello studio Planarch di Roma, dell'architetto Martuscelli, e la consulenza dell'architetto Piva. In appena tre anni l'idea dell'imprenditore Gualtiero Cualbu si è concretizzata in una nuova e avveniristica opera architettonica capace di ospitare 15 piani in 62 metri di altezza. Il THotel è stato inaugurato cinque anni dopo: un vero e proprio regalo alla città, parte integrante della riqualificazione di un'area urbana, concretizzatasi - fra l'altro - con l'apertura del Parco della Musica: uno spazio verde arricchito da fontane, giardini e perfino da un anfiteatro all'aperto, da uno spazio dedicato all'arte contemporanea e da un laboratorio di scenografia teatrale. Nonostante la sua giovane età il THotel è diventato un albergo di eccellenza a livello internazionale.

Il progetto ha previsto la definizione e attuazione di nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding. Inoltre, prevede l'impiego di nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti) in sostituzione di quelli ormai desueti.

I nuovi strumenti informativi introdotti lo scorso anno per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo.



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

L'intervento formativo aziendale ha consentito di adottare metodologie e soluzioni per creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo, creare una infrastruttura del cambiamento in azienda, in particolar modo nel settore dell'economato e nel reparto magazzino.

La partecipazione alle azioni formative è stata fondamentale per attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding e introdurre nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti) in sostituzione di quelli ormai desueti.

Capitolo 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'indagine condotta analizzando le linee strategiche di sviluppo dell'impresa beneficiaria ha fatto rilevare al Soggetto attuatore che l'azienda ha compreso che la propria posizione competitiva può essere mantenuta solo nella misura in cui l'organizzazione è in grado di ripensare tempestivamente e strategicamente il proprio modello di business. Il cambiamento è oggi, come non mai, elemento imprescindibile per la continuità aziendale. Le prospettive di crescita dell'azienda dipendono, infatti, non solo dalla capacità di mantenere un vantaggio competitivo sfruttando le opportunità presenti sul mercato ma anche dalla sua capacità di innovare mediante un cambiamento interno e dalla tempestività con cui riesce a realizzarlo. Le strategie di sviluppo delle imprese coinvolte puntano infatti sulla valorizzazione dei modelli di organizzazione aziendale, sulla flessibilità, sull'implementazione di NUOVI PROCESSI PRODUTTIVI per l'OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE, sullo sviluppo delle attività.

Per rilevare e analizzare le esigenze delle aziende sarde, che si sono rivolte a G.A.P. Srl e a Fondazione Luigi Clerici per soddisfare i fabbisogni formativi in coerenza con il proprio piano di sviluppo e per definire le aree tematiche di interesse e l'ambito di riferimento del Piano formativo nel rispetto da quanto indicato dall'Avviso 1/2016, sono state realizzate le attività di:

- Analisi della domanda condivisa con l'azienda beneficiaria; - Diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi dell'impresa e definizione di competenze critiche o emergenti, per evidenziare i fattori chiave di competitività; - Definizione di metodologie e modelli di formazione continua, coordinamento, integrazione, scambio e condivisione di esperienze ed informazioni su azioni che coinvolgono gruppi e sistemi di imprese, settori merceologici comuni o reti e filiere produttive sia a livello di interventi di preparazione e accompagnamento, che di contenuti e modalità di erogazione della formazione per la condivisione di metodologie ed esperienze al fine del trasferimento di buone pratiche anche ad altre realtà aziendali intenzionate ad attivare interventi di formazione continua. Le azioni prevedono la rilevazione dei fabbisogni fino alla conclusione delle attività formative e la predisposizione in itinere della logistica legata all'erogazione delle



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

attività formative, il tutto anche in risposta alle richieste avanzate da molte delle aziende coinvolte nel Piano.

La raccolta del fabbisogno formativo è stata effettuata dai progettisti della Fondazione Clerici prendendo in input le indicazioni fornite dalla “Guida alla redazione del piano formativo” dell’Avviso 1/2016 e la relazione elaborata al termine dell’analisi del contesto. Le schede predisposte sono state visionate e discusse, prima del loro utilizzo, con il referente delle aziende beneficiarie (individuate utilizzando criteri quali dimensione, anni di collaborazione con i partner di progetto, rappresentatività) cercando di assumere una posizione di ascolto attivo. La scelta del confronto preventivo sulle schede Excel e sulla traccia delle interviste semi strutturate è stata dettata dall’importanza attribuita dal soggetto presentatore alla valorizzazione del vissuto specifico delle aziende, dalla quale è dipeso anche il coinvolgimento delle stesse in tutte le tipologie di attività previste dal Piano Agios, “formative - non formative - preparatorie e di accompagnamento.

Sia la somministrazione dei questionari sia la realizzazione delle interviste sono L’attività di diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi e quelle di definizione delle competenze critiche o emergenti, di fondamentale importanza per la definizione del Piano stesso, hanno come OBIETTIVO ultimo quello di individuare i gap di competenze e i conseguenti interventi formativi da mettere in atto per permettere: a ciascuna azienda coinvolta di realizzare effettivamente i progetti di competitività e ai lavoratori di implementare le proprie competenze, principalmente di livello avanzato e specialistico, al fine di aumentare il proprio livello di occupabilità.

ARTICOLAZIONE

La realizzazione di tale attività è avvenuta secondo la seguente articolazione:

1. Interviste con i referenti aziendali e somministrazione del questionario;
2. Rielaborazione e analisi dei dati raccolti;
3. Individuazione delle competenze critiche o emergenti per ciascuna azienda, mediante la realizzazione dell’intervista semi-strutturata e sulla base della rielaborazione del questionario; individuazione/conferma dell’area tematica di interesse e degli interventi formativi da realizzare in rapporto all’area stessa.



Alla predisposizione degli strumenti per la rilevazione dei fabbisogni, effettuata durante l'attività di analisi della domanda in coerenza con l'analisi di contesto e validata da una parte delle aziende beneficiarie, hanno fatto seguito la somministrazione dei questionari, la loro rielaborazione e la realizzazione delle interviste semi-strutturate con i referenti aziendali.

state effettuate dai referenti della rete promozionale direttamente con le aziende e incontrando i referenti aziendali per la formazione o, soprattutto per le imprese di piccole dimensioni, i legali rappresentanti. Peraltro, nella maggior parte dei casi le aziende hanno assunto un ruolo attivo e hanno contribuito a fare emergere i dati e le informazioni indispensabili per l'ideazione e la predisposizione del Piano. In alcuni casi, invece, il lavoro è stato più complesso e il supporto dei referenti della rete promozionale dei partner di progetto per fare emergere i reali fabbisogni è stato maggiore.

La rielaborazione dei dati raccolti è stata svolta dai progettisti grazie all'utilizzo di griglie di sintesi che hanno permesso di leggere e interpretare i dati raccolti utilizzando differenti chiavi interpretative e prendendo come riferimento i parametri dell'Avviso 1/2016.

L'individuazione delle competenze critiche o emergenti per ciascuna azienda è stata effettuata sia sulla base dei dati raccolti tramite i questionari sia mediante le interviste dirette con i referenti aziendali/legali rappresentanti, in occasione della quale è stato effettuato anche un confronto rispetto all'esito della rielaborazione dei questionari.

Le informazioni rilevate sono state utilizzate anche per monitorare l'ottemperanza delle Priorità relative alle caratteristiche delle aziende e dei destinatari previste dall'Avviso 1/2016.

Il referente aziendale del piano nel corso dell'intervista ha evidenziato che gli interventi sono stati definiti dal Soggetto attuatore insieme all'azienda per rivalutare il fabbisogno formativo anche nella fase di pianificazione dell'attività formativa. I consulenti della formazione sono stati individuati insieme per assicurare la necessaria esperienza nel settore e poter supportare nello sviluppo delle competenze necessarie i partecipanti.

L'impresa ritiene che i propri fabbisogni formativi sono stati tracciati adeguatamente e hanno richiamato l'esigenza dell'impresa di creare un momento di confronto e di allineamento tra i



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

dipendenti operanti in aree organizzative differenti per consentire una più efficace gestione di alcuni processi.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Il piano ha coinvolto addetti alla ristorazione, chef de rang, impiegati, maitre e quadri aziendali.

Il personale coinvolto è quello delle aree aziendali per cui era necessario un confronto e un intervento di allineamento delle procedure e dei processi, anche nell'ottica di comprendere i meccanismi e le attenzioni necessarie per migliorare la gestione aziendale e i servizi offerti.

3.3 L'analisi della gestione della formazione

Il Piano Formativo Agios è stato delineato a seguito delle indagini effettuate dal Soggetto Attuatore a livello locale per verificare la sussistenza presso il contesto produttivo sardo di percorsi di sviluppo volti a migliorare la competitività delle aziende.

L'attività di rilevazione dei fabbisogni formativi è stata supportata da strumenti specifici, utilizzati nella fase preliminare alla progettazione del Piano formativo e dei relativi progetti ad esso collegati per facilitare l'analisi dei contesti di riferimento, della domanda di formazione esplicita ed i fabbisogni inespressi, la verifica della sua coerenza con gli obiettivi strategici delle aziende.

Il Soggetto Attuatore in tal senso ha lavorato per sviluppare una cultura della formazione continua improntata a rafforzare competenze strategiche per lo sviluppo e la crescita delle aziende.

La rilevazione del fabbisogno è stata condotta su un campione rappresentativo di 40 aziende individuate tra i settori economici più rilevanti nel territorio sardo e dando priorità alle PMI e alle imprese di nuova adesione a Fondimpresa o che non abbiano mai beneficiato di interventi formativi finanziati dal fondo. Delle interlocuzioni avviate, 23 imprese sono state effettivamente coinvolte nel Piano Formativo proposto.

Dalle indagini condotte, che hanno preso in considerazione le tendenze economiche del mercato e dei diversi settori economici, ma soprattutto le linee strategiche di sviluppo delle imprese beneficiarie, è emerso un importante fattore comune: tutte le aziende hanno compreso che la propria posizione competitiva può essere mantenuta solo nella misura in cui l'organizzazione è in grado di ripensare tempestivamente e strategicamente il proprio modello di business. Il



cambiamento è oggi, come non mai, elemento imprescindibile per la continuità aziendale. Le prospettive di crescita di un'azienda dipendono, infatti, non solo dalla capacità di mantenere un vantaggio competitivo sfruttando le opportunità presenti sul mercato ma anche dalla sua capacità di innovare mediante un cambiamento interno e dalla tempestività con cui riesce a realizzarlo. Le strategie di sviluppo delle imprese coinvolte puntano infatti sulla valorizzazione dei modelli di organizzazione aziendale, sulla flessibilità, sull'implementazione di NUOVI PROCESSI PRODUTTIVI per l'OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE, sullo sviluppo delle attività e consolidamento dei RAPPORTI CON L'ESTERO.

Alla luce dei dati rilevati nell'attività di analisi della domanda sono state individuate le priorità di intervento nelle AREE TEMATICHE:

- a. Qualificazione dei prodotti e dei processi produttivi;
- b. Innovazione dell'organizzazione;
- f. Internazionalizzazione.

Nello specifico la **MI. NO. TER SPA** ha espresso fabbisogni ed obiettivi formativi comuni correlati alle singole aree tematiche evidenziate. Dall'analisi del fabbisogno è emerso che il gap di competenze è relativo alla definizione e all'adozione di nuove modalità di lavoro per la gestione magazzini e per la contabilità, per quanto riguarda l'area Innovazione dell'organizzazione; mentre per quanto concerne l'area Qualificazione dei processi e dei prodotti, concerne le competenze tecniche necessarie all'utilizzo corretto dei nuovi macchinari per la qualificazione e conservazione degli alimenti. In particolare il fabbisogno che ha generato l'intervento è stato la necessità di fornire competenze adeguate rispetto ai nuovi processi implementati e all'utilizzo dei nuovi macchinari e delle nuove strumentazioni che sono state introdotte.

L'azienda ha ritenuto di dover intervenire su tre aree aziendali specifiche, perché funzionali per migliorare i processi interni e la più efficace gestione dei servizi:

- magazzino
- economato
- ristorazione

La progettazione delle attività del piano, all'origine delle attività preparatorie delle attività non formative, è stata realizzata sulla base dei risultati dell'analisi della domanda di formazione e della



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

diagnosi e rilevazione dei fabbisogni formativi delle aziende beneficiarie per quanto riguarda le attività formative e si è svolta secondo un processo suddivisibile in tre fasi principali: definizione delle attività preparatorie di accompagnamento, declinazione delle modalità di realizzazione delle attività formative, ideazione stesura della proposta di piano.

Gli obiettivi sono stati:

- la definizione e articolazione delle modalità per effettuare le attività preparatorie di accompagnamento, nonché i relativi strumenti di supporto, griglie e documenti di sintesi;
- definizione e organizzazione delle modalità per realizzare le attività formative, di cui la progettazione stessa fa parte;
- determinazione e articolazione delle attività formative da realizzare per soddisfare le esigenze delle aziende beneficiarie.

Il Referente del Piano, in accordo con le realtà costituenti il Soggetto Attuatore, ha contattato i responsabili per le differenti attività di progettazione, al fine di condividere le modalità di progettazione, stabilire i tempi di realizzazione e le connessioni, definire ruoli, responsabilità e compiti. L'attività è proseguita attraverso la realizzazione, da parte degli incaricati, di quanto stabilito, con incontri di coordinamento.

Nel corso dell'intervista è stato rilevato che i partecipanti dei corsi afferenti all'area innovazione dell'organizzazione sono figure con profili medio-alti per i quali, però, è emersa la necessità di proporre azioni formative con contenuti finalizzati a perfezionare le competenze inerenti le metodologie e i processi di lavoro.

I lavoratori beneficiari dei corsi a carattere tecnico-professionale sono principalmente tecnici impiegati negli uffici amministrativi e commerciali, oltre che nelle attività produttive core business dell'azienda; si tratta di figure con profili medio per i quali occorre attivare azioni formative con contenuti sia a elevata qualificazione sia innovativi.

Il referente di piano dell'impresa ha evidenziato nel corso dell'intervista che l'azienda ha scelto per ciascuna azione formativa quali fossero i contenuti di dettaglio da affrontare e il formatore che rispondeva maggiormente alle specifiche esigenze aziendali.



La calendarizzazione delle azioni formative, da parte del Soggetto Attuatore, ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dall' Azienda e le azioni sono state calendarizzate in linea con le esigenze aziendali.

I lavoratori coinvolti nella formazione sono stati individuati in riferimento all'area aziendale in cui operano o perché coinvolti indirettamente nel processo produttivo per il quale è stato realizzato l'intervento formativo.

Rispetto alle metodologie didattiche, per i corsi a carattere tecnico-pratico, riconducibili all'area **Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti**, oltre al ricorso alla modalità aula per il 30% delle ore, è stata scelta la **modalità del training on the job**.

Le modalità didattiche utilizzate hanno tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'azienda.

Nei corsi dell'area **Innovazione dell'organizzazione finalizzati all'implementazione di competenze** necessarie a supportare i cambiamenti nel processo di lavoro interessato dall'innovazione di prodotto le modalità prescelte sono state: aula, con l'impiego di metodologie didattiche attive quali giochi di ruolo e simulazioni, e action learning.

Rispetto alla durata di ciascuna azione formativa si evidenzia che il numero di ore specifiche di quelle realizzate per l'azienda **MI. NO. TER SPA** presentano le stesse caratteristiche rispetto alle altre aziende coinvolte nel Piano Agios e cioè le azioni con durata inferiore o pari a 24 ore complessivamente prevalgono su quelle con durata superiore (86%). La giustificazione di tale dato è riconducibile prevalentemente alla presenza di numerose aziende di piccole dimensioni (52%) che faticano maggiormente a togliere dalla produzione i propri lavoratori, ma che grazie alle durate ridotte proposte e alla possibilità di partecipare a corsi interaziendali, che consentono la partecipazione di un numero ridotto di lavoratori per ciascuna azienda, riescono a implementare le competenze del proprio personale per realizzare i progetti pianificati per incrementare la propria competitività.

Peraltro, la caratterizzazione modulare degli interventi garantisce anche percorsi flessibili e maggiormente adattabili alle esigenze produttive delle aziende e dei lavoratori coinvolti.

La scelta di utilizzare prevalentemente il training on the job è dipesa dalla convinzione che la formazione tecnica come modalità sistematica aziendale, e non come intervento occasionale o



scollato dal contesto operativo, necessita di momenti di esperienza pratica e di confronto tra quanto acquisito in aula e quanto praticabile e applicabile nello svolgimento delle proprie funzioni. Nel corso dell'intervista è emerso che il vantaggio ottenuto è duplice: da una parte l'azienda riesce così ad istituire modalità di lavoro nelle quali sono previste strategie di sostegno contestualizzato e mirato al progetto/intervento di innovazione; dall'altro è possibile monitorare e verificare che i temi trattati in aula abbiano trovato corrispondenza nel quotidiano e che le tecniche apprese in aula vengano perfezionate.

Il referente del piano dell'impresa nel corso dell'intervista ha evidenziato che i contenuti della formazione sono stati in linea con le questioni e le problematiche riscontrate quotidianamente, infatti la partecipazione alla formazione ha consentito di avere delle ricadute positive nella gestione dei processi aziendali e nell'erogazione dei servizi coinvolti.

Gli approcci didattici dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati conformi alle aspettative dell'azienda. In particolare i partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche, simulazioni, esercitazioni sui reali problemi che riscontra nell'attività lavorativa.

Le metodologie adottate hanno reso possibile riportare nell'attività lavorativa quanto appreso nella formazione, per esempio avendo maggior attenzione nella scelta dell'attribuzione dei costi in alcune voci di spesa o in una maggiore attenzione della cura dell'ambiente e delle attrezzature e nel rapporto con la clientela.

La verifica dell'apprendimento è stata effettuata dal Soggetto Attuatore in tutte le azioni di durata pari a 24 ore (nella presente area non sono previsti corsi di durata superiore a 24 ore), per un totale di 5 corsi.

Le modalità di verifica delle competenze acquisite da parte dei lavoratori sono state articolate affinché il piano dell'oggettivo (acquisizione di competenze tecnico-pratiche) e piano del soggettivo (percezione rispetto alle proprie competenze) si integrino e convergano per incrementare la competitività dell'azienda attraverso la realizzazione del progetto/intervento.

È quindi stata prevista una verifica delle competenze basata:

a) sull'ESITO DELLE PROVE svolte con l'impiego di test/prove in entrata e uscita relativi ai domini tecnici e metodologici che sottostanno alle nuove competenze in essere;



b) sull'AUTOVALUTAZIONE dei lavoratori.

Nello specifico, per la valutazione delle competenze è stata stabilita quale tipologia di prova proporre (esame scritto, prova pratica, training on the job, ecc.) e con quali modalità costruirla. Ad occuparsi della predisposizione delle schede di autovalutazione e delle prove per l'accertamento delle competenze definite in sede di progettazione sono stati i docenti dei corsi, che si sono avvalsi del supporto sia del Referente Scientifico sia del Referente Didattico, rispettivamente per: confronti e definizione del contenuto delle prove e gli standard di accettabilità; stabilire le modalità di svolgimento e quelle di correzione applicabili.

Per rispondere alla necessità di offrire ai cittadini opportunità di certificazione e riconoscimento delle competenze acquisite in differenti contesti (percorsi scolastici, formazione professionale, esperienza professionali e personali), nonché alle priorità dell'Avviso 1/2016 e alle indicazioni fornite nell'All.5 Guida alla redazione del Piano, non essendo peraltro possibile procedere alla certificazione secondo la normativa della Regione Sardegna secondo la quale l'Unità di Competenza certificabile è prevista per un minimo di 60 ore, il Soggetto Attuatore ha perciò stabilito di utilizzare strumenti e metodi per la certificazione delle competenze secondo i dispositivi di certificazione rilasciati dallo stesso nelle forme indicate nell'accordo di condivisione del Piano. I corsi del **Piano Agios** che hanno previsto la certificazione delle competenze sono stati 4, per un totale di 96 ore. Le azioni formative in cui è stata coinvolta la MI.NO.TER SPA avevano una durata inferiore alle 60 ore.

Il **monitoraggio e valutazione** del **Piano Agios** nel suo complesso è stata utile e necessario per analizzare il processo di realizzazione e definire il raggiungimento degli obiettivi del Piano in termini di efficienza, efficacia e qualità. Le azioni formative realizzate dalla MI.NO.TER SPA sono rientrate pienamente all'interno degli strumenti di M&V.

Il sistema di M&V si è articolato in tre step:

- ex ante: si è focalizzata sulla adeguatezza della progettazione rispetto alle esigenze aziendali e in riferimento all'esigenza di sviluppo delle competenze dei lavoratori.
- in itinere: ha valutato l'utilità dei contenuti e il raggiungimento dei risultati attesi degli interventi realizzati
- ex post: ha monitorato la ricaduta dell'apprendimento conseguito nell'attività lavorativa.

Le attività svolte per il monitoraggio e la valutazione hanno riguardato:



- verifica della rispondenza degli obiettivi intermedi rispetto a quelli prefissati;
- colloqui ed incontri con i docenti, tutor e partecipanti;
- verifica delle attività svolte in aula rispetto a quanto prescritto nel Progetto;
- verifica del clima d'aula, tramite la somministrazione di schede di valutazione compilate dal docente;
- somministrazione di test intermedi ed in uscita di verifica dell'apprendimento;
- verifica del grado di apprendimento dei partecipanti;
- verifica delle presenze e assenze dei partecipanti;
- somministrazione di test di gradimento dell'attività formativa;
- verifica della conformità dei parametri di spesa per stato di avanzamento del preventivo economico;
- elaborazione dei risultati dei test di verifica dell'apprendimento e dei test di gradimento.

I contatti con i referenti aziendali e i lavoratori coinvolti nell'attività formativa sono stati costanti, per rilevare in tempo reale disservizi o segnalazioni per il miglioramento delle azioni.

Sono stati somministrati a tutti i partecipanti alle azioni formative i test di verifica dell'apprendimento.

I test di gradimento delle attività formative sono stati restituiti compilati per il 93% delle azioni formative.

La fase di monitoraggio e valutazione ex post ha inoltre riguardato l'attività di:

- verifica della corrispondenza degli obiettivi finali raggiunti con quelli previsti e con i risultati attesi;
- analisi dei risultati conseguiti a seguito della realizzazione delle attività del Piano;
- verifica dei livelli degli indicatori di efficacia/efficienza stabiliti nel Formulario con quelli effettivamente perseguiti;
- verifica sui risultati attesi e raggiunti, il rispetto delle aree tematiche prefissate ed il raggiungimento delle competenze;
- analisi di valutazione finale del programma svolto.

Tali attività si sono realizzate attraverso l'utilizzo di:

- documenti e i materiali prodotti;
- questionari di apprendimento e di valutazione delle competenze in uscita;
- questionari di gradimento



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

- colloqui con le aziende beneficiarie per una valutazione del gradimento delle attività effettuate e per una verifica sull'impatto lavorativo a seguito della formazione effettuata;
- analisi sugli scostamenti del budget: preventivo e spese effettivamente sostenute.

Oltre al sistema di monitoraggio e valutazione del Soggetto Attuatore, l'azienda MI.NO.TER SPA ha utilizzato un sistema di monitoraggio che avviene direttamente sull'operativo da parte dei capi servizio o del responsabile formazione. Sono state altresì predisposte delle azioni con il supporto di mystery guest.

I partecipanti hanno espresso un gradimento alto per tutte le azioni formative erogate.

Il 100% dei partecipanti ha dichiarato al referente aziendale dei lavoratori coinvolti in formazione e nei test di gradimento somministrati nel corso della formazione che c'è stata una buona corrispondenza tra contenuti della formazione e contenuti dichiarati e che i temi affrontati sono stati rilevanti e utili rispetto alle loro esigenze di apprendimento attuali e per la loro crescita professionale. Tutti i 20 partecipanti hanno dichiarato di essere molto o completamente soddisfatti della formazione erogata.

3.4 Considerazioni conclusive

L'impresa ritiene che i propri fabbisogni formativi siano stati tracciati adeguatamente e abbiano richiamato l'esigenza dell'impresa di creare un momento di confronto e di allineamento tra i dipendenti operanti in aree organizzative differenti per consentire una più efficace gestione di alcuni processi.

Nello specifico la **MI. NO. TER SPA** ha espresso fabbisogni ed obiettivi formativi comuni correlati alle singole aree tematiche evidenziate.

Il referente di piano dell'impresa ha evidenziato nel corso dell'intervista che l'azienda ha scelto per ciascuna azione formativa quali fossero i contenuti di dettaglio da affrontare e il formatore che rispondeva maggiormente alle specifiche esigenze aziendali.

I lavoratori coinvolti nella formazione sono stati individuati in riferimento all'area aziendale in cui operano o perché coinvolti indirettamente nel processo produttivo per il quale è stato realizzato l'intervento formativo.



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

Gli approcci didattici dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati conformi alle aspettative dell'azienda. In particolare i partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche, simulazioni, esercitazioni sui reali problemi che riscontra nell'attività lavorativa.

Le metodologie adottate hanno reso possibile riportare nell'attività lavorativa quanto appreso nella formazione, per esempio avendo maggior attenzione nella scelta dell'attribuzione dei costi in alcune voci di spesa o in una maggiore attenzione della cura dell'ambiente e delle attrezzature e nel rapporto con la clientela.

I partecipanti hanno espresso un gradimento alto per tutte le azioni formative erogate.

Il 100% dei partecipanti ha dichiarato al referente aziendale dei lavoratori coinvolti in formazione e nei testi di gradimento somministrati nel corso della formazione che c'è stata una buona corrispondenza tra contenuti della formazione e contenuti dichiarati e che i temi affrontati fossero rilevanti e utili rispetto alle loro esigenze di apprendimento attuali e per la loro crescita professionale. Tutti i partecipanti hanno dichiarato di essere molto o completamente soddisfatti della formazione erogata.

Capitolo 4 Conclusioni

Nel settore turistico il Gruppo MI. NO. TER SPA rilevò nel 2000 una struttura già esistente (e destinata ad altro uso) per trasformarla in un albergo all'avanguardia con la collaborazione dello studio Planarch di Roma, dell'architetto Martuscelli, e la consulenza dell'architetto Piva. In appena tre anni l'idea dell'imprenditore Gualtiero Cualbu si è concretizzata in una nuova e avveniristica opera architettonica capace di ospitare 15 piani in 62 metri di altezza. Il THotel è stato inaugurato cinque anni dopo: parte integrante della riqualificazione di un'area urbana, concretizzatasi - fra l'altro - con l'apertura del Parco della Musica: uno spazio verde arricchito da fontane, giardini e perfino da un anfiteatro all'aperto, da uno spazio dedicato all'arte contemporanea e da un laboratorio di scenografia teatrale. Nonostante la sua giovane età il THotel è diventato un albergo di eccellenza a livello internazionale.

Il progetto ha previsto la definizione e attuazione di nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding. Inoltre, prevede l'impiego di nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti) in sostituzione di quelli ormai desueti.

I nuovi strumenti informativi introdotti lo scorso anno per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo.

L'intervento aziendale ha consentito di adottare metodologie e soluzioni per creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo, creare una infrastruttura del cambiamento in azienda, in particolar modo nel settore dell'economato e nel reparto magazzino.

Il referente aziendale del piano nel corso dell'intervista ha evidenziato che gli interventi sono stati definiti dal Soggetto attuatore insieme all'azienda per rivalutare il fabbisogno formativo anche nella fase di pianificazione dell'attività formativa. I consulenti della formazione sono stati individuati insieme per assicurare la necessaria esperienza nel settore e poter supportare nello sviluppo delle competenze necessarie i partecipanti.



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

L'impresa ritiene che i propri fabbisogni formativi siano stati tracciati adeguatamente e abbiano richiamato l'esigenza dell'impresa di creare un momento di confronto e di allineamento tra i dipendenti operanti in aree organizzative differenti per consentire una più efficace gestione di alcuni processi.

Nello specifico la **MI. NO. TER SPA** ha espresso fabbisogni ed obiettivi formativi comuni correlati alle singole aree tematiche evidenziate. Dall'analisi del fabbisogno è emerso che il gap di competenze è relativo alla definizione e all'adozione di nuove modalità di lavoro per la gestione magazzini e per la contabilità, per quanto riguarda l'area Innovazione dell'organizzazione; mentre per quanto concerne l'area Qualificazione dei processi e dei prodotti, concerne le competenze tecniche necessarie all'utilizzo corretto dei nuovi macchinari per la qualificazione e conservazione degli alimenti. Nello specifico il fabbisogno che ha generato l'intervento è stato la necessità di fornire competenze adeguate rispetto ai nuovi processi implementati e all'utilizzo dei nuovi macchinari e delle nuove strumentazioni che verranno introdotte.

Il referente di piano dell'impresa ha evidenziato nel corso dell'intervista che l'azienda ha scelto per ciascuna azione formativa quali fossero i contenuti di dettaglio da affrontare e il formatore che rispondeva maggiormente alle specifiche esigenze aziendali.

La calendarizzazione delle azioni formative, da parte del Soggetto Attuatore, ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'Azienda e le azioni sono state calendarizzate in linea con le esigenze aziendali.

I lavoratori coinvolti nella formazione sono stati individuati in riferimento all'area aziendale in cui operano o perché coinvolti indirettamente nel processo produttivo per il quale è stato realizzato l'intervento formativo.

Il referente del piano dell'impresa nel corso dell'intervista ha evidenziato che i contenuti della formazione sono stati in linea con le questioni e le problematiche riscontrate quotidianamente, infatti la partecipazione alla formazione ha consentito di avere delle ricadute positive nella gestione dei processi aziendali e nell'erogazione dei servizi coinvolti.



Gli approcci didattici dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati conformi alle aspettative dell'azienda. In particolare i partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche, simulazioni, esercitazioni sui reali problemi che riscontra nell'attività lavorativa.

Le metodologie adottate hanno reso possibile riportare nell'attività lavorativa quanto appreso nella formazione, per esempio avendo maggior attenzione nella scelta dell'attribuzione dei costi in alcune voci di spesa o in una maggiore attenzione della cura dell'ambiente e delle attrezzature e nel rapporto con la clientela.

La fase di **monitoraggio e valutazione** è stata utile e necessaria per analizzare il processo di realizzazione e definire il raggiungimento degli obiettivi del Piano in termini di efficienza, efficacia e qualità.

Oltre al sistema di monitoraggio e valutazione del Soggetto Attuatore, l'azienda utilizza un sistema di monitoraggio che avviene direttamente sull'operativo da parte dei capi servizio o del responsabile formazione. Vengono altresì predisposte delle azioni con il supporto di mystery guest.

I partecipanti hanno espresso un gradimento alto per tutte le azioni formative erogate.

Il 100% dei partecipanti ha dichiarato al referente aziendale dei lavoratori coinvolti in formazione e nei testi di gradimento somministrati nel corso della formazione che c'è stata una buona corrispondenza tra contenuti della formazione e contenuti dichiarati e che i temi affrontati fossero rilevanti e utili rispetto alle loro esigenze di apprendimento attuali e per la loro crescita professionale. Tutti i partecipanti hanno dichiarato di essere molto o completamente soddisfatti della formazione erogata.

Le attività formative di cui l'azienda MI. NO. TER SPA è stata beneficiaria rappresentano una buona pratica nelle prassi formative poiché con l'investimento in nuovi macchinari e tecnologie previste dal Piano Impresa 4.0 è stato necessario inserire nuove modalità di organizzazione del lavoro per la gestione dei magazzini e per la contabilità del comparto turismo della holding e nella gestione dei nuovi macchinari per i prodotti alimentari trattati nelle strutture (hotel, ristoranti).

I nuovi strumenti informativi introdotti per la gestione dei magazzini e per la contabilità hanno generato la necessità di innovare le modalità di organizzazione di questi due settori in termini di processi, procedure e fasi di lavoro da adottare ex novo.



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

La formazione ha consentito una maggiore condivisione delle procedure nella gestione di alcuni processi trasversali. Una maggiore attenzione della propria responsabilità nella erogazione dei servizi offerti. In generale un miglioramento dell'efficacia delle procedure interne e una maggiore qualità del servizio offerto.

L'intervento formativo aziendale ha consentito di adottare metodologie e soluzioni per creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo, creare una infrastruttura del cambiamento in azienda, in particolar modo nel settore dell'economato e nel reparto magazzino che verrà attuata e replicata in altre aree operative dell'impresa.