

AT SARDEGNA

AZIENDA: S.N.O. SERVICE

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.....	8
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	9
2.3.2 Impatto della formazione	9
2.3.3 Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	11
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	11
3.2 Le figure professionali coinvolte	14
3.3 L'analisi della gestione della formazione	14
3.4 Considerazioni conclusive	19
4 Conclusioni.....	21

Capitolo 1 INTRODUZIONE

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

La seguente relazione riguarda il **Piano S.O.L.CO. - Sviluppare Organizzazioni, Lavoratori e Competitività**, nello specifico l'attività realizzata dalla **S.N.O. SERVICE**, azienda localizzata ad Olbia ed operante nel settore della nautica da diporto.

È stato 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.

Le micro, piccole e medie imprese (MPMI) rappresentano una componente cruciale del tessuto economico sardo. Questo segmento comprende infatti la grande maggioranza delle imprese esistenti sul territorio e una quota significativa degli occupati. A partire dalla seconda metà del 2008, anche questo universo è stato ovviamente colpito dalla crisi economica e finanziaria che ha rapidamente interessato l'intero globo. Se da un lato le piccole dimensioni e alcune debolezze strutturali hanno reso le MPMI particolarmente esposte alla congiuntura sfavorevole, dall'altro ci si interroga se un modello, che benefici di maggiore flessibilità e adattabilità nella forma organizzativa, possa essere una risposta adeguata alle oscillazioni del mercato globale. La crisi ha particolarmente indebolito le MPMI, che non riescono a recuperare terreno con la stessa capacità delle imprese più grandi in uno scenario economico ancora critico. La Sardegna tuttavia si presenta oggi agli investitori come una regione più fertile e dinamica, dove il tasso di start-up e spin-off è in costante crescita e dove l'innovazione è vista come leva strategica per rendere il sistema produttivo più competitivo a livello internazionale. Una regione ricca di opportunità di investimento, con un enorme potenziale da sviluppare che può essere indirizzato verso progetti di ampio respiro. Negli attuali contesti di mercato – sempre più complessi, turbolenti, imprevedibili – un fattore cruciale di successo è rappresentato dalla capacità non solo di reagire in modo flessibile e veloce, ma di anticipare e provocare attivamente il nuovo: innovazione e creatività si configurano come risorse strategiche per le organizzazioni, anche quelle operanti nei business più "tradizionali".

Obiettivo del Piano S.O.L.CO. è stato quello di fornire un supporto alle aziende nell'affrontare i cambiamenti imposti dalle maggiori pressioni del mercato così da ottimizzare gli investimenti. La formazione proposta dal Soggetto Attuatore Consorzio Edugov, si è strutturata in forza dei fabbisogni puntuali espressi dalle aziende coinvolte nel Piano, ed ha consentito di colmare il gap di competenze sorto a seguito degli investimenti – in corso o previsti – e si è posta in perfetta sinergia con le prescrizioni comunitarie in merito alla formazione continua.

Il progetto ha puntato alla qualificazione delle competenze dei lavoratori, nell'intento di motivarli e guidarli all'innovazione e al cambiamento, condizioni più che mai necessarie alla competitività d'impresa in un territorio in cui gli effetti della crisi globale stentano a diramarsi. Nello specifico obiettivo generale del progetto è stato: accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese, per riuscire ad affrontare nuove sfide imprenditoriali e superare la crisi economica attraverso attività integrate di formazione, preparatorie e di accompagnamento e non formative, diventando sempre più competitive.

Il piano è stato quindi progettato considerando i seguenti obiettivi specifici:

O.1) Promuovere l'innovazione di prodotto, di processo e organizzativa

O.2) Supportare la crescita dimensionale delle imprese

O.3) Rafforzare la capacità di operare sul mercato, attraverso l'attrazione di nuovo target clienti e la fidelizzazione di quello vecchio

O.4) Rafforzare una crescita sostenibile attraverso la promozione di un'economia competitiva ed efficiente sotto il profilo dell'impiego delle risorse

O.5) Favorire l'utilizzo della Formazione Continua quale strumento strategico per la progettazione, implementazione e manutenzione di processi innovativi all'interno dell'organizzazione

O.6) Favorire il mantenimento dell'occupazione per gli occupati agevolando la riqualificazione e l'adattabilità delle competenze in una prospettiva di flessibilità e sviluppo.

Nel caso specifico indagato con la S.N.O. SERVICE è stata realizzata un'azione formativa 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



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

di produzione. Sono comprese la formazione necessaria per dare vita alle forme di partecipazione previste nell'art. 4 del Decreto 25.3.2016 (Ministero Lavoro di concerto con MEF) e la formazione dei tutor per gli apprendisti sulle tematiche del presente articolo. L'azione formativa è stata rivolta al mantenimento di un sistema strutturato di competenze tecniche specifiche e trasversali che possa garantire un accrescimento sensibile della cultura aziendale passando dalla semplificazione e innovazione dei processi operativi e produttivi.

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.

Capitolo 2 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata e diretta dai fratelli Andrea e Francesco Pirro, la S.N.O. SERVICE è oggi una realtà in continua espansione che in 30 anni è riuscita ad affermarsi nel panorama del grande mercato nautico internazionale divenendo un leader nel suo settore. Il punto di forza di S.N.O. SERVICE è la diversificazione dei servizi che spaziano dalla vendita di grandi e prestigiosi brands internazionali di yacht al Service e Refit per imbarcazioni fino a 70 metri, al Manufacturing con la costruzione dei luxury tender Novamarine.

L'azienda, nata 30 anni fa come rimessaggio che offriva servizi per piccole imbarcazioni, anno dopo anno è cresciuta evolvendosi grazie anche al continuo investimento nell'espansione e nella diversificazione dei servizi, è riuscita a diventare oggi uno dei poli d'eccellenza della nautica nel Mediterraneo e fra i più grandi e moderni cantieri navali.

Tra i progetti più significativi vi è senza dubbio l'impegno a ridurre al minimo l'impatto ambientale delle varie attività e tal fine tutte le strutture sono state dotate di impianti fotovoltaici all'avanguardia perfettamente integrati nelle coperture degli edifici.

Di fondamentale importanza è poi anche il continuo investimento nella formazione del personale per migliorare la qualità del servizio offerto e garantirne l'eccellenza.

Il cantiere S.N.O. SERVICE è uno dei più grandi ed efficienti cantieri di Service del Mediterraneo e offre un ampio range di servizi che vanno dalla semplice manutenzione ordinaria al refit completo dello yacht sino ai 70 metri lunghezza. Oltre alla sede principale di Olbia, S.N.O. SERVICE ha uffici a Puntaldia, Portisco, Roma e Montecarlo.

Il cantiere S.N.O. SERVICE è uno dei più grandi ed efficienti cantieri di Service del Mediterraneo; due travel lift, uno dei quali fra i più grandi al mondo, gru, carrelli idraulici, ampi piazzali e aree coperte, assistenze master delle più grandi case produttrici di motori e accessori per la nautica, efficienza e serietà fanno di S.N.O. SERVICE il punto di riferimento per la nautica da diporto del Mediterraneo.



2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione

L'innovazione tecnologica è senza dubbio di fondamentale importanza per un'azienda d'eccellenza come S.N.O. SERVICE che ha intenzione di garantire sempre più un elevato livello di qualità dei servizi.

Tra gli obiettivi strategici di S.N.O. SERVICE, che mira a mantenere la propria posizione d'eccellenza nel settore della cantieristica navale, rientrano: innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione organizzativa, miglioramento qualità prodotto/processo, internazionalizzazione, acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso a nuovi mercati.

Ogni reparto aziendale è dotato di impianti ed attrezzature all'avanguardia conforme ai più elevati standard qualitativi internazionali.

Nell'ambito degli obiettivi strategici aziendali sono state già introdotte delle innovazioni tecnologiche, incluse quelle previste da Industria 4.0, tra le quali soluzioni e miglioramenti tecnologici che alimentano il valore della catena del sistema produttivo e hanno la capacità di innovare i processi, i prodotti e i Servizi utilizzando tecnologie di fabbricazione avanzate e accrescendo il valore commerciale.

I processi aziendali che sono maggiormente interessanti dall'implementazione delle innovazioni tecnologiche saranno certamente i processi di produzione di yachts e superyachts e negli interventi di manutenzione. L'introduzione dell'innovazione tecnologica consente il raggiungimento/mantenimento di standard qualitativi molto alti per poter mantenere la propria posizione di mercato.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il vantaggio competitivo sul mercato di riferimento passa dallo sviluppo e mantenimento di un sistema strutturato di competenze tecniche specifiche e trasversali che possa garantire un accrescimento sensibile della cultura aziendale passando dalla semplificazione e innovazione dei processi operativi e produttivi. L'affermarsi del modello di impresa 4.0 e la globalizzazione del mercato hanno imposto alle aziende del settore nautico la definizione di una strategia competitiva adeguata a mantenere la propria posizione di mercato. S.N.O. SERVICE ha acquisito nel corso degli anni la consapevolezza che la crescita debba necessariamente passare dallo sviluppo



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

continuo delle competenze delle proprie risorse umane, in modo da rilanciare un circuito virtuoso che leghi formazione continua e innovazione, capace di garantire l'offerta di un servizio o prodotto di alta qualità, orientato alla piena soddisfazione del cliente.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Con la partecipazione al piano l'impresa mira ad un coinvolgimento anche in termini di sviluppo di competenze. La S.N.O. SERVICE è in continua evoluzione e cambiamento e soprattutto in tempi di concorrenza sempre più globalizzata, caratterizzata da rapidi cambiamenti del mercato. Per una tattica mirata è essenziale per una gestione aziendale efficiente. Solo così è possibile utilizzare effettivamente potenzialità che promuovano il giusto sviluppo dell'azienda e che portino ad investimenti redditizi. Una delle risposte risiede certamente nelle scelte a livello di servizi/prodotti offerti: il loro miglioramento consente una maggiore concorrenzialità per l'azienda. Risulta evidente, da quanto è emerso nel corso dell'intervista, che la strada percorribile per poter esprimere pienamente la potenzialità dell'azienda e renderla competitiva nel mercato di riferimento è di sviluppare un progetto di valorizzazione delle competenze e acquisizione di nuove conoscenze.

2.3.2 Impatto della formazione

Nel corso dell'intervista con il referente aziendale è stato possibile rilevare che l'intervento è servito al personale, oltreché per aggiornare e specializzare le competenze già in essere, per acquisire nuove unità di competenza coerenti con il proprio profilo professionale, al fine di creare un innalzamento dei livelli di produttività e specializzazione dei lavoratori e, di conseguenza, dell'impresa rispetto alle innovazioni nei servizi.

La formazione della rete commerciale è stata progettata per armonizzare le competenze e i comportamenti commerciali dell'azienda alla Clientela.

L'esigenza nasce dal fatto che il gruppo storicamente operativo nel settore del refit e invernaggi di Yacht e super Yacht ha intrapreso negli ultimi quattro anni la produzione di gommoni di alta fascia.

La partecipazione alle azioni formative ha consentito un miglioramento delle conoscenze dei prodotti Aziendali oltre che una maggiore segmentazione della clientela per target geografico, potere di spesa e utenze day cruiser o tender. Ha consentito di individuare soluzioni e



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

miglioramenti operativi che alimentano il valore della catena del sistema produttivo e hanno la capacità di innovare i processi, i prodotti e i Servizi valorizzando le tecnologie di fabbricazione utilizzate dall'impresa e consentendo di diffondere la conoscenza all'esterno accrescendone il valore commerciale.

Grazie alla formazione di cui l'impresa è stata beneficiaria si sono sviluppati modelli di analisi dei fabbisogni del Cliente secondo un modello condiviso ed è stata pianificata al meglio la partecipazione alle attività fieristiche.

2.3.3 Considerazioni riepilogative

L'azienda punta ad una specializzazione su tre tipologie ed aree tematiche, perfettamente interconnesse tra loro, in quanto l'INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE è raggiungibile attraverso l'introduzione in azienda di attività di QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI e lo sviluppo di strategie di DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI.

La formazione erogata ha permesso all'azienda di migliorare la comunicazione interna ed esterna all'impresa ed un miglioramento del rapporto della clientela.

L'affermarsi del modello di impresa 4.0 e la globalizzazione del mercato hanno imposto alle aziende del settore nautico la definizione di una strategia competitiva adeguata a mantenere la propria posizione di mercato. La S.N.O. SERVICE ha acquisito nel corso degli anni la consapevolezza che la crescita debba necessariamente passare dallo sviluppo continuo delle competenze delle proprie risorse umane in modo da rilanciare un circuito virtuoso che legghi formazione continua e innovazione, capace di garantire l'offerta di un servizio o prodotto di alta qualità, orientato alla piena soddisfazione del cliente.

Lo sviluppo e mantenimento di un sistema strutturato di competenze tecniche specifiche e trasversali che possa garantire un accrescimento sensibile della cultura aziendale passando dalla semplificazione e innovazione dei processi operativi e produttivi e dalla capacità di far conoscere all'esterno le tecnologie utilizzate e la qualità del servizio e del prodotto offerto.



Capitolo 3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Sulla base delle informazioni raccolte dal Soggetto Attuatore nel suo operare quotidiano a contatto con le aziende del territorio del Nord Sardegna e nel proseguo della sua attività di rilevazione dei fabbisogni necessaria per offrire un servizio di programmazione dei piani formativi aziendali puntuale e pienamente rispondente alle reali esigenze delle imprese, è stata realizzata nell'ambito della progettazione una mappatura dei fabbisogni formativi su un campione di imprese localizzate nel territorio del Centro e Nord Sardegna e, potenzialmente, interessate alle tipologie e aree tematiche identificate dall'Avviso 1/2016. L'indagine ha usufruito di svariati strumenti tra i quali: interviste telefoniche, incontri in azienda e seminari informativi durante i quali sono stati illustrati finalità e priorità del sopra citato Avviso e del Progetto S.O.L.CO. - Sviluppare Organizzazioni, Lavoratori e Competitività, e analizzati i piani di sviluppo presenti o previsti in azienda e le conseguenti esigenze formative.

Il soggetto proponente, coadiuvato anche dalle associazioni di categoria del Centro e Nord Sardegna, per i rapporti di collaborazione e servizio stretti nel corso degli anni con le imprese del territorio, ha selezionato 250 aziende del territorio principalmente MPMI, in rappresentanza dei principali settori di attività del tessuto economico sardo, identificate per caratteristiche strutturali, esigenze formative non inserite in altri progetti Fondimpresa (anche Conto Formazione), rispondenti alle aree tematiche identificate dall'Avviso 1/2016. Di queste 250, a dare risposta all'indagine sono state 95, delle quali 39 (41%) sono state inserite nel progetto S.O.L.CO. - Sviluppare Organizzazioni, Lavoratori e Competitività.

Rafforzare il livello di conoscenza e informazione sulla domanda di formazione significa anche fornire gli strumenti per un migliore intervento formativo a favore dei lavoratori e per una razionalizzazione e innovazione delle strutture organizzative delle imprese, con la possibilità di un maggiore livello di personalizzazione degli interventi. L'analisi della domanda è stata svolta partendo dal reperimento, l'analisi e la rielaborazione di studi e dati statistici di livello nazionale, regionale e provinciale. Questi dati e le rielaborazioni sono state riportate nella sezione del formulario dedicata alla descrizione all'analisi dei fabbisogni.



Il Soggetto Attuatore ha definito e costruito un modello di rilevazione da adottare per la diagnosi e analisi dei bisogni formativi delle imprese, partendo anche da quanto già sperimentato nella fase preliminare di ideazione del Piano:

- Raccolta e catalogazione delle analisi dei fabbisogni già realizzate a livello territoriale, regionale e nazionale
- Diagnosi e rilevazione diretta, presso le imprese beneficiarie, dei bisogni formativi e di competenze attraverso interviste strutturate, colloqui individuali e di gruppo con imprenditori e lavoratori
- Elaborazione dei dati rilevati e loro schematizzazione funzionale per area tematica, obiettivo, argomento formativo
- Rilevazione delle priorità relative ai processi formativi e di struttura delle aziende del territorio
- Elaborazione di 80 percorsi formativi (azioni/corsi) di cui 57 inseriti nel piano
- STRUMENTI
- Studi e ricerche
- Dati statistici
- Colloqui diretti con le aziende coinvolte

METODOLOGIE DI REALIZZAZIONE

- Fase Progettazione: la rilevazione dei fabbisogni formativi del territorio interessato dal progetto, ovvero dei potenziali destinatari è stata svolta partendo dal reperimento, l'analisi e la rielaborazione di studi e dati statistici di livello nazionale, regionale e provinciale al fine di rilevare da un lato la tipologia di lavoratori maggiormente esclusi dal mondo della formazione così da poter prevedere per queste categorie una corsia preferenziale di accesso al progetto, dall'altro rilevare il fabbisogno formativo delle imprese del territorio coinvolto. Per dare all'analisi un maggior grado di dettaglio il Soggetto Attuatore ha proceduto ad aprire un confronto con le imprese coinvolte. Attraverso interviste telefoniche e il colloquio diretto con i referenti aziendali, il Soggetto Attuatore ha potuto



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

individuare i fabbisogni e i percorsi formativi di maggior interesse. Fabbisogni strettamente connessi alle strategie di sviluppo messe in piedi dalle aziende coinvolte nell'analisi.

- Fase Gestione: L'attività di rilevazione e diagnosi dei fabbisogni formativi ha avuto lo scopo di rilevare le esigenze formative delle aziende coinvolte. Per dare all'analisi un maggior grado di dettaglio il Soggetto Attuatore ha tenuto costantemente aperto il confronto con le imprese coinvolte nel progetto S.O.L.CO. anche grazie al supporto delle associazioni di categoria, durante tutta la durata del Piano. Questa attività è stata possibile attraverso il Colloquio diretto tra i referenti aziendali e il Soggetto Attuatore che ha permesso di verificare i fabbisogni espressi e, nel caso, identificarne nuovi. Rilevazione delle priorità relative ai processi formativi e di struttura delle aziende del territorio
- Elaborazione di 80 percorsi formativi (azioni/corsi) di cui 57 inseriti nel piano.

Nel corso dell'intervista con il referente del piano della S.N.O. SERVICE è stato rilevato che l'azienda è stata coinvolta nell'analisi del fabbisogno, secondo le modalità sopra descritte. Per la definizione del catalogo formativo sono stati definiti gli obiettivi e risultati attesi di ogni percorso in accordo con l'azienda e con le aspettative dei referenti aziendali in termini di miglioramento dei processi lavorativi.

I fabbisogni formativi dell'Azienda sono stati adeguatamente rilevati e rappresentati e sono state soddisfatte le esigenze formative aziendali e le attese di risultato. Anche attraverso la rilevazione dei fabbisogni in itinere è stato possibile garantire la formazione del personale su tematiche inizialmente non previste, ma rese necessarie durante lo svolgimento del piano. Infatti l'azienda S.N.O. SERVICE è subentrata in progetto in itinere poiché è stata rilevata l'esigenza di formazione di parte dei lavoratori e il Soggetto Attuatore ha deciso di coinvolgerla garantendo la possibilità di colmare i gap rilevati dai referenti aziendali.

Successivamente alla formazione è stato possibile riscontrare aspetti innovativi nei processi commerciali e non solo come ad esempio un miglioramento della conoscenza dei prodotti Aziendali ed una maggior rapporto interno tra le diverse aree operative dell'impresa.



3.2 Le figure professionali coinvolte

Le figure professionali coinvolte sono state quelle commerciali e coloro che sono impiegati in prima persona nell'attività produttiva (impiegati esecutivi: addetti alla gestione del personale, addetti agli sportelli, addetti alla vendita, addetti all'accoglienza).

3.3 L'analisi della gestione della formazione

Le priorità rilevate dal Soggetto Attuatore, ovvero le competenze emergenti in determinati settori del territorio interessato dal progetto, sono emerse partendo dall'analisi sia dagli studi di contesto più volte citati, ma anche dallo studio di alcuni cambiamenti di scenario che stanno interessando anche la Sardegna e che, conseguentemente, stanno facendo emergere come prioritario il possesso di talune specifiche competenze. Partendo dalle indagini e analisi condotte è stata predisposta dal Soggetto Proponente un'intervista per rilevare le strategie di sviluppo messe in atto dalle aziende protagoniste dell'indagine e di conseguenza per la rilevazione dei fabbisogni che ha consentito, dopo la rielaborazione dei dati, la creazione di un "Catalogo", con metodologie didattiche diversificate. All'interno di tale processo di analisi, al fine di effettuare un'eshaustiva mappatura delle competenze dei partecipanti, si è proceduto ad effettuare incontri face to face o telefonici con i referenti aziendali; tali sessioni hanno avuto la finalità di mappatura delle competenze organizzative sviluppato secondo le seguenti direttive: Obiettivi aziendali in relazione all'area sulla quale si è focalizzato l'intervento.

Determinanti organizzative per lo sviluppo di una cultura di innovazione e competitività; Core competencies: definizione delle competenze aziendali che garantiscono in vantaggio competitivo; Key Performance Indicators: indicatori di misura delle competenze organizzative da sviluppare mediante la formazione. A questo punto del percorso, il Soggetto Proponente ha anche potuto quantificare l'ipotetico numero di azioni che si sarebbero sviluppate durante il progetto, la maggior parte delle quali avrebbero coinvolto allievi provenienti da "n" aziende.

- Fase Gestione: In fase di gestione è stato rilevato nel dettaglio il bisogno formativo, approfondendo conoscenze e competenze dei destinatari individuati, parallelamente ad un'attività di verifica del fabbisogno rilevato e ad una nuova mappatura per le aziende subentrate in itinere, come è avvenuto nel caso della S.N.O. SERVICE. Il cardine della metodologia adottata per l'aggiornamento dei fabbisogni formativi è consistito nel



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

coinvolgimento delle aziende beneficiarie e nella condivisione con il Referente aziendale di eventuali nuovi variabili intercorse in azienda rispetto al momento dell'adesione.

- L'individuazione del programma delle attività formative ha coinvolto naturalmente tutte le aziende proponenti e beneficiarie, per ogni azione formativa avviata. L'attività è stata svolta dal Soggetto Proponente per analizzare, in funzione dei lavoratori coinvolti nell'azione formativa, il percorso migliore per il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi.

Sulla base delle analisi e rilevazioni effettuate si sono predisposti i programmi operativi per la formazione dei dipendenti delle aziende beneficiarie. Dal punto di vista metodologico ogni azione formativa è stata pianificata in modo da garantire un approccio sistemico e modulare, capace di garantire aspetti di flessibilità, fruibilità ed integrazione. Per garantire la coerenza e la realizzazione di quanto esposto si è articolata la formazione erogata in: Cicli (o aree tematiche): l'insieme degli interventi formativi necessari al raggiungimento di specifiche competenze professionali; Moduli (o azioni formative): la singola unità di apprendimento che caratterizza il corso ed è caratterizzata da uno specifico obiettivo formativo; Unità didattiche: l'intervento unitario identificabile che connota gli specifici argomenti di ogni corso. Nella fase di avvio delle attività si è definito un programma dettagliato in vari aspetti della progettazione generale e della progettazione di dettaglio con particolare attenzione all'alternanza tra metodologia d'aula ed attive. Tale attività ha permesso di predisporre i programmi per la formazione del personale e di definire le metodologie e i modelli di formazione di reale interesse operativo per l'azienda beneficiaria e per i lavoratori coinvolti.

I programmi operativi di formazione per il personale sono stati sviluppati a: livello aziendale, ovvero per le aziende che hanno ritenuto di sviluppare un piano annuale della formazione; livello di reti di aziende; livello di filiera. Il Soggetto Attuatore sulla base delle volontà emerse ha redatto i piani della formazione. Sono stati quindi sviluppati per la S.N.O. SERVICE:

- La fase di training: saranno forniti gli elementi necessari per valutare le opportunità offerte dalla redazione di un programma operativo
- La fase di coaching: affiancamento e consulenza alle aziende per la progettazione del programma operativo (vari livelli).



- La lifewide learning ed applicata alla formazione professionale. Tale approccio sarà reso operativo attraverso le seguenti linee d'intervento:
 - Potenziamento delle modalità formative tradizionali, adottando e stimolando l'utilizzo della modalità non tradizionali, mediante l'alternanza di attività d'aula con metodologie attive. Il Soggetto Attuatore, di concerto con l'azienda beneficiaria ha implementato un approccio attivo alla predisposizione dei contenuti che ha portato a (1) fare uso di metodologie attive all'interno del piano (training on the job, action learning, ecc.), (2) progettare la didattica d'aula facendo largo uso di esercitazioni pratiche e metodi di apprendimento attivo.
 - Fornire ai referenti aziendali conoscenze per replicare gli interventi formativi erogati. Lo scopo è facilitare la replicazione degli interventi formativi, in modo da (1) rendere i risultati stessi suscettibili di ulteriori impieghi in vari contesti della formazione professionale, (2) fornire gli strumenti per sviluppare nuovi interventi formativi (3) fornire all'azienda beneficiaria le conoscenze per un completo utilizzo degli strumenti forniti dal Conto Sistema e Conto formazione.
 - Implementazione di un sistema di survey finalizzato alla elaborazione, scambio e integrazione dei dati e delle informazioni. Tale sistema è stato costruito attraverso i seguenti strumenti: questionari di gradimento ed apprendimento somministrati ai partecipanti al termine delle attività formative; questionari datore di lavoro somministrati ai referenti aziendali.

Nel corso dell'intervista con il referente aziendale è stato rilevato dal team di monitoraggio che le azioni formative identificate si sposano perfettamente con le strategie aziendali poiché per mantenere un elevato livello di qualità è necessario aumentare e aggiornare le competenze del team aziendale.

Le schede programma di ogni azione sono state sempre condivise dal Soggetto Attuatore con l'impresa al fine di determinare obiettivi e risultati attesi precisi e soprattutto conformi alle strategie aziendali.



La calendarizzazione delle azioni formative, da parte del Soggetto Attuatore, ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dall' Azienda poiché ogni programmazione è stato innanzitutto concordato con l'impresa.

Nello strutturare le azioni formative è stato tenuto conto delle esigenze aziendali utilizzando non solo formazione d'aula ma anche modalità non tradizionali, come ad esempio l'affiancamento, utile per mettere in pratica quanto appreso durante la formazione.

I lavoratori che hanno partecipato alla formazione sono stato selezionati sulla base dei reparti di attività nei quali operano, ovvero il commerciale e la linea di produzione. I corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati in linea con le questioni/problematiche che si riscontrano quotidianamente nell'attività lavorativa soprattutto perché concordati e condivisi così da poter trattare anche casi reali d'azienda.

Il referente aziendale ha riferito al team di monitoraggio che gli approcci didattici dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati conformi alle aspettative dell'azienda ed in particolare i partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche, simulazioni, esercitazioni sui reali problemi che riscontra nell'attività lavorativa e non solo nella formazione d'aula.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' E DELLE AZIONI DEL PIANO

Gli obiettivi specifici del monitoraggio sono quelli di rilevare i dati previsti dal sistema di M&V e valutare in itinere gli scostamenti, massimizzarne l'efficacia didattica in funzione del completo raggiungimento degli obiettivi rispetto ai tre livelli di: Sapere, Saper fare, Saper essere; rilevazione degli esiti degli interventi realizzati, documentare le esperienze affinché possano essere trasferite ad altre realtà.

L'articolazione del monitoraggio di valutazione è passata per la definizione esecutiva del sistema e dei valori definitivi degli indicatori, i colloqui con i lavoratori in formazione, con le imprese e con il corpo docente, la verifica dei risultati raggiunti in itinere e finali, del gradimento, delle presenze, dell'apprendimento, della conformità dei parametri di spesa e la verifica con i componenti del Comitato paritetico di Pilotaggio sul gap tra obiettivi/finalità delle attività di piano e i risultati ottenuti.



OBR Fondimpresa Sardegna



Nella fase di avvio di ogni azione formativa, le imprese e i lavoratori sono stati informati che i corsi ai quali partecipano sono finanziati da FONDIMPRESA e quindi oggetto di monitoraggio e valutazione da parte dello stesso fondo interprofessionale, con particolare riferimento ai lavoratori che partecipano ad azioni formative del Piano per una durata complessiva almeno pari a 40 ore, entro 36 mesi dalla conclusione del piano formativo, per chiedere di rispondere, anche solo telefonicamente, ad un questionario di intervista finalizzato a rilevare gli esiti della formazione svolta per un campione di lavoratori partecipanti, in relazione allo sviluppo delle loro qualifiche e delle posizioni lavorative e contrattuali. Il Soggetto Proponente ha informato le imprese e lavoratori partecipanti, che ha acquisito i loro riferimenti telefonici e il consenso scritto alla partecipazione ad interviste e incontri organizzati dal Fondo, anche in anni successivi alla conclusione del Piano.

Il sistema di M&V utilizzato dal Soggetto Attuatore è trasversale a tutto il progetto e attraversa l'arco temporale di vita del progetto ed è in grado di verificare in maniera strutturata e continuativa l'andamento delle attività progettuali prevedendo, nel caso, opportune azioni correttive attraverso la rilevazione e l'analisi sistematica delle seguenti dimensioni: Frequenza; Gradimento; Efficacia; Apprendimento; Avanzamento finanziario, fisico e procedurale. Le prime cinque dimensioni sono state monitorate attraverso metodologie e strumenti previsti ad hoc dal Soggetto Attuatore per questo progetto, mentre il monitoraggio dell'avanzamento finanziario, fisico e procedurale è stato strutturato ed effettuato sulla base delle disposizioni e degli strumenti prescritti da Fondimpresa. Si specifica che la rilevazione dei dati è stata avviata immediatamente dopo la fase di ammissione del progetto poiché i dati in esso inseriti costituiscono la base su cui partiranno le rilevazioni successive. Inoltre, il reperimento e l'analisi costante dei dati raccolti permetterà di verificare continuamente l'andamento del progetto così da poter apportare le opportune correzioni e/o variazioni, anche grazie al supporto del Comitato di Pilotaggio. Da un punto di vista operativo la fase di M&V da parte dell'impresa è partita con la preparazione degli strumenti per realizzare il monitoraggio delle dimensioni indicate e con l'adeguata formazione alle risorse coinvolte in questa attività (tutor, coordinatori, docenti, ecc.). Infine, il Soggetto Attuatore ha organizzato un Focus Group con la partecipazione dei componenti del Comitato paritetico di Pilotaggio, finalizzato alla rilevazione di metodologie, modalità operative e contenuti di eccellenza,



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

ovvero di criticità significative per verificare le attività e rilevare eventuali criticità, al termine del quale è stato redatto un rapporto sintetico che dia conto delle opinioni dei partecipanti.

Il M&V ha prodotto un database sistema monitoraggio, un questionario valutazione allievi, un questionario di valutazione della formazione a cura dei docenti, un questionario datori di lavoro, un report e relazione stato di avanzamento ed una relazione finale.

Il monitoraggio attuato ha avuto come scopo primario quello di fornire informazioni utili ed attendibili per la valutazione delle azioni (formative, preparatorie e di accompagnamento, non formative) del piano. L'attività è stata rivolta sia all'organizzazione dell'intervento sia al processo di apprendimento dei partecipanti, finalizzato al miglioramento continuo degli interventi effettuati. Le ricadute sono state legate a: la valutazione degli aspetti inerenti l'erogazione della formazione (efficacia dell'intervento); il raggiungimento degli obiettivi individuati, in fase iniziale, con i referenti delle aziende beneficiarie; l'adeguatezza dell'impianto didattico; il gradimento dei partecipanti ai corsi.

L'impresa, come riferito dal referente del piano, ha ritenuto utili i risultati del monitoraggio in quanto si è potuto valutare direttamente con il docente quanto osservato durante la formazione e le prove pratiche.

Il referente aziendale ha rilevato che nei processi aziendali si è certamente rilevata maggiore snellezza, in quanto è stata sviluppata una nuova base metodologica e pratica nella gestione della rete di vendita, del territorio e del team di vendita.

3.4 Considerazioni conclusive

Dall'interlocuzione con il referente aziendale, con il Soggetto attuatore e dalla prese visione dei risultati del monitoraggio e valutazione, nello specifico del questionario somministrato ai lavoratori, si rileva che i partecipanti ai corsi formativi hanno avuto un gradimento elevato e hanno compreso l'importanza della formazione e hanno riscontrato miglioramenti nell'attività lavorativa.

Si è rilevata una più attiva e performante presenza della rete commerciale soprattutto in occasione di importanti eventi fieristici durante i quali è stato possibile vedere all'opera lo staff di



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete  Fondimpresa

vendita. I risultati riscontrati hanno riguardato l'ampliamento della rete commerciale, la possibilità di rivolgersi a un nuovo target clienti e l'alta fidelizzazione del portafoglio clienti.

4 Conclusioni

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna il giorno dell'intervista alla S.N.O. SERVICE ha potuto visitare la sede aziendale durante la produzione.

L'azienda ha puntato ad una specializzazione su tre tipologie ed aree tematiche, perfettamente interconnesse tra loro, in quanto l'INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE è raggiungibile attraverso l'introduzione in azienda di attività di QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI e lo sviluppo di strategie di DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI.

Nel presente caso indagato con la S.N.O. SERVS.N.O. SERVICE è stata realizzata dal Soggetto Attuatore, il Consorzio Edugov, un'azione formativa 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. Sono comprese la formazione necessaria per dare vita alle forme di partecipazione previste nell'art. 4 del Decreto 25.3.2016 (Ministero Lavoro di concerto con MEF) e la formazione dei tutor per gli apprendisti sulle tematiche del presente articolo.

L'impresa mirava un coinvolgimento anche in termini di sviluppo di competenze. La S.N.O. SERVICE è in continua evoluzione e cambiamento e soprattutto in tempi di concorrenza sempre più globalizzata, caratterizzata da rapidi cambiamenti del mercato. Per una tattica mirata è essenziale per una gestione aziendale efficiente. Solo così è possibile utilizzare effettivamente potenzialità che promuovano il giusto sviluppo dell'azienda e che portino ad investimenti redditizi. Una delle risposte risiede certamente nelle scelte a livello di servizi/prodotti offerti: il loro miglioramento consente una maggiore concorrenzialità per l'azienda. Risulta evidente, come emerso nel corso dell'intervista, che la strada percorribile per poter esprimere pienamente la potenzialità dell'azienda e renderla competitiva nel mercato di riferimento è di sviluppare un progetto di valorizzazione delle competenze e acquisizione di nuove conoscenze.

Le figure professionali coinvolte sono state quelle commerciali e coloro che sono impiegati in prima persona nell'attività produttiva (impiegati esecutivi: addetti alla gestione del personale, addetti agli sportelli, addetti alla vendita, addetti all'accoglienza).



OBR Fondimpresa Sardegna

Rete Fondimpresa

Nel corso dell'intervista con il referente del piano della S.N.O. SERVICE è stato rilevato che l'azienda è stata coinvolta nell'analisi del fabbisogno ed il Soggetto Attuatore è sempre riuscito a soddisfare le esigenze formative aziendali e le attese di risultato. Per la definizione del catalogo formativo sono stati definiti gli obiettivi e risultati attesi di ogni percorso in accordo con l'azienda e con le aspettative dei referenti aziendali in termini di miglioramento dei processi lavorativi.

Dall'interlocuzione con il referente aziendale, con il Soggetto attuatore e dalla prese visione dei risultati del monitoraggio e valutazione, nello specifico del questionario somministrato ai lavoratori, si rileva che i partecipanti ai corsi formativi hanno avuto un gradimento elevato e hanno compreso l'importanza della formazione e hanno riscontrato miglioramenti nell'attività lavorativa.

Si è rilevata una più attiva e performante presenza della rete commerciale soprattutto in occasione di importanti eventi fieristici durante i quali è stato possibile vedere all'opera lo staff di vendita. I risultati riscontrati hanno riguardato l'ampliamento della rete commerciale, la possibilità di rivolgersi a un nuovo target clienti e l'alta fidelizzazione del portafoglio clienti.

Il Soggetto Attuatore ha affiancato l'impresa nella redazione del piano annuale della formazione, tale attività garantisce una programmazione certa degli interventi formativi per il futuro, mettendo l'impresa nelle condizioni di poter programmare interventi specifici in relazione agli obiettivi aziendali.

L'intervento formativo di cui l'impresa ha beneficiato ha certamente favorito una più attiva e performante presenza della rete commerciale soprattutto in occasione di importanti eventi fieristici durante i quali è stato possibile vedere all'opera lo staff di vendita. I risultati riscontrati hanno riguardato l'ampliamento della rete commerciale, la possibilità di rivolgersi a un nuovo target clienti e l'alta fidelizzazione del portafoglio clienti.