



Report di Monitoraggio Valutativo

T.A.V.A. di Angelo Trunfio & C. SRL

Ambito Tematico Strategico:

Competenze di base e digitali

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
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 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	10
2.4 Considerazioni riepilogative	11
3. IL PIANO FORMATIVO	13
3.1 L'analisi del fabbisogno	13
3.1 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	14
3.3 Considerazione riepilogative	15
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	16
4.1. L'impatto della formazione	16
4.2 Considerazioni riepilogative	17
5. CONCLUSIONI	18
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	18
5.2. Le buone prassi formative aziendali	18
5.3 Conclusioni	19

1. INTRODUZIONE

Il monitoraggio valutativo 2022 segue uno schema metodologico ormai consolidato nel sistema di rilevazione e ricerca condiviso da Fondimpresa e INAPP: è focalizzato - nell'ambito di un ampio campione statistico rappresentativo della formazione finanziata da Fondimpresa – sull'individuazione di buone prassi nell'ambito di Piani conclusi nel 2021 e riconducibili a uno dei seguenti ambiti strategici individuati per quest'anno dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa:

- 1. Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- 2. Economia circolare/sostenibilità**
- 3. Competenze di base e digitali**
- 4. Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**

Il monitoraggio qualitativo in Campania comprende sia azioni formative realizzate nel 2021 che azioni formative realizzate a livello didattico nel 2020, ma concluse nel 2021 a livello gestionale. Con questi criteri, a livello regionale sono state selezionate 8.674 azioni, con il coinvolgimento di 44.831 lavoratori in formazione.

Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- Industria 4.0: 73 azioni, 369 partecipanti
- Politiche attive: 124 azioni, 952 partecipanti.
- Competenze di base e digitali: 2 azioni, 20 partecipanti, 1 azienda
- Economia circolare e sostenibilità: 0 azioni, 0 partecipanti, 0 aziende

I dati relativi all'ultimo punto sembrano indicare che in assenza di specifici bandi di Fondimpresa, a valere sul Conto di Sistema, le aziende non realizzano attività formative su queste tematiche. Nel periodo preso in considerazione non sono infatti attivi bandi su tematiche ambientali. Prima dell'Avviso Avviso 2/2021 - Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy, le cui azioni formative sono state realizzate e concluse successivamente al periodo preso in esame, sulle tematiche ambientali più tradizionali era stato realizzato un bando risalente al 2018. Con il Conto Formazione aziendale, le aziende scelgono altri ambiti e tematiche di formazione

Questa prima cernita, tuttavia, tiene conto solo dei titoli delle azioni formative e delle finalità degli avvisi di Fondimpresa. Sulle tematiche dell'innovazione, riferibili all'ambito 1, la stessa analisi linguistica porta a individuare un più ampio ventaglio di azioni associabili per prossimità e per evoluzione delle tecnologie aziendali all'ambito delle tecnologie 4.0 in quanto molte di esse sono riconducibili alle tecnologie incluse dallo stesso programma Industria 4.0. Queste azioni formative sono legate principalmente a quelle classificate

nell'ambito della tematica dell'*Informatica*, spesso associata alle tematiche delle *Tecniche di Produzione, Marketing, Lavoro d'ufficio*.

L'*Informatica* è associata come seconda tematica in 49 azioni formative identificate con la tematica principale della *Gestione aziendale – amministrazione* (in un caso l'informatica è seconda tematica associata alla contabilità).

Complessivamente se si considerano univocamente le azioni formative che contengono i termini maggiormente caratterizzanti per Industria 4.0, ma anche le azioni formative sulla tematica dell'informatica o ad essa collegate in subordine, otteniamo un dato del 13,75% di azioni formative che attengono a tecnologie innovative o a processi di innovazione¹ in atto nelle aziende della Campania, secondo il seguente schema:

Area Tematica Principale	Numero di azioni formative	Di cui con principale terminologia Industria 4.0	Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale
Informatica	1.106	37	Tecniche di Produzione (25) Marketing e Vendite (18) Lavoro d'ufficio (9) Qualità (1)	1.106
Gestione aziendale -amministrazione	1.642	7	Informatica (49)	56
Contabilità – Finanza	99		Informatica (1) Gestione aziendale - amministrazione (1)	
Lavoro in ufficio ed attività di segret.	3			
Marketing e Vendite	760	1	Tecniche di produzione (1)	1
Tecniche di produzione	1.792	25		25
Abilità personali	2.217	1	Marketing e Vendite (19) Impatto ambientale (12) Tecniche di Produzione (7) Qualità (4)	1
Lingue	214			
Sicurezza sul luogo di lavoro	31		Tecniche di Produzione (9)	
Impatto Ambientale	245		Tecniche di Produzione (7) Informatica (4) Qualità (1)	4
Qualità	154		Tecniche di Produzione (6)	
Altro	10			
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.193

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione statistico Fondimpresa-INAPP 2022

¹ Nell'ambito prioritario dell'innovazione tecnologica e digitale, nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014, sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software). Sono altresì compresi, in questo ambito, progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti.

Si ottiene così un dato superiore a quello del precedente monitoraggio in cui si rilevava il 12,3% di azioni riconducibili a questo ambito prioritario; esso indica come la formazione finanziata da Fondimpresa supporti l'espansione dell'innovazione in Campania. Le 71 azioni formative che contengono termini espressamente legati a "Industria 4.0" rappresentano una quota minima ma è possibile leggere un movimento complessivo delle imprese che in Campania avanzano verso la digitalizzazione, come attesta la crescente focalizzazione sulle competenze riconducibili alla tematica dell'informatica, specialmente in riferimento alla gestione aziendale.

Questo della gestione è in assoluto il principale ambito formativo e si riferisce a Progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Per quanto riguarda l'ambito strategico "Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione" 23 azioni e 149 partecipanti riferiti all'ambito B dell'Avviso 3/2019, costituiscono cioè in risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, finalizzate a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione. Le altre 101 azioni riguardano l'ambito A e sono rivolte a personale interno alle aziende e sono finalizzate al reimpiego o a un più proficuo utilizzo dei lavoratori, anche in cassa integrazione straordinaria, di imprese che presentino tensioni occupazionali o criticità accertate relativamente ai volumi di produzione, tali da compromettere la tenuta occupazionale dell'impresa.

In questo quadro sono state operate scelte per l'individuazione delle buone prassi che hanno tenuto conto del contesto produttivo e/o di parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative.

Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può porsi, se nella sua visione vi è, tra i valori etici, una crescita che contribuisce a migliorare il tessuto produttivo e il contesto sociale e culturale. Come hanno dimostrato grandissime industrie che trattano processi estremamente delicati e protetti, oppure piccolissime aziende che stanno crescendo attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine.

T.A.V.A srl. è stata individuata, in quanto impresa con varie caratteristiche che inducono ad uno specifico approfondimento sulle buone prassi formative in un contesto in cui si frappongono varie difficoltà: opera in un settore che ha una grande tradizione formativa per mestieri tradizionali sulla cui evoluzione è opportuno approfondire gli sviluppi; si tratta di una impresa localizzata in un piccolo comune di una zona interna della Campania; per numero di dipendenti rientra tra quelle di piccolissime dimensioni, altra tipologia che si è ritenuto opportuno includere nel panel di buone prassi formative.

T.A.V.A. è presente nel campione di indagine per l'individuazione delle buone prassi formative con il Piano Formativo ID 248844, finanziato da Fondimpresa per **l'Avviso 3/2018** per la formazione a supporto della competitività aziendale, con tre azioni formative, tra cui una relativa a *Controllo di Gestione e Tecniche di Reporting per l'Edilizia* che lasciava supporre una formazione funzionale all'introduzione di un sistema di gestione digitalizzato in questa impresa. Lo studio ha messo in evidenza come la formazione abbia assunto un'altra valenza collocando questa formazione nell'ambito delle competenze di base. Risulta particolarmente interessante analizzare come un complesso di problematiche sociali, di contesto e del mercato del lavoro incida sulla finalizzazione della formazione e ancor di più sulle strategie aziendali.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

T.A.V.A. è un'azienda che si trova al centro dell'Irpinia, l'area interna della Campania colpita dal terremoto del 1980, opera nel settore dell'edilizia con una storia che ormai sfiora il mezzo secolo oggi è guidata dall'ing. Raffaele Trunfio, che rappresenta la seconda generazione imprenditoriale.

Attualmente è un'azienda con un numero di dipendenti inferiore alle 10 unità. Alcuni dei quali hanno partecipato alla vita dell'azienda sin dalla sua fase iniziale e l'età media del personale è attorno ai 45 anni, la persona più giovane presente in azienda è un tirocinante di 17 anni. L'azienda è organizzata con un'area tecnica di cui fanno stabilmente parte l'ing. Trunfio e un altro direttore tecnico e che si avvale eventualmente anche di altri professionisti esterni in relazione a determinate commesse; all'area tecnica rispondono i capisquadra che possono contare su alcuni operatori stabilmente in forza; altri operatori vengono assunti a tempo determinato in base alle commesse. la gestione delle commesse e gli approvvigionamenti; vi sono poi i capisquadra e quindi gli operai e una persona in amministrazione. Operativamente le squadre partono dalla sede dell'azienda.

È un'azienda con Qualificazione SOA Generale e Specialistica per realizzare lavori pubblici (OG1 - CL. IV OG2 - CL. III OG3 - CL. IIIbis OS24- II).

Vi sono tre capitoli nella storia di questa azienda: avvio e consolidamento; ricostruzione post-sismica; riposizionamento.

“L'azienda nasce nel 1967 come ditta di Angelo Trunfio; poi nel 1975 mio padre decide con il fratello di costituire una snc. La società è già formata e operante quando nel 1980 c'è il terremoto in Irpinia. La ricostruzione che segue al sisma trova T.A.V.A pronta alle sfide di quel momento e l'azienda cresce fino ad occupare un centinaio di operai. Oltre alle attività di cantiere gestisce anche due impianti per la produzione di calcestruzzo e prefabbricati. Un ramo di azienda si occupava di lavori pubblici, mentre l'altro si rivolgeva ai privati con i prefabbricati. La ragione sociale diventa T.A.V.A. di Angelo Trunfio & C. srl..

Conclusa questa fase, vi è un ridimensionamento e l'azienda continua puntando sui lavori pubblici. A tutt'oggi resta un'azienda familiare. Anche se la vecchia guardia non è più attivamente impegnata, il legale rappresentante è mio padre, Angelo Trunfio; io opero come direttore tecnico. Grazie alla nostra esperienza, recentemente abbiamo acquisito importanti commesse per interventi di restauro, ma continuiamo a muoverci in vari settori delle opere pubbliche per interventi di costruzione o restauro di infrastrutture, quali acquedotti, strade, edifici e infrastrutture civili”.

Per l'ing. Trunfio *“L'azienda è in un mercato dell'edilizia che prova a riprendersi dopo il finto boom del super bonus del 110% che ha creato molti problemi di liquidità alle aziende del settore che non riescono a monetizzare. Il settore è molto affollato e vive un grande problema nel reperimento di personale perché non si riesce a trovare manodopera specializzata esterna.*

Molte aziende, come la nostra che hanno alle proprie dipendenze squadre di operai specializzati e attingono dall'esterno per la manovalanza, sono in difficoltà perché hanno investito per cogliere quelle che sembrava una promessa, hanno trovato complicazioni e non trovano più cottimisti per realizzare i lavori commissionati”.

In Edilizia, le tecniche, i materiali, le normative e l'organizzazione dei cantieri sono in continua e rapida evoluzione; la possibilità per un'azienda di piccole dimensioni di trovare spazio di mercato è fondamentalemente legata alla capacità di far valere il proprio know how in questo settore in cui si sono riversate migliaia di imprese improvvisate, per effetto del super bonus.

Nei due trimestri a cavallo del 2021 e del 2022 a livello nazionale presso le Camere di Commercio sono state registrate 30.000 nuove aziende con il codice ATECO dell'Edilizia. Anche in Campania la situazione è sfuggita di mano; mentre le procedure hanno rallentato o bloccato le aziende virtuose nella cessione dei crediti agli istituti di credito, i sistemi antifrode non sono stati sufficienti a impedire un flusso di denaro pubblico destinato a soggetti improvvisati e non qualificati che hanno realizzato operazioni speculative².

Nel periodo del lockdown l'azienda ha gestito una commessa per interventi per l'acquedotto dell'Alto Calore e non è stato possibile bloccare il cantiere, si è fatta la formazione obbligatoria per la sanificazione. L'azienda ha fatto in modo che tutti i lavoratori fossero attrezzati per lavorare nel rispetto delle regole di attenuazione del contagio adattandosi alla situazione nonostante.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

“La mia idea è di portare in azienda tecnologie 4.0, con macchine operatrici e mezzi di trasporto dotati di tecnologie abilitanti. Punto a un sistema di controllo e di gestione che consenta di monitorare e valutare in tempo reale le attività di cantiere e lo stato dell'arte, attraverso l'integrazione di dati e documenti e fornendo una serie di alert.

L'azienda deve specializzarsi e noi siamo diventati bravi nei restauri; è un settore difficile in cui si incontrano tecnologie e manualità per applicare tecniche che rischiano di perdersi perché si parla tanto di stampanti 3D, ma queste possono aiutare, non sostituire la manualità. Nel restauro degli edifici inoltre c'è molta domotica che richiede anche interventi strutturali ad hoc oltre che impiantistici”.

L'edilizia va di pari passo con le nuove tecnologie, anche di tipo abilitante 4.0; *“Basti pensare all'uso di queste nuove tecnologie per la realizzazione dei piani, dai sensori sulle benne, ai laser per i livellamenti; molto importante è stato l'arrivo in cantiere degli elettroutensili”.* Anche l'uso di smartphone e tablet per comunicare e trasmettere immagini va considerata parte dell'innovazione tecnologica e organizzativa in edilizia.

L'azienda ha previsto l'utilizzo di minifrantoi per il riuso degli inerti che rappresenta una importante soluzione in termini di sostenibilità ed economia circolare.

² Cfr. Luigi della Gatta, Presidente ANCE Campania, il Mattino del 1 aprile 2022.

T.A.V.A., pur essendo un'azienda di piccole dimensioni, ha accumulato nel tempo diverse specializzazioni che conferiscono una grande flessibilità nel mercato dell'edilizia; opera, infatti; in vari campi delle opere pubbliche (acquedotti, strade, opere infrastrutturali e civili) principalmente in Campania e occasionalmente in altre regioni del Centro Sud. Per motivi legati a una localizzazione in una zona interna non direttamente collegata ai grandi centri della regione e ai grandi assi viari, opera principalmente in provincia di Avellino e Salerno e più raramente a Napoli.

Recuperando il know how pregresso, per due anni ha collaborato con la Protezione Civile nella ricostruzione seguita al territorio nelle Marche, per la realizzazione delle S.A.E (Soluzioni Abitative di Emergenza), le case prefabbricate in legno. Attualmente è impegnata anche nella realizzazione di alcuni interventi di efficientamento energetico di edifici civili con il super bonus del 110%.

La crisi energetica e ambientale spinge l'edilizia verso l'utilizzo di nuovi materiali e tecniche di costruzione e l'azienda ha colto strategicamente questo indirizzo anche se le politiche pubbliche hanno agito in modo controverso per incentivare gli interventi in questa direzione.

Sia per ottenere nuove commesse che per attrarre manodopera, l'indirizzo che emerge è quello di far valere le proprie qualificazioni e certificazioni, recuperare il proprio know how storico e di adeguarlo all'impiego di nuovi materiali e tecniche di costruzione anche attraverso un sistematico ricorso alla formazione, avvalendosi della scuola edile, eccellente espressione della bilateralità di questo settore sul territorio. L'utilizzo di nuovi materiali e tecniche di costruzione rientra nello sviluppo delle competenze degli operai edili specializzati che nei cantieri sono a capo di squadre di personale reclutato ad hoc per ogni commessa. Il rapporto con la scuola edile di Avellino (CFS) è anche.

Il direttore tecnico di T.A.V.A. programma percorsi di formazione ricorrente per alcune attività nelle quali è necessario richiamare e aggiornare i criteri di realizzazione per migliorarne l'esecuzione e raggiungere maggiori livelli di affidabilità, viene riportato a tal proposito l'esempio della realizzazione dei ponteggi che in assenza di richiami formativi tendono a essere meno precisi.

L'azienda ha acquisito un sistema di gestione informatizzato, ma non è ancora in grado di utilizzarlo poiché non ha ancora svolto la formazione per implementarlo in quanto il video corso associato al software non è risultato sufficiente. Questa formazione è nelle immediate prospettive aziendali. Attualmente vengono utilizzati fogli di calcolo e altri applicativi non interconnessi. Questa scelta risulta ancora funzionale anche in considerazione del fatto che l'azienda non si occupa di progettazione, ma sviluppa offerte migliorative per la realizzazione dei progetti per i quali concorre.

In questo quadro la principale risorsa dell'azienda è il know-how delle persone e la comunicazione tra cantieri e area tecnica e gestionale. La scelta di operare per il settore pubblico o con incentivi pubblici per l'edilizia, impone, infatti, una capacità di produzione documentale a supporto degli adempimenti previsti dal sistema di certificazione, dalle normative in materia di gestione dei cantieri, SAL, sicurezza del lavoro, smaltimento o trattamento dei rifiuti.

2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

Poter contare su personale di grande esperienza, aggiornato grazie alla formazione è il punto di forza dell'azienda. La formazione per T.A.V.A. ha da sempre grande importanza e viene rivolta sia al personale più esperto che ai giovani perché in edilizia entrano nuove macchine, materiali e tecniche di lavorazione che richiedono standard e procedure nuove che vanno comprese, apprese e applicate secondo precise sequenze e tempi.

Il settore dell'edilizia è stato quello che ha aperto la strada alla bilateralità nella formazione con le scuole edili perché la formazione è fondamentale per la sicurezza, la qualità e affidabilità delle opere, il rispetto degli adempimenti per il trasporto di materiali di varia natura e degli inerti, l'utilizzo di nuove tecniche e strumenti. T.A.V.A. da sempre ha un solido legame con la scuola edile per realizzare queste attività in modo non episodico, ma ricorrente e programmato per il proprio personale.

La competitività dell'azienda e lo spazio in un mercato affollato e competitivo come quello dell'edilizia derivano dalla migliore combinazione tra qualità tecnica ed esecutiva e in questo la formazione del personale è di fondamentale importanza. La formazione per T.A.V.A. ha anche una funzione di attrazione verso i giovani per rendere più interessanti le posizioni offerte nella ricerca del personale. La formazione inoltre ha un ruolo importante nel far emergere le attitudini e il talento dei giovani per indirizzarli alle attività in cui riescono meglio, ma questo secondo l'ing. Trunfio è una delle abilità che l'imprenditore deve mettere in campo.

"I giovani non sono interessati all'edilizia perché lo ritengono un lavoro duro, anche se da un punto di vista retributivo è interessante come altri settori. Potrebbe rappresentare fino ai 30/35 anni un modo per trovare subito lavoro; noi abbiamo in azienda persone che lavorano da quasi 40 anni e hanno raggiunto livelli retributivi importanti.

Quello che ci aiuta nel rapporto con i giovani è la formazione. Quando un ragazzo arriva da noi, può essere difficile metterlo in cantiere a lavorare da solo in mezzo a persone che hanno tanta esperienza e lavorano a memoria; lo indirziamo quindi alla scuola edile dove viene formato e seguito; questo lo fa sentire un po' meno solo e arriva in cantiere preparato. In questo periodo è fondamentale il ruolo dei giovani in edilizia perché con il super bonus è necessario utilizziamo gli isolanti, nuovi materiali che richiedono tecniche nuove; per esempio, se gli chiedi di verificare i tempi di posa della malta un giovane che non ha difficoltà a utilizzare il cellulare per leggere la scheda tecnica e a seguire le istruzioni. In questo caso puoi avere anche 40 anni di esperienza, ma se non lavori con i tempi e le indicazioni della scheda tecnica, perdi tempo e materiale".

T.A.V.A. nella sua ricerca ha incontrato e inserito ha ottimi rapporti di collaborazione con cottimisti che sono arrivati in Italia con i flussi migratori e in parte compensano la difficoltà di reperire giovani sul territorio locale. Per questi lavoratori la formazione è ancor più importante e può aiutare a superare difficoltà che inevitabilmente possono insorgere.

Recentemente con il centro SPRAR, ad esempio, l'azienda ha tentato l'inserimento di un giovane rifugiato, esperto in edilizia. Nonostante il coinvolgimento e l'impegno di un mediatore culturale, tuttavia, l'azienda, suo malgrado, non è riuscita, nel tentativo di conciliare i tempi cadenzati dall'osservanza religiosa della giovane risorsa con quelli della squadra che lavora con ritmi, orari e sequenze dettati da schemi operatori profondamente radicati nella routine dei lavoratori storici dell'azienda..

Essere un soggetto attivo e attrattivo per i giovani è di vitale importanza per un'azienda del settore edilizio, come la T.A.V.A., è di vitale importanza, ma lo è anche per un territorio in via di spopolamento, sono zone da cui sono si sono allontanati molti talenti, ma sono o possono divenire anche zone di destinazione di migranti che potrebbero contribuire al ripopolamento.

2.4 Considerazioni riepilogative

T.A.V.A. è una storica azienda edile insediata in una zona interna della Campania, in un contesto in cui il mercato del lavoro è impoverito dallo spopolamento e il settore edilizio è considerato poco attrattivo dai giovani.

In questa fase il settore dell'edilizia vive una crisi determinata principalmente dagli incentivi per l'efficientamento energetico e dalla difficoltà di reperire forza lavoro e nelle zone interne questa difficoltà è ancora più marcata.

T.A.V.A. un'azienda con una struttura organizzativa stabile, esperta e specializzata di piccole dimensioni che ricorre a forza lavoro esterna in relazione alle commesse che risponde a queste difficoltà offrendo ai giovani immediate opportunità di inserimento e formazione anche tramite la Scuola Edile della provincia di Avellino e l'affiancamento di persone esperte.

L'azienda, certificata SOA, intende continuare sulla strada intrapresa puntando sui lavori pubbliche e sull'edilizia incentivata dalle politiche pubbliche per l'efficientamento energetico perché ha requisiti che le consentono di rimarcare la differenza con molte altre aziende di pari dimensioni. La qualità delle offerte e quella realizzativa e burocratico/documentale sono di fondamentale importanza per mantenere e ampliare le proprie posizioni sul mercato, soprattutto regionale.

È una strategia che si basa sulle capacità delle risorse umane e su innovazioni tecnologiche quali l'utilizzo di nuovi materiali e tecniche di lavorazione e di strumenti come il laser per i livellamenti, macchine dotate di sensori, elettrotensili, ma anche innovazioni per la sostenibilità come il riuso degli inerti. L'azienda è perciò particolarmente attenta al perfezionamento tecnico-professionale del personale di cantiere, ma anche al miglioramento delle attività connesse produzione documentale a supporto degli adempimenti relativi alla certificazione e alle normative degli appalti pubblici e della sicurezza. La formazione aiuta anche a migliorare i flussi di comunicazione formale e documentale tra cantiere, area tecnica e amministrazione.

La qualità dell'organizzazione dei cantieri e il funzionamento dell'azienda nel suo insieme p costituiscono fattori attrattivi per nuove leve da immettere nella forza-lavoro in una fase di espansione del mercato dell'edilizia.

La formazione del personale ha dunque un importate ruolo strategico sia per l'azienda che per il contesto sociale e territoriale. È possibile che la formazione possa aiutare questa impresa anche a trovare soluzioni organizzative e procedurali per attingere a quell'importante bacino del mercato del lavoro in edilizia che può essere rappresentato dai recenti flussi immigratori in arrivo nel nostro Paese, superando le difficoltà già sperimentate.

Piccole aziende come T.A.V.A. e il settore edilizio, restano spesso l'ultimo baluardo per arrestare lo svuotamento dei borghi delle zone interne, attraendo o invogliando le giovani leve a restare, anche offrendo opportunità di formazione e di crescita professionale. Non solo, la formazione che T.A.V.A. realizza per capisquadra che da decenni sono in azienda e appartengono a una generazione tecnologicamente non aggiornata, sono un fattore di crescita culturale e anche tecnologico che impatta positivamente su una popolazione la cui piramide d'età risulta pressocché capovolta.

La formazione aziendale come attrattore diretto o indiretto di persone per frenare lo spopolamento delle zone interne è un ambito strategico che meriterebbe avere un suo spazio tra le buone prassi.

L'azienda e il CFS segnalano che in Campania per quanto le Scuole Edili fanno e possano fare molto di più per attrarre e indirizzare i giovani verso le professioni di questo settore, manca il supporto delle politiche regionali per la formazione duale in edilizia, come invece avvien per altri settori. Ad esempio si potrebbero attivare corsi triennali o quadriennali di istruzione e formazione con le Scuole Edili. Queste dispongono, infatti, di laboratori e strutture attrezzate per una formazione efficace e basata sull'integrazione tra teoria e pratica; i corsi delle scuole edili ad esempio offrono ai lavoratori come ai giovani la possibilità di apprendere, applicandosi su attrezzature e materiali che vengono gratuitamente forniti da grandi brand internazionali che forniscono le tecnologie più avanzate alle aziende del settore. I percorsi leFP vengono invece messe a bando dalla Regione Campania con criteri che portano all'assegnazione ad Enti di formazione privi di adeguate attrezzature.

3. IL PIANO FORMATIVO

T.A.V.A ha aderito al piano formativo “**O.L.T.R.E. – Organizzare Linee di Training per la Riqualificazione delle aziende Edili**” di tipo settoriale nell’ambito dell’**Avviso 3/2018** a supporto della competitività aziendale. È un piano inter-regionale che ha coinvolto 11 aziende della Campania e 24 del Lazio, su iniziativa di una ATS con capofila Consilia CFO, ente formativo del Lazio qualificato da Fondimpresa che ha agito su sollecitazione di Formedil che coordina tutte le scuole edili in Italia, in questo quadro ha partecipato anche la Scuola Edile di Avellino, CFS – Centro Formazione Sicurezza in Edilizia.

3.1 L’analisi del fabbisogno

CFS ha rappresentato alla partnership le esigenze delle imprese di costruzione del territorio avellinese su tematiche aziendali, sull’organizzazione aziendale, sull’utilizzo di nuovi macchinari e materiali. Il dott. Giovanni Solimene, direttore della scuola edile spiega che, infatti, “Abbiamo cominciato a incrociare lo sviluppo progettuale di questo piano formativo con le esigenze delle imprese di costruzione che conosciamo da molti anni perché oltre alla formazione collegata agli adempimenti per Sicurezza del lavoro, fanno con noi anche formazione per migliorare l’efficacia della loro attività”.

L’analisi del fabbisogno formativo è stato dunque sviluppato per T.A.V.A. dal CFS che ha uno storico rapporto con l’azienda e con essa programma le attività formative per i dipendenti di cui conosce perfettamente il profilo professionale poiché nel corso degli anni ha realizzato per ognuno di essi un approfondito bilancio delle competenze, anche grazie all’utilizzo di strumenti diagnostici già sviluppati dal Formedil come il libretto formativo del lavoratore e il sistema degli standard professionali e formativi del settore.

Il Piano formativo comprendeva sia azioni aziendali che interaziendali, per T.A.V.A. sono state predisposte due azioni aziendali, mentre per l’azione relativa alle tecniche di posa in pera i capi cantiere hanno partecipato a un’azione interaziendale.

È stato individuato un fabbisogno relativo all’uso di macchine complesse che richiedono conoscenze e competenze specifiche che incrociano e precedono le abilitazioni alla conduzione o il rilascio di patentini.

È stato anche rilevato come la posa in opera con nuovi materiali richiedesse una formazione volta a mettere in grado i capisquadra dell’azienda di consultare e seguire rigorosamente le istruzioni delle schede tecniche dei prodotti, utilizzando dosaggi, tempi e attrezzature appropriati.

Riguardo all’obiettivo di implementare un sistema gestionale integrato, già avviato in azienda seppure allo stato embrionale, CFS ha individuato, con il direttore tecnico, nei capimastri, le figure chiave che necessitavano di formazione per migliorare e rendere effettiva ed efficace la loro partecipazione alla reportistica aziendale, migliorando la raccolta di organizzazione e comunicazione, soprattutto verbale, di informazioni e documenti necessarie al monitoraggio e alla valutazione dei risultati operativi delle singole commesse. e del loro avanzamento.

formazione che li aiutasse a partecipare attivamente e in modo corretto alla raccolta e al conferimento di dati, informazioni, documenti per la reportistica di cantiere. Questo Piano formazione ha dunque consentito di individuare fabbisogni interni all'azienda che consentissero di far evolvere i processi gestionali e organizzativi e il ruolo di figure chiave storiche dell'attività edile di T.A.V.A., attraverso un lavoro di alfabetizzazione sull'importanza e il modo di migliorare la reportistica aziendale per preparare l'azienda a future innovazioni, realizzando fin da subito un sistema efficiente, efficace e basato su modelli evoluti di controllo dei parametri e dei costi di produzione in edilizia

3.1 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La micro progettazione ha riguardato soprattutto la calendarizzazione delle attività formative e la scelta dei docenti. La formazione sul reporting per la quale si era rilevata una priorità è stata messa a punto e realizzata tra la fine del 2019 e gennaio 2020. Le altre due azioni formative nell'estate del 2020 quando vi è stato un allentamento delle misure anti Covid ed è stato possibile riprende la formazione in presenza nelle aziende. I docenti sono stati individuati dal CFS nell'ambito della propria faculty con assoluto consenso dell'azienda.

Le modalità didattiche sono state basate su una breve parte teorica d'aula a scopo introduttivo, ma principalmente on the job. Il personale nel settore dell'edilizia specie nelle imprese di piccole dimensioni non si riesce a coinvolgerlo con diverse modalità didattiche. Il direttore del CFS sp

“Tranne che per alcune aziende multilocalizzate e di grandi o medie dimensioni in cui sono presenti figure altamente specializzate, nel settore edilizio i lavoratori non sono abituati né propensi a partecipare ad attività a distanza né in modalità sincrona né in modalità asincrona, per cui abbiamo molto circoscritto l'utilizzo di questo tipo di formazione, puntando quasi esclusivamente sulla formazione on the job o sull'action learning in presenza”.

Nel corso della formazione sono stati disposti dei test e delle prove per la verifica degli apprendimenti da parte dei lavoratori coinvolti in formazione, sono stati rilasciati certificati di frequenza e il CFP ha provveduto a tracciare la formazione nel libretto formativo dei lavoratori che gestisce attraverso un sistema messo a disposizione da Formedil.

Sono stati effettuati dei test di gradimento, e a questo proposito il Direttore Solimene spiega un aspetto peculiare di questa rilevazione: *“Come Centro di Formazione per l'edilizia, verifichiamo soprattutto la reazione delle aziende perché i lavoratori di questo settore, normalmente non esprimono spontaneamente interesse per la formazione o l'intenzione di partecipare alla formazione, anche quando questa è obbligatoria e per la loro sicurezza. Sono piuttosto restii quando si prospetta la richiesta dell'azienda di partecipare a un corso formativo formazione. La nostra soddisfazione sta nel constatare che al termine della formazione anche i lavoratori esprimono soddisfazione e apprezzano l'importanza e l'utilità di quello che hanno appreso”.*

3.3 Considerazione riepilogative

La formazione realizzata con questo piano formativo ha supportato un upgrade formativo per i capisquadra della T.A.V.A. personale di grande esperienza e con competenze consolidate che costituiscono un punto di forza per l'azienda.

La formazione è stata mirata, per una parte, ad aggiornare le competenze tecnico-professionali e operative di personale molto esperto trattando con una formazione di carattere pratico e applicativo argomenti quali: le modalità di posa in opera di nuovi materiale e l'utilizzo e cura di attrezzature appropriate e innovative come gli elettroutensili di recente adozione; le modalità di conduzione di macchine complesse in vista delle prove per il conseguimento di abilitazioni e patentini.

L'azione formativa più interessante dal punto di vista degli ambiti strategici delle buone pratiche è stata quella sulla reportistica perché ha portato dei professionisti anziani e formati in decenni di attività e di relazioni incentrate esclusivamente sulla pratica, a sviluppare competenze nel campo della reportistica ai fini della gestione, trattando sia le modalità e i contenuti della comunicazione sia l'organizzazione dei flussi di dati per una gestione efficace dei cantieri. Per tipologia di destinatari e per livello di digitalizzazione embrionale della gestione aziendale, la formazione è stata perciò sostanzialmente finalizzata in fase progettuale e di erogazione a coinvolgere i lavoratori in una formazione volte a migliorare le capacità di organizzazione, espressione e comunicazione delle informazioni da riportare a fine di ogni giornata lavorativa all'amministrazione.

Oltre alla formazione con finalità specificamente professionalizzanti la partecipazione di T.A.V.A. al Piano formativo "O.L.T.R.E. — Organizzare Linee di Training per la Riqualificazione delle aziende Edili". Si è incentrato sulla reportistica, anch'esso è stato rivolto

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

La rilevazione sul campo fornisce evidenze della utilità e dell'impatto che ha avuto questa formazione rivolta ai capomastri di T.A.V.A.. Li ha aiutati a comprendere le finalità e l'utilità dell'attività di monitoraggio e controllo dell'attività di cantiere; il riferire in modo chiaro e preciso all'amministrazione le informazioni e documenti sull'attività quotidianamente svolta, è diventata parte di un mestiere finora consolidato e sviluppatosi solo nelle attività pratiche del costruire.

La formazione percepita dai partecipanti come di più diretto impatto è dunque quella riferita all'utilizzo di nuovi materiali e tecniche di posa in opera e a nuove tipologie di macchinari.

Tuttavia la formazione che ha prodotto l'evoluzione professionale più significativa è quella relativa alla reportistica. A seguito di questa formazione è iniziata infatti una quotidiana e sistematica attività di raccolta dati per il monitoraggio delle attività di cantiere e di controllo incrociato di parametri. Ancorché gestita con strumenti informatici relativamente semplici, questo lavoro prepara la strada all'implementazione di un sistema gestionali digitalizzato e integrato, popolando di informazioni fogli di calcolo che costituiranno la base del data base di un sistema integrato e interconnesso.

La formazione ha consentito di ottenere un risultato immediato in un contesto che tecnologicamente deve ancora imboccare la strada dei sistemi gestionali di ultima generazione. L'impatto più rilevante che questa formazione ha avuto sull'organizzazione aziendale e il processo produttivo, riguarda l'evoluzione della professionalità dei capisquadra che hanno avuto modo di migliorare la propria attitudine a comunicare e condividere le informazioni sul lavoro svolto attraverso una reportistica adeguatamente strutturata.

Questa formazione ha ampliato la prospettiva e la percezione, riguardo alle proprie competenze, di persone fortemente strutturate in un lungo percorso lavorativo il cui valore è già da tempo riconosciuto e apprezzato.

Il ruolo di guida di operatori nei cantieri edili è stato sollecitato a mobilitare alcune competenze chiave che sono alla base della loro professionalità: da quella alfabetico funzionale a quella matematica, tecnologica e ingegneristica, ma anche la competenza relativa alla consapevolezza ed espressione culturale, nonché quella imprenditoriale.

La rilevazione e il reporting quotidiano, attraverso la comunicazione verbale, la consegna di documenti (bolle di accompagnamento, schede compilate, ecc.) e appunti con dati quantitativi e qualitativi è diventata parte di un modo di lavorare e di un'azienda che si sta preparando a un salto tecnologico. È anche un elemento di cultura dell'innovazione organizzativa e umana prima che tecnologica che entra nella cultura locale di una comunità relativamente piccola.

Il miglioramento della reportistica quotidiana in questo contesto è un sostanziale e significativo passo in direzione dell'innovazione tecnologica, benché la soluzione adattata sia

ancora lontana dai sistemi automatizzati, surrogati dal riportare informazioni e documenti a qualcuno che li immetterà in fogli elettronici e li archiverà manualmente.

4.2 Considerazioni riepilogative

La partecipazione di T.A.V.A a questo piano formativo, ha avuto molte positive conseguenze per le persone, per l'azienda, per il territorio.

Maturi capomastri hanno ampliato il proprio ruolo imparando ad attingere e riportare informazioni quotidiane secondo uno strutturato modello di monitoraggio gestionale. In tal modo hanno mobilitato e migliorato alcune fondamentali competenze chiave, fino ad allora poco curate nella loro pratica professionale. Hanno compreso l'importanza per la vita dell'azienda delle informazioni e dei dati da riportare in azienda per monitoraggio gestionale delle singole commesse, al fine di: calcolarne tempi costi, stato dell'arte; valutare la resa dei materiali e delle soluzioni adottate, coordinare la raccolta e la produzione documentale.

La formazione realizzata con il Piano formativo "O.L.T.R.E." nell'ambito dell'Avv. 3/2018 di Fondimpresa, ha efficacemente aiutato l'azienda ad avviare un sistematico monitoraggio dei dati, delle informazioni e dei documenti necessari al controllo gestionale di un'azienda che nonostante le piccole dimensioni presenta vari fattori di complessità. La T.A.V.A., come tutte le aziende edili simili, si trova, infatti, nell'arco di brevi periodi a spostare il personale su più cantieri; grazie alla formazione realizzata le informazioni che i capicantiere riportano in amministrazione consentono di controllare, se non in tempo reali, in tempi accettabili numerosi parametri di efficienza, qualità e redditività delle attività aziendali.

Anche la formazione realizzata per aggiornare sulle tecniche di posa in opera e la conduzione di macchine innovative e complessa viene considerata come utile ed efficace dall'azienda e dai partecipanti che addirittura la percepiscono più fortemente legata alla loro professionalità. Ma è proprio "l'appendice" reportistica che emerge come quella che ha avuto l'impatto più innovativo e strategico.

Una formazione di questo tipo, legata a competenze chiave e relazionali, apre nel territorio l'attenzione a un utilizzo produttivo delle nuove tecnologie e rende attrattivo un settore e un mestiere da cui i giovani si stanno allontanando. Tramite i cambiamenti di ruolo professionale di alcune figure che sono di riferimento, evolve la cultura materiale di questo territorio che può orientare in modo proficuo e sostenibile ai processi innovazione tecnologica in atto. Immaginarci e in una prospettiva forse non troppo lontana potrebbe essere possibile abbattere quelle distanze che stanno spopolando Villamaina e tanti altri borghi delle zone interne.

5. CONCLUSIONI

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

La formazione realizzata da CFS per i capicantiere di T.A.V.A., nell'ambito del piano formativo "O.L.T.R.E." con l'Avviso 3/2018 di Fondimpresa, è stata efficace perché ha risposto all'esigenza dell'azienda di avviare uno strutturato sistema di monitoraggio gestionale coinvolgendo il personale di cantiere.

La formazione è stata progettata e realizzata a misura dell'azienda e sulla base di una approfondita conoscenza dei requisiti professionali dei lavoratori coinvolti in formazione. Ha consegnato ai capisquadra le indicazioni e la traccia di un sistema di monitoraggio che oggi consentono loro di riportare sistematicamente, dai cantieri in amministrazione: informazioni, dati qualitativi e quantitativi, documenti e appunti.

Sono state superate le resistenze di professionisti con ruoli consolidati e apprezzati, motivati all'apprendimento e alla attiva partecipazione al processo gestionale, tramite un'accurata e strutturata reportistica. Ciò ha consentito di mobilitare e far crescere alcune importanti competenze chiave.

La partecipazione al piano formativo ha consentito anche un efficace upgrade di competenze tecniche per la posa in opera e la conduzione di macchine complesse. Per quanto queste siano state percepite dai partecipanti come più direttamente legate alla loro professionalità; è l'apertura della loro competenza a un nuovo tipo di attività, quella reportistica che ha maggiormente inciso sull'evoluzione del loro ruolo.

Dell'efficacia di questa parte della formazione è pienamente consapevole la direzione tecnica dell'azienda perché la formazione ha realisticamente risposto alla possibilità di avanzare verso un modello gestione aziendale supportato da un sistema digitalizzato di nuova generazione.

La formazione è risultata efficace perché svolta con un approccio esemplificativo e laboratoriale da docenti che hanno profonda conoscenza del settore e del territorio, e del profilo, dei processi di apprendimento, della cultura materiale e i linguaggi delle persone coinvolte in formazione.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

La formazione aziendale realizzata da T.A.V.A. rappresenta una buona prassi perché dimostra che la formazione continua è in grado di far evolvere persone adulte e affermate nella loro professione, tendenzialmente resistenti a modifiche del modo di esercitare il proprio ruolo e in ogni contesto.

La progettazione formativa ha saputo modellare i contenuti e gli obiettivi della formazione e al tempo stesso definire un passo percorribile dall'azienda e dai lavoratori in direzione di un ambizioso progetto di gestione integrata digitalizzata.

Un'attività concettuale come la reportistica è stata integrata nella professionalità di persone profondamente radicate nel fare manuale, mobilitando e facendo crescere competenze

chiave attraverso una didattica di taglio pratico e laboratoriale condotta da docenti con una grande competenza del settore e dei destinatari della formazione, capaci di mediare e adattare contenuti ed esiti della formazione alle persone e al contesto aziendale.

5.3 Conclusioni

La formazione realizzata con questo piano formativo rappresenta una buona pratica replicabile sia in altre aziende di piccole dimensioni del settore edile, sia in aziende di altri settori in cui si vogliono introdurre elementi di innovazione nei flussi di informazione, in cui ricorrano i seguenti fattori:

- contesto produttivo in cui permanga la prevalenza del lavoro manuale
- rilevanza del ruolo di persone di grande professionalità e bassi livelli di istruzione
- resistenza o difficoltà di approccio, a livello individuale e collettivo, all'innovazione, all'apprendimento e all'evoluzione delle competenze.

L'efficacia del modello formativo deriva dall'aver supportato un progetto aziendale ridefinendolo in base a obiettivi di sviluppo delle competenze realisticamente perseguibili dall'azienda e dal personale coinvolto in formazione.

Tale esperienza formativa è risultata efficace in quanto frutto di un sistema che è stato in grado di selezionare i docenti che meglio avrebbero saputo mediare gli obiettivi di apprendimento e i contenuti a misura delle persone destinatarie della formazione, in modo pertinente e funzionale al progetto aziendale, attraverso metodologie applicative e laboratoriali.