



Rete Fondimpresa

2024

LA FORMAZIONE CONTINUA FINANZIATA DA FONDIMPRESA IN PIEMONTE

Rapporto sulle attività di Monitoraggio
Valutativo realizzate in Piemonte nel 2024

La Formazione Continua Finanziata da Fondimpresa in Piemonte 2024

Rapporto sulle Attività di
Monitoraggio Valutativo
Realizzate in Piemonte Nel
2024

**OBR PIEMONTE
RETE FONDIMPRESA**

Il presente rapporto è stato realizzato nell'ambito della convenzione tra Fondimpresa e O.B.R. Piemonte per la collaborazione istituzionale alle attività di Monitoraggio Valutativo del Fondo per l'anno 2024 in Piemonte.

© **OBR Piemonte e Fondimpresa, 2024**

Indirizzo:

Via Vincenzo Vela, 23

10127 Torino

Telefono +39 011 454 63 14

E-mail obrpiemonte@legalmail.it

Sito internet:

<https://www.obrpiemonte.it/>

Tutti i diritti riservati. È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte.

Per citare questo rapporto:

OBR Piemonte, Fondimpresa (2024), La Formazione Continua Finanziata da Fondimpresa in Piemonte 2024. Rapporto sulle Attività di Monitoraggio Valutativo Realizzate in Piemonte nel 2024. OBR Piemonte. Torino.

Sono Autori di questo Rapporto:

Elisa Cerruti: Capitolo 1, Capitolo 2 e i Rapporti Aziendali di A.B.E.T. LAMINATI SPA, CAMS SRL, CERETTO AZIENDE VITIVINICOLE SRL, GENERAL CAB SRL, IN.TE.SA SPA, PRISMA IMPIANTI SPA, REYNALDI SRL SOCIETÀ BENEFIT da cui sono tratte le relative buone prassi del Capitolo 3.

Tobia Rossi: i Rapporti aziendali di ALPENFRUCHT SRL, DATA NETWORK CONSULTING SRL, IDEAS & MOTION SRL, MOLINO PEILA SPA, MONTAGGI E IMPIANTI SRL, MUTLITEL PAGLIERO SRL, ORDITURA CROTTI SRL da cui sono tratte le relative buone prassi del Capitolo 3.

Elisa Cerruti e Tobia Rossi sono autori del Rapporto Aziendale di FENICE SPA (già COLLIGO SPA) da cui sono tratte le relative buone prassi del Capitolo 3.

Testo chiuso: novembre 2024

Responsabile delle attività di monitoraggio valutativo per il Piemonte è Isabella Antonetto, Presidente OBR Piemonte.

“L’istruzione e la formazione sono le armi più potenti che si possono utilizzare per cambiare il mondo.”

Nelson Mandela

Presentazione

Il 2024 si prospetta come un anno di rinnovata centralità per la formazione continua, in un contesto economico e sociale che richiede sempre più flessibilità, competenze aggiornate e capacità di adattamento. L'Organismo Bilaterale Regionale del Piemonte (OBR Piemonte) si conferma un punto di riferimento fondamentale per sostenere il tessuto imprenditoriale e lavorativo regionale, promuovendo una crescita sostenibile, inclusiva e innovativa.

Quest'anno, le *Storie di Formazione in Piemonte* si arricchiscono di nuovi elementi, diventando un'occasione unica per esplorare come la formazione possa trasformare non solo le organizzazioni, ma anche le persone che ne sono protagoniste. Grazie a un lavoro attento e alla collaborazione con realtà imprenditoriali selezionate, è stato possibile ampliare il campione delle aziende partecipanti da 12 a 15, includendo imprese di dimensioni, settori e buone pratiche differenti, che rappresentano l'ampia varietà del panorama produttivo piemontese. Come da tradizione, le interviste di profondità confluiscono nei rapporti aziendali strutturati e analizzano l'impatto concreto della formazione svolta grazie al Fondo su lavoratori e imprese.

Il *Rapporto Territoriale 2024*, che avete tra le mani, accompagna e completa questo progetto, distinguendosi per un approccio analitico e strategico. Non si limita a illustrare i risultati ottenuti, ma propone anche spunti utili per definire nuove traiettorie di sviluppo per la formazione in Piemonte. Attraverso dati di contesto aggiornati, ricerche originali e testimonianze dirette, il rapporto si propone come una risorsa concreta per gli stakeholder del territorio.

Un'importante innovazione di quest'anno è rappresentata dal piano editoriale multicanale, pensato per rendere queste Storie accessibili a un pubblico più vasto e diversificato. Le *Storie di Formazione* saranno raccontate attraverso videopillole che verranno diffuse sul sito di OBR Piemonte, sul nostro canale YouTube e sulla piattaforma LinkedIn, strumenti che permettono di condividere esperienze e modelli replicabili in modo immediato e coinvolgente.

Il contesto attuale evidenzia quanto le competenze siano una leva fondamentale per affrontare le sfide globali, dalla transizione digitale a quella ecologica, passando per l'adattamento ai cambiamenti demografici e di mercato. Coinvolgere le imprese e valorizzare le loro esperienze richiede un impegno sempre maggiore, ma i risultati che emergono da queste collaborazioni confermano il valore strategico della formazione continua.

In questo quadro, OBR Piemonte continua a svolgere un ruolo centrale, supportando dal 2006 oltre 15.000 imprese e 470.000 lavoratori nella costruzione di percorsi formativi capaci di generare valore e innovazione.

Con le *Storie di Formazione in Piemonte 2024*, ribadiamo il nostro impegno a mettere al centro le persone, il lavoro e la conoscenza, convinti che solo attraverso il potenziamento delle competenze possiamo costruire un futuro più equo e prospero per tutti.

Vicepresidente O.B.R. Piemonte
Bruna Maria Tomasi Cont

Presidente O.B.R. Piemonte
Isabella Antonetto

Ringraziamenti

Ringraziamo tutte le Aziende aderenti a Fondimpresa beneficiarie della formazione che hanno partecipato alle attività di Monitoraggio Valutativo 2024:

A.B.E.T. LAMINATI SPA
ALPENFRUCHT SRL
CAMS SRL
CERETTO AZIENDE VITIVINICOLE SRL
DATA NETWORK CONSULTING SRL
FENICE SPA (già COLLIGO SPA)
GENERAL CAB SRL
IDEAS & MOTION SRL
IN.TE.SA. SPA
MOLINO PEILA SPA
MONTAGGI E IMPIANTI SRL
MULTITEL PAGLIERO SPA
ORDITURA CROTTI SRL
PRISMA IMPIANTI SPA
REYNALDI SRL SOCIETÀ BENEFIT

Un sentito grazie va a tutti i Referenti aziendali che hanno collaborato all'organizzazione delle interviste e a tutti i Lavoratori, Manager e Imprenditori che hanno partecipato alle interviste, mettendo a sistema informazioni preziose.

Si ringrazia Fondimpresa per la collaborazione e le attività di raccordo. In particolare, il Gruppo di lavoro ringrazia Nausica lencenelli dell'Ufficio Monitoraggi e Valutazioni attività finanziate di Fondimpresa per il supporto e la disponibilità.

Contenuti

Presentazione.....	5
Ringraziamenti.....	6
Executive summary	8
La formazione su fondi Fondimpresa in Piemonte: analisi del dataset 2024	11
I piani formativi.....	11
Le imprese beneficiarie.....	18
I lavoratori beneficiari della formazione.....	29
Le tematiche formative.....	34
Conclusioni.....	39
Analisi dei titoli delle azioni formative tramite NLP: metodologia e risultati	41
Perché un’analisi tramite NLP.....	41
La metodologia della ricerca	44
Analisi statistica e delle frequenze	45
Risultati dell’analisi e interpretazione dei dati	46
Analisi della distribuzione dei titoli univoci per frequenza	48
Analisi delle frequenze di unigrammi, bigrammi e trigrammi nei titoli delle azioni formative.....	50
L’analisi per classi dimensionali aziendali.....	59
L’analisi per province	62
Conclusioni.....	65
Best practices 2024: Storie di Formazione eccellenti in Piemonte.....	66
L’elenco delle imprese selezionate	66
Analisi strutturata delle buone prassi rilevate.....	66
Estratti delle buone prassi per impresa.....	68
A.B.E.T. LAMINATI SPA – Competenze di base e trasversali.....	68
ALPENFRUCHT SRL - Competenze di base e trasversali.....	72
CAMS SRL – Transizione verde	75
CERETTO AZIENDE VITIVINICOLE SRL - Innovazione digitale.....	79
DATA NETWORK CONSULTING SRL – Politiche Attive	84
FENICE SPA (già COLLIGO SPA) – Politiche Attive.....	89
GENERAL CAB SRL - Innovazione digitale.....	93
IDEAS AND MOTION SRL - Competenze di base e trasversali.....	97
IN.TE.SA. SPA – Competenze di base e trasversali.....	101
MOLINO PEILA SPA – Transizione verde	103
MONTAGGI E IMPIANTI SRL – Innovazione digitale.....	107
MULTITEL PAGLIERO SPA – Transizione verde.....	111
ORDITURA CROTTI SRL - Innovazione digitale	115
PRISMA IMPIANTI SPA – Innovazione digitale.....	119
REYNALDI SRL SOCIETÁ BENEFIT – Transizione verde.....	122
Conclusioni	128

Executive summary

Il rapporto “La Formazione Continua Finanziata da Fondimpresa in Piemonte 2024” offre un’analisi delle attività formative finanziate da Fondimpresa nel contesto piemontese, con un focus su dati quantitativi, qualitativi e le buone prassi emerse dalle 15 Storie di Formazione rilevate presso altrettante imprese. Tutti i dati del presente Rapporto si riferiscono ai piani chiusi nel 2023.

Obiettivi e Metodologia

L’obiettivo principale del rapporto è fornire una panoramica strutturata sull’efficacia e sull’impatto della formazione continua finanziata da Fondimpresa in Piemonte, un elemento chiave per il rafforzamento delle competenze del capitale umano e per la competitività del sistema economico regionale. In particolare, il rapporto si propone di:

1. Analizzare le priorità formative delle imprese: comprendere attraverso i dati del Fondo come le esigenze di formazione siano evolute nel tempo, alla luce delle trasformazioni tecnologiche, economiche e normative che hanno investito i diversi settori produttivi.
2. Valutare la capacità delle imprese di adattarsi ai cambiamenti: esaminare in che misura le aziende piemontesi siano state in grado di sfruttare le opportunità offerte da Fondimpresa per rispondere alle sfide emergenti, come la transizione digitale ed ecologica, nonché alle trasformazioni organizzative e di mercato.
3. Analizzare in modo strutturato le buone prassi: studiare i casi di eccellenza aziendale che hanno dimostrato una capacità innovativa nell’implementare percorsi formativi strategici e mirati, offrendo esempi replicabili per altre realtà imprenditoriali.
4. Offrire spunti di riflessione per le policy e il decision-making: mettere a disposizione degli Stakeholders la conoscenza maturata attraverso l’analisi in un’ottica di collaborazione e miglioramento continuo.

Il rapporto adotta un approccio integrato, che combina tecniche quantitative e qualitative per garantire un’analisi sistematica e dettagliata.

1. Analisi statistica:

- Sono elaborati e analizzati i dati relativi ai piani formativi e alle azioni formative delle imprese piemontesi (dataset Piemonte su piani chiusi nel 2023), con particolare attenzione alla distribuzione territoriale, settoriale e dimensionale delle aziende beneficiarie.
- È stato utilizzato un confronto tra dati assoluti e relativi, includendo indicatori quali il rapporto tra imprese beneficiarie e il totale delle imprese attive, per evidenziare tendenze e performance specifiche.
- L’analisi considera le peculiarità delle diverse province piemontesi, evidenziando le aree con il maggior tasso di partecipazione alla formazione continua e le differenze in termini di performance relative rispetto al tessuto imprenditoriale locale.
- Il rapporto analizza l’evoluzione delle priorità formative delle imprese piemontesi, combinando statistiche sui piani formativi con esempi qualitativi di buone prassi, includendo tecniche NLP per l’analisi dei titoli dei corsi e l’identificazione di trend tematici.

2. Presentazione delle buone prassi aziendali:

- Sono stati presentati gli estratti delle buone prassi aziendali delle Storie di Formazione 2024 rilevate presso le 15 imprese selezionate.

- Ogni caso studio è stato analizzato per identificare le strategie formative adottate, le metodologie applicate e i risultati raggiunti.
3. Analisi strutturata delle buone prassi:
- Le buone prassi sono state raggruppate per attinenza semantica in otto macro-categorie, che rappresentano le principali aree di intervento e innovazione nella formazione aziendale (es. analisi dei fabbisogni, progettazione personalizzata, metodologie didattiche, ecc.). Questo approccio ha permesso di identificare i modelli più efficaci e trasferibili, evidenziando gli elementi chiave per il successo dei programmi formativi.

Principali Risultati

L'analisi del dataset 2024 (piani chiusi nel 2023)

Il dataset analizzato evidenzia l'ampiezza delle attività di formazione continua realizzate in Piemonte nel 2023. Complessivamente, sono stati chiusi 1.734 piani formativi, coinvolgendo 2.616 imprese beneficiarie. Le azioni formative erogate sono state 12.714, per un totale di 51.538 lavoratori in formazione e 304.067 ore complessive di formazione.

L'analisi del dataset 2024 evidenzia un sistema formativo piemontese dinamico e articolato, che evolve per rispondere alle esigenze del tessuto economico regionale. I dati emersi confermano l'importanza di Fondimpresa come strumento fondamentale per il finanziamento della formazione continua, capace di sostenere la crescita delle competenze professionali e di favorire l'innovazione nelle imprese piemontesi. Tra le principali evidenze:

- Diversificazione e intensificazione della formazione nel quadriennio 2021-2024. L'analisi dell'evoluzione dei dati relativi alla formazione continua in Piemonte tra il 2021 e il 2024 mette in evidenza una crescita complessiva significativa in alcune aree strategiche. I piani formativi hanno registrato un incremento medio annuo (CAGR) del +3,5%, passando da 1.680 nel 2022 a 1.734 nel 2024, a conferma di una programmazione sempre più strutturata e diffusa. Le imprese coinvolte sono cresciute in modo ancora più marcato, con un CAGR del +10,4%, evidenziando una partecipazione più ampia, che testimonia l'aumento dell'interesse delle aziende verso la formazione continua. Le azioni formative hanno mostrato un progresso del +6%, passando da 11.066 nel 2023 a 12.714 nel 2024, segno di una maggiore articolazione e diversificazione delle opportunità formative. Un dato in controtendenza riguarda invece i beneficiari diretti della formazione (teste in formazione), che sono diminuiti dell'8,2% tra il 2021 e il 2024. Un risultato particolarmente positivo emerge dalle ore di formazione erogate, che hanno visto un incremento del +22,1%, raggiungendo le 304.067 ore nel 2024.
- Eterogeneità nell'uso dei fondi: il Conto Formazione, con il suo approccio mirato e flessibile, si è dimostrato essenziale per le PMI, permettendo loro di soddisfare esigenze specifiche. D'altra parte, il Conto di Sistema ha favorito l'adozione di piani formativi complessi e multidisciplinari, spesso condivisi tra più imprese, mostrando il valore della collaborazione per affrontare sfide strategiche come la sostenibilità e la competitività.
- Disparità territoriali: Torino e Cuneo continuano a rappresentare i principali poli di partecipazione ai piani formativi, con un'alta densità industriale e una maggiore propensione all'uso dei fondi. Tuttavia, province più piccole come Asti e Verbano-Cusio-Ossola stanno gradualmente incrementando la loro partecipazione in relazione al numero complessivo di imprese attive del territorio.
- Focus tematici emergenti: le tematiche formative mostrano una crescente attenzione verso l'innovazione, la digitalizzazione e la sostenibilità ambientale. La crescita dei piani legati all'impatto ambientale e alla transizione ecologica sottolinea l'allineamento delle imprese alle sfide globali e agli obiettivi di sviluppo sostenibile.
- Partecipazione delle microimprese: le microimprese, che costituiscono la maggior parte del tessuto produttivo regionale, continuano a essere sotto-rappresentate nei piani formativi a causa di difficoltà

organiche (inferiori accantonamenti), ma anche spesso strutturali e organizzative. Sebbene parzialmente mitigate dal Contributo Aggiuntivo queste criticità potrebbero essere oggetto di innovazioni e interventi mirati a garantire una partecipazione più inclusiva.

- Collaborazione interaziendale: l'incremento tra il 2021 e il 2024 dei piani multi-azienda riflette un cambiamento culturale verso una formazione più collaborativa e strategica. Questo approccio consente alle imprese di condividere risorse e competenze, amplificando l'impatto formativo e facilitando l'adozione di soluzioni innovative.

L'analisi NLP sui titoli delle azioni formative

L'analisi rivela un panorama formativo eterogeneo, in cui temi consolidati come la gestione della qualità e dei processi si affiancano a innovazioni emergenti quali digitalizzazione e sicurezza informatica. La formazione linguistica riflette un orientamento all'internazionalizzazione e all'autoapprendimento. Le priorità formative variano in base alla dimensione aziendale: le micro imprese si focalizzano su efficienza e qualità, le piccole su strutturazione e protezione digitale, le medie su sostenibilità e gestione risorse, e le grandi imprese su tecnologie avanzate e leadership globale. Anche il contesto territoriale influisce, con Torino incentrata su qualità e sostenibilità, Alessandria e Asti su digitalizzazione, Novara su innovazione tecnologica e Biella su inclusione. Il Verbano-Cusio-Ossola privilegia competenze tecniche e relazionali. La personalizzazione emerge con il 44% di titoli unici, mentre il 56% ricorre a titoli ripetuti, evidenziando l'importanza di competenze trasversali. Lo studio rivela l'opportunità di bilanciare competenze tradizionali e nuove priorità, offrendo un quadro strategico per sostenere competitività e innovazione.

Le buone prassi 2024 attraverso 15 Storie di Formazione

Il capitolo analizza le buone prassi rilevate nei piani formativi delle imprese selezionate per i Monitoraggi Valutativi 2024, offrendo un'analisi strutturata e dettagliata e includendo gli estratti delle buone prassi delle quindici imprese individuate. Attraverso la raccolta e la sistematizzazione dei dati, le pratiche identificate sono state organizzate in otto macro-cluster che rappresentano le principali aree di intervento formativo: dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione personalizzata, dalle metodologie didattiche alla formazione pratica, fino al supporto, al coinvolgimento dei dipendenti, alla qualità dei docenti e all'orientamento verso innovazione e sostenibilità.

L'analisi sottolinea come un'efficace definizione dei fabbisogni e degli obiettivi sia cruciale per allineare la formazione alle priorità strategiche aziendali, assicurandone l'impatto. La personalizzazione dei contenuti e la collaborazione con esperti esterni emergono come fattori determinanti per garantire programmi formativi mirati e di alta qualità. Le metodologie didattiche innovative, combinate con approcci pratici come il Training on the Job e il Learning by Doing, si rivelano essenziali per trasferire competenze in modo immediato e contestualizzato. Il monitoraggio continuo e la raccolta di feedback permettono di ottimizzare i percorsi formativi, mentre il coinvolgimento attivo dei dipendenti favorisce la coesione aziendale e l'efficacia complessiva.

La qualità dei docenti rappresenta un elemento chiave per il successo dei piani, garantendo contenuti pertinenti e una formazione coinvolgente. Infine, l'integrazione della formazione con innovazione e sostenibilità dimostra come le aziende siano sempre più orientate a rispondere alle sfide del mercato con strategie lungimiranti. Gli estratti delle buone prassi per ciascuna impresa analizzata completano il capitolo, offrendo esempi concreti e ispirazioni per il miglioramento continuo della formazione interprofessionale.

Capitolo 1

La formazione su fondi Fondimpresa in Piemonte: analisi del dataset 2024

Il primo capitolo del rapporto è organizzato in cinque sezioni principali che guidano il lettore attraverso un'analisi del dataset dei piani formativi realizzati (e amministrativamente chiusi nel 2023) in Piemonte. L'obiettivo è consentire al lettore di esplorare i vari aspetti della formazione continua finanziata grazie all'uso dei fondi Fondimpresa offrendo un quadro chiaro e strutturato delle dinamiche formative emerse. Il capitolo apre con l'analisi dei piani formativi in termini di tipologie di piani attivati, evidenziando le caratteristiche e le modalità di finanziamento attraverso strumenti come il Conto Formazione e gli altri canali del Fondo, mostrando come questi siano stati utilizzati per soddisfare le esigenze delle aziende piemontesi.

Segue l'analisi del profilo delle aziende partecipanti, attraverso lo studio della loro distribuzione territoriale e le specificità settoriali. Questo approfondimento consente di comprendere quali tipologie di imprese abbiano maggiormente usufruito delle risorse disponibili e in quali aree del Piemonte si concentrano i maggiori beneficiari.

Quindi, nel paragrafo dedicato ai lavoratori beneficiari viene esplorato il coinvolgimento dei lavoratori nei piani formativi, offrendo una panoramica della partecipazione in termini di numero di individui formati e della distribuzione per tipo di formazione e settore di appartenenza.

Infine, viene analizzato il contenuto dei corsi erogati, con un'attenzione particolare alle tematiche emergenti e ai trend che riflettono le esigenze attuali del mercato. Vengono identificati gli ambiti prioritari su cui le aziende hanno concentrato i propri sforzi, in linea con le nuove sfide economiche e sociali.

Lasciamo ora il lettore alla scoperta della composizione del dataset 2024, attraverso un'analisi che rivela come la formazione continua in Piemonte stia evolvendo in risposta alle esigenze del territorio.

I piani formativi

Il seguente paragrafo analizza i dati relativi ai piani formativi chiusi nel 2023, suddivisi per canale di finanziamento e tipologia di avviso. L'obiettivo è quello di esaminare la distribuzione dei piani formativi tra le diverse opzioni di finanziamento, ponendo particolare attenzione alle iniziative emergenti come la Green Transition e l'Economia Circolare, oltre a valutare il ruolo sempre centrale del Conto Formazione e del Contributo Aggiuntivo.

Nel complesso, il 2023 si caratterizza per una distribuzione equilibrata dei piani formativi tra avvisi dedicati alla competitività, all'innovazione e alla sostenibilità, segno che le imprese stanno sempre più diversificando le loro priorità formative. Il crescente utilizzo del "Contributo Aggiuntivo" e l'introduzione del "Fondo Nuove Competenze" evidenziano inoltre un aumento della flessibilità e del supporto offerto da Fondimpresa per adattarsi ai bisogni emergenti del mercato del lavoro.

La tabella 1.1 offre una panoramica dei piani formativi suddivisi per canale di finanziamento e tipologia di avviso nel 2023. Da questa analisi emergono alcune tendenze significative che meritano un commento approfondito.

Nel 2023, sono stati chiusi 1.491 piani formativi tramite il "Conto Formazione", che rimane il canale principale per la formazione continua. Di questi, la maggior parte (995) riguarda i piani ordinari, rappresentando una quota significativa (circa il 67%) all'interno di questo canale. Si nota, tuttavia, un aumento rilevante nel numero di piani legati al "Contributo Aggiuntivo", che ha raggiunto 453 piani, pari al 30,4% del totale del Conto Formazione. Questo incremento riflette una maggiore attenzione verso l'offerta di contributi mirati a specifiche esigenze di sviluppo delle competenze nelle imprese.

Tabella 1.1 - Piani formativi per canale e tipologia di avviso

Canale e Tipologia Avviso	Piani Formativi
Conto Formazione	1.491
Piani Ordinari	995
Contributo Aggiuntivo	453
Fondo Nuove Competenze	43
Conto di Sistema	243
Avviso Competitività	81
Competenze di base e trasversali	80
Innovazione	44
Green Transition	20
Politiche Attive	10
Circular Economy	8
Totale	1.734

Il “Fondo Nuove Competenze” ha rappresentato un’aggiunta nuova e importante, con 43 piani formativi. Questo fondo, creato in risposta ai cambiamenti nel mercato del lavoro, si pone come strumento chiave per l’adeguamento delle competenze alla transizione digitale e alle nuove sfide lavorative.

Il “Conto di Sistema” ha finanziato 243 piani, evidenziando una diversificazione significativa nelle tipologie di avvisi. Il maggiore numero di piani riguarda l’avviso “Competitività” con 81 piani, il che suggerisce una chiara priorità per l’aumento della competitività aziendale tramite lo sviluppo delle competenze professionali. Segue l’avviso “Competenze di base e trasversali” con 80 piani, che indica un’attenzione crescente verso la crescita delle competenze fondamentali in un mercato del lavoro in rapido cambiamento.

Un’altra area interessante è quella relativa all’innovazione, con 44 piani formativi legati a questo avviso, dimostrando che l’innovazione resta un tema centrale per le imprese. È da sottolineare anche l’inclusione di nuovi temi come la “Green Transition” (20 piani) e l’economia circolare (“Circular Economy”) con 8 piani. Questi dati segnalano un crescente impegno verso la sostenibilità ambientale e l’adozione di pratiche produttive più responsabili dal punto di vista ecologico.

Tabella 1.2 - Piani per tipologia di avviso. Confronto anni 2021-2024

Canale e Tipologia Avviso	2021	2022	2023	2024
Conto Formazione	1.476	1.694	1.608	1.491
Piani Ordinari	1.342	1.377	1.363	995
Contributo Aggiuntivo	134	317	202	453
Fondo Nuove Competenze			43	43
Conto di Sistema	33	92	72	293
Competitività	24	69	40	81
Innovazione	5	16	30	44
Competenze di base e trasversali			2	80
Politiche Attive		5		10
Ambiente Territorio	4	2		
Green Transition				20
Circular Economy				8

La tabella 1.2 ci offre una panoramica dell'evoluzione dei piani formativi finanziati tramite Fondimpresa tra il 2021 e il 2024, evidenziando come le imprese piemontesi abbiano modulato le loro esigenze formative nel corso degli anni.

Dal 2021 al 2023, il numero totale di piani formativi sostenuti dal Conto Formazione ha mostrato una leggera flessione. Nel 2023, i piani chiusi sono stati 1.491, in calo (-117) rispetto ai 1.608 dell'anno precedente. Questa diminuzione ha riguardato principalmente i piani ordinari, che sono passati da 1.363 nel 2022 a 995 nel 2023. Questo potrebbe indicare un cambiamento nelle priorità delle imprese, che potrebbero essere diventate più selettive nell'utilizzo delle risorse o potrebbero aver scelto altre modalità di finanziamento per le loro iniziative formative, come ad esempio il Conto di Sistema.

Al contrario, si è verificato un incremento considerevole nell'uso del Contributo Aggiuntivo, con il numero di piani che è salito da 202 nel 2022 a 453 nel 2023. Questo trend suggerisce che molte imprese hanno trovato in questo strumento un supporto importante per poter usare i propri accantonamenti al fine di affrontare sfide complesse, come l'adozione di nuove tecnologie o l'adeguamento delle competenze alle richieste del mercato.

Nel 2023, inoltre, ha fatto il suo ingresso il Fondo Nuove Competenze, con 43 piani chiusi. Questo fondo si è rivelato particolarmente utile per accompagnare le aziende e i lavoratori verso una transizione che punta a una maggiore digitalizzazione e a nuove modalità di lavoro. La sua stabilità nel 2024, con lo stesso numero di piani chiusi, indica una risposta positiva da parte del tessuto imprenditoriale.

Diversamente dal Conto Formazione, il Conto di Sistema ha mostrato una crescita decisamente marcata. Se nel 2021 i piani chiusi erano solo 33, nel 2023 il loro numero è salito a 243 e si prevede che nel 2024 raggiungano i 293. Questa espansione riflette una strategia più strutturata da parte di Fondimpresa per favorire sinergie tra più aziende e settori, puntando a piani che possono generare un impatto maggiore e più diffuso.

Particolarmente rilevante è l'aumento dei piani relativi agli avvisi Competitività e Innovazione. Nel 2023, i piani per la Competitività sono saliti a 81, rispetto ai 40 dell'anno precedente, segno che le imprese stanno investendo con maggiore decisione per migliorare la propria competitività sul mercato. Parallelamente, i piani legati all'Innovazione sono passati da 30 a 44, un dato che testimonia l'interesse crescente delle aziende per l'adozione di tecnologie innovative e soluzioni digitali.

Quindi, se da un lato assistiamo a una stabilizzazione nei piani ordinari, dall'altro emerge un utilizzo crescente di strumenti più specifici, come il Contributo Aggiuntivo e il Fondo Nuove Competenze, che consentono di rispondere meglio alle esigenze emergenti. L'aumento dei piani legati alla competitività, all'innovazione e alle tematiche ambientali dimostra come le imprese stiano investendo con maggiore attenzione nelle aree strategiche per lo sviluppo futuro, con un occhio di riguardo per la sostenibilità e la digitalizzazione.

La tabella 1.3 analizza la distribuzione percentuale dei piani formativi chiusi nel 2023 per provincia e per tipologia di avviso. Questi valori percentuali offrono una panoramica del peso relativo delle varie province sul totale dei piani formativi realizzati, evidenziando differenze significative nella partecipazione territoriale.

Il Conto Formazione mostra una netta prevalenza della provincia di Torino, che rappresenta il 41,41% del totale dei piani formativi chiusi, seguita da Cuneo con il 19,09%. Queste due province, con una maggiore densità industriale e un tessuto imprenditoriale più sviluppato, registrano la maggior parte dei piani formativi. Alessandria (5,94%) e Biella (5,71%) seguono con percentuali minori, ma comunque significative, mentre Verbano-Cusio-Ossola (1,38%) e Vercelli (2,36%) registrano una partecipazione più limitata.

I Piani Ordinari, all'interno del Conto Formazione, mostrano una distribuzione simile: Torino guida con il 27,34% dei piani chiusi, seguita da Cuneo con il 13,38%. Anche in questo caso, la partecipazione è molto più ridotta nelle province minori, come Asti (2,08%) e Vercelli (1,56%). Il Contributo Aggiuntivo registra percentuali simili, con Torino al 12,51% e Cuneo al 5,48%. Le altre province, come Alessandria (0,92%) e Asti (1,90%), mostrano valori più contenuti. Il Fondo Nuove Competenze ha una partecipazione più modesta rispetto agli altri canali. Torino guida ancora con l'1,56% dei piani formativi chiusi, mentre le altre province mostrano percentuali significativamente più basse.

Tabella 1.3 - Piani per tipologia di avviso e provincia

Canale e Tipologia Avviso	Province								Totale
	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	
Conto Formazione	5,94%	4,33%	5,71%	19,09%	5,77%	41,41%	1,38%	2,36%	85,99%
Piani Ordinari	4,79%	2,08%	2,08%	13,38%	4,96%	27,34%	1,21%	1,56%	57,38%
Contributo Aggiuntivo	0,92%	1,90%	3,58%	5,48%	0,75%	12,51%	0,17%	0,81%	26,12%
Fondo Nuove Competenze	0,23%	0,35%	0,06%	0,23%	0,06%	1,56%			2,48%
Conto di Sistema	0,52%	0,81%	0,40%	2,54%	0,92%	8,48%	0,12%	0,23%	14,01%
Competitività	0,17%	0,12%	0,29%	0,75%	0,12%	3,00%	0,12%	0,12%	4,67%
Competenze di base e trasversali	0,17%	0,35%	0,12%	1,27%	0,58%	2,08%		0,06%	4,61%
Innovazione	0,17%	0,29%		0,29%	0,06%	1,67%		0,06%	2,54%
Green Transition				0,17%	0,06%	0,92%			1,15%
Politiche Attive						0,58%			0,58%
Circular Economy		0,06%		0,06%	0,12%	0,23%			0,46%
Totale	6,46%	5,13%	6,11%	21,63%	6,69%	49,88%	1,50%	2,60%	100,00%

N.B.: i piani formativi partecipati da più di un'impresa in province diverse sono conteggiati più volte

Il Conto di Sistema mostra una forte concentrazione a Torino, con l'8,48% dei piani formativi, seguita da Cuneo con il 2,54%. Le altre province contribuiscono in modo molto più contenuto, con percentuali che variano dallo 0,40% allo 0,92%. L'avviso Competitività vede una partecipazione significativa di Torino (3%) e Cuneo (0,75%). Le altre province, come Alessandria e Asti, registrano percentuali inferiori, rispettivamente dello 0,17% e dello 0,12%. Per l'avviso Competenze di base e trasversali, Torino rappresenta il 2,08% e Cuneo l'1,27% dei piani chiusi. Anche altre province, come Alessandria (0,17%) e Asti (0,35%), partecipano attivamente a questo avviso, evidenziando l'importanza delle competenze trasversali su tutto il territorio piemontese.

L'avviso Innovazione ha una partecipazione inferiore rispetto agli altri, con Torino che copre l'1,67% dei piani chiusi e Cuneo lo 0,29%. Gli avvisi relativi alla Green Transition e all'Economia Circolare mostrano numeri piuttosto ridotti. La Green Transition ha visto la chiusura dello 0,92% dei piani a Torino, mentre nelle due altre province in cui è stato attivato (Cuneo e Novara) le percentuali si attestano tutte al di sotto dello 0,17%. L'avviso Circular Economy registra percentuali ancora più basse, con Torino che rappresenta lo 0,23% dei piani formativi chiusi e le altre province (Asti, Cuneo e Novara) che mostrano valori trascurabili o nulli.

I dati evidenziano una chiara concentrazione dei piani formativi chiusi nel 2023 nelle province di Torino e Cuneo, che dominano in quasi tutti i canali di finanziamento e avvisi, riflettendo la maggiore densità industriale e il dinamismo imprenditoriale di queste aree, che fanno maggiormente ricorso alla formazione continua. Le altre province partecipano in modo più contenuto, ma mostrano comunque segnali di partecipazione attiva, soprattutto per quanto riguarda le competenze di base e trasversali. Gli avvisi legati alla sostenibilità, come la Green Transition e l'Economia Circolare, sono ancora poco diffusi, suggerendo che queste tematiche non sono ancora centrali nelle agende formative della maggior parte delle imprese piemontesi.

Se, però, confrontiamo il numero di piani con il numero di imprese attive in ciascuna provincia, come mostra la tabella 1.4, il quadro cambia significativamente. Questo confronto consente di valutare l'intensità della partecipazione alla formazione finanziata, normalizzando il dato sulla base della densità imprenditoriale locale.

Tabella 1.4 - Piani formativi in rapporto al numero di imprese attive per provincia

Canale e Tipologia Avviso	Provincia								Totale
	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	
Conto Formazione	0,34%	0,47%	0,76%	0,69%	0,38%	0,39%	0,20%	0,36%	0,44%
Piani Ordinari	0,28%	0,23%	0,28%	0,49%	0,32%	0,26%	0,18%	0,23%	0,29%
Contributo Aggiuntivo	0,05%	0,21%	0,48%	0,20%	0,05%	0,12%	0,03%	0,12%	0,13%
Fondo Nuove Competenze	0,01%	0,04%	0,01%	0,01%	0,00%	0,01%			0,01%
Conto di Sistema	0,03%	0,09%	0,05%	0,09%	0,06%	0,08%	0,02%	0,03%	0,07%
Competitività	0,01%	0,01%	0,04%	0,03%	0,01%	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%
Comp. di base e trasversali	0,01%	0,04%	0,02%	0,05%	0,04%	0,02%		0,01%	0,02%
Innovazione	0,01%	0,03%	0,00%	0,01%	0,004%	0,02%		0,01%	0,01%
Green Transition				0,01%	0,004%	0,01%			0,01%
Politiche Attive						0,01%			0,003%
Circular Economy		0,01%		0,002%	0,01%	0,002%			0,002%
Totale	0,37%	0,56%	0,81%	0,78%	0,44%	0,47%	0,22%	0,39%	0,51%

Torino, nonostante sia la provincia con il maggior numero di piani formativi (49,88% del totale), ha un valore relativo dello 0,44% quando si considera il numero di imprese. Questo suggerisce che, pur avendo un'alta partecipazione assoluta, la proporzione rispetto al numero di imprese è relativamente contenuta. Asti e Biella mostrano percentuali relative più alte (0,56% e 0,81% rispettivamente), indicando una maggiore intensità di partecipazione ai piani formativi rispetto al numero di imprese, nonostante il volume assoluto di piani sia inferiore rispetto a Torino o Cuneo.

Alessandria ha un'intensità media di partecipazione (0,37%) ma distribuita in modo omogeneo tra diverse tipologie di piani, il che può riflettere una strategia diversificata di accesso ai finanziamenti formativi.

L'analisi combinata di queste due tabelle rivela alcuni elementi chiave interessanti. In primo luogo, le province più piccole (come Asti e Biella) hanno un maggior tasso di partecipazione ai piani formativi rispetto al numero di imprese, il che potrebbe riflettere un forte interesse o necessità di formazione mirata in aree con meno risorse disponibili. In secondo luogo, Torino, pur avendo il maggior numero di piani assoluti, ha un'intensità relativa inferiore, suggerendo che una parte significativa delle imprese in questa provincia non è ancora pienamente coinvolta nei programmi formativi finanziati da Fondimpresa. Infine, la distribuzione dei piani in settori emergenti come Green Transition e Circular Economy è ancora limitata, indicando possibili aree di crescita per iniziative future in formazione mirata alla sostenibilità. L'analisi comparata fornisce quindi uno spunto per comprendere non solo la distribuzione della formazione finanziata nelle varie province, ma anche l'efficacia di tali piani nel raggiungere una quota significativa di imprese in funzione della base imprenditoriale locale.

Per quanto riguarda invece l'analisi delle ore di formazione erogate, del numero di partecipanti e della media di ore di formazione per persona, la tabella 1.5 presenta i dati suddivisi per tipologia di avviso e canale di finanziamento. Questo tipo di analisi permette di valutare l'intensità formativa e l'impatto della formazione continua in termini di tempo dedicato e numero di beneficiari.

Il Conto Formazione si conferma il canale del Fondo più utilizzato dalle imprese piemontesi per finanziare la formazione, con un totale di 137.904 ore di formazione distribuite tra 23.281 partecipanti. All'interno del Conto Formazione, i Piani Ordinari hanno erogato la maggior parte delle ore, con 73.291 ore distribuite tra 12.898 partecipanti. Il Fondo Nuove Competenze, introdotto per sostenere

l'adeguamento delle competenze in risposta alle trasformazioni del mercato del lavoro, ha registrato un totale di 40.592 ore di formazione per 7.017 partecipanti, con una media di 5,78 ore per persona.

Tabella 1.5 - Piani, partecipanti e ore medie di formazione pro-capite per tipologia di avviso

Canale e Tipologia Avviso	Ore di formazione	Teste in formazione	Media ore pro-capite
Conto Formazione	137.904	23.281	5,92
Piani Ordinari	73.291	12.898	5,68
Fondo Nuove Competenze	40.592	7.017	5,78
Contributo Aggiuntivo	24.021	3.366	7,14
Conto di Sistema	166.163	28.257	5,88
Competitività	80.355	14.214	5,65
Competenze di base e trasversali	50.203	7.725	6,50
Innovazione	16.319	2.980	5,48
Green Transition	10.706	1.815	5,90
Circular Economy	4.596	1.323	3,47
Politiche Attive	3.984	200	19,92
Totale	304.067	51.538	5,90

N.B.: lo spesso beneficiario è conteggiato per ciascun corso a cui ha partecipato

Piani Ordinari e Fondo Nuove Competenze, con rispettive medie di ore pro-capite di 5,68 e 5,78, mantengono un focus più generalista e meno intensivo. Infatti, i Piani Ordinari e il Fondo Nuove Competenze sono accessibili a un'ampia gamma di imprese e offrono formazione che molto spesso mira a fornire competenze generali o a colmare gap trasversali che nella maggior parte dei casi non richiedono un impegno elevato in termini di ore di formazione, piuttosto necessitano di una costante frequenza nel tempo e quindi il prosieguo dei corsi negli anni.

Un dato interessante emerge dai piani finanziati con il Contributo Aggiuntivo, che registrano una media di 7,14 ore per partecipante. Il Contributo Aggiuntivo rappresenta un'opportunità di integrazione delle risorse per le piccole e medie imprese che non riescono a coprire i propri fabbisogni formativi solo con i fondi accantonati nel Conto Formazione. Fondimpresa, infatti, permette alle PMI di presentare piani formativi che uniscono le risorse del Conto Formazione con quelle del Conto di Sistema, supportando le imprese con organici ridotti a ottenere un monte ore adeguato.

La maggiore intensità formativa di questo Avviso può essere spiegata dalla specifica finalità del Contributo Aggiuntivo:

- Sostegno mirato alle PMI: poiché molte piccole e medie imprese possono avere difficoltà ad accumulare risorse sufficienti per formazione continua, il Contributo Aggiuntivo consente loro di accedere a programmi formativi più estesi e dettagliati rispetto a quanto sarebbe altrimenti possibile;
- Formazione più strutturata: questo supporto integrativo rende possibile l'accesso a sessioni di formazione più lunghe e approfondite, necessarie per rispondere alle esigenze specifiche delle PMI, come l'adeguamento a nuovi standard o l'acquisizione di competenze specializzate;
- Impatto della disciplina degli Aiuti di Stato: le risorse del Conto di Sistema, utilizzate per il Contributo Aggiuntivo, sono soggette a regolamentazioni specifiche (come quelle sugli Aiuti di Stato). Questo può comportare piani formativi più strutturati e mirati per rispettare i requisiti di accesso e utilizzo delle risorse aggiuntive, aumentando il numero di ore necessario per partecipante.

Le Politiche Attive presentano una media di 19,92 ore pro-capite, che è la più alta tra tutte le categorie, pur con un numero esiguo di partecipanti (200). Questo suggerisce come tali piani siano fortemente indirizzati a riqualificare i partecipanti, richiedendo un numero di ore consistente per garantire una formazione completa e intensiva, spesso necessaria per l'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro.

Il Conto di Sistema ha registrato volumi formativi significativi, con 166.163 ore di formazione erogate a 28.257 partecipanti, mantenendo una media di 5,88 ore per persona. Questo conferma la rilevanza di questo canale, utilizzato spesso per finanziare progetti di formazione su larga scala, coinvolgendo più imprese e con un impatto formativo ampio e trasversale.

Competenze di Base e Trasversali, con una media di 6,50 ore pro-capite, questi piani si posizionano al di sopra della media, a indicare che lo sviluppo di competenze di base richiede una formazione relativamente intensiva, mirata ad assicurare che i partecipanti possano utilizzare le competenze acquisite in vari contesti lavorativi.

I piani formativi Green Transition e Circular Economy, con una media di ore pro-capite rispettivamente di 5,90 e 3,47, evidenziano un'intensità formativa più bassa rispetto alla media degli altri avvisi. Questo dato riflette alcune tendenze e caratteristiche tipiche della formazione aziendale continua italiana, soprattutto quando si considerano le aree tematiche più recenti e innovative, come quelle legate alla sostenibilità e all'economia circolare. In primo luogo, questi avvisi sono tematiche emergenti nel panorama della formazione finanziata e, per questo, è probabile che le aziende siano ancora nella fase iniziale di sensibilizzazione. Come ci suggeriscono le nostre analisi sul dataset e le interviste di profondità, più che acquisire competenze tecniche avanzate, molte imprese stanno usando questi piani per introdurre ai propri dipendenti i concetti base di sostenibilità e di economia circolare. Di conseguenza, il numero di ore per partecipante tende a essere più contenuto, in quanto l'obiettivo principale è la conoscenza preliminare piuttosto che una specializzazione approfondita. Questo approccio introduttivo è tipico nelle prime fasi di diffusione di nuove aree tematiche, poiché le imprese tendono a valutare l'importanza strategica di questi argomenti prima di investire maggiormente. Un altro aspetto da considerare è che la formazione sui fondi Fondimpresa non rappresenta l'unica opzione disponibile per le aziende italiane. Esistono altri canali di formazione continua, come altri fondi interprofessionali e percorsi di formazione finanziati a livello regionale, nazionale o comunitario. Le imprese possono scegliere di integrare o completare la formazione finanziata tramite Fondimpresa con percorsi dedicati a temi specifici, anche attraverso fornitori privati o iniziative di formazione interna. È possibile che alcune aziende abbiano avviato l'adozione di pratiche di sostenibilità tramite altre fonti di formazione o tramite politiche aziendali interne che integrano o precedono i piani Fondimpresa. Infine, la formazione aziendale continua in Italia è spesso influenzata dalla dimensione e dal settore delle imprese. Le PMI, che rappresentano la maggioranza delle aziende italiane, hanno risorse limitate e potrebbero quindi limitarsi a un numero contenuto di ore per introdurre i temi di sostenibilità. D'altra parte, le grandi imprese, che dispongono di maggiori risorse per programmi formativi più intensivi e mirati, potrebbero già avere internalizzato iniziative sulla sostenibilità, riducendo la necessità di utilizzare i fondi per questa formazione di base.

L'Avviso Competitività registra un numero significativo di ore di formazione, pari a 80.355 ore, che costituisce una parte rilevante del totale delle ore finanziate tramite il Conto di Sistema. Questo volume di ore riflette l'obiettivo principale dell'avviso: potenziare la competitività delle aziende attraverso la qualificazione dei processi produttivi, l'innovazione organizzativa, le competenze linguistiche e altre aree strategiche per la crescita. I partecipanti sono numerosi, con 14.214 lavoratori coinvolti, un dato che conferma l'ampio interesse delle imprese verso questo tipo di formazione. Questa vasta adesione evidenzia il valore che le aziende attribuiscono al rafforzamento delle competenze chiave per il proprio sviluppo e la propria competitività sul mercato. In media, ciascun partecipante all'Avviso Competitività ha seguito 5,65 ore di formazione, una quantità leggermente inferiore alla media generale di 5,90 ore. Questa lieve differenza suggerisce che le attività formative, pur essendo mirate e di qualità, sono distribuite su un ampio numero di lavoratori, garantendo l'efficacia della formazione anche con un numero relativamente contenuto di ore per ciascuno. Il focus dell'avviso su competenze ampie e

trasversali permette alle aziende di ottenere benefici significativi anche attraverso sessioni di durata moderata, compatibili ed ergonomiche proprio rispetto agli argomenti trattati.

Per quanto riguarda l'Avviso Innovazione, il totale delle ore di formazione è di 16.319, un dato più contenuto rispetto al Competitività, ma coerente con la sua natura specialistica. Questo tipo di formazione richiede conoscenze tecniche avanzate e mira a gruppi selezionati di lavoratori che necessitano di competenze specifiche per implementare nuove tecnologie e promuovere l'innovazione all'interno dell'azienda. Anche il numero di partecipanti è inferiore, con 2.980 lavoratori coinvolti, un dato che riflette il target più ristretto e mirato di questo avviso rispetto all'ampia platea dell'Avviso Competitività. La media di 5,48 ore per partecipante è stata leggermente inferiore sia alla media generale sia a quella dell'Avviso Competitività, suggerendo che, nonostante l'alta specializzazione della formazione, la durata è contenuta, probabilmente per rendere sostenibili i costi e per consentire alle imprese di trarre vantaggi anche da sessioni formative relativamente brevi, che presentano anche un minor impatto sull'operatività. In linea con l'obiettivo dell'avviso, l'approccio alla formazione è conciso e mirato, focalizzato più sull'efficacia nell'adozione di nuove tecnologie che su una durata prolungata delle sessioni.

Le imprese beneficiarie

Dopo aver analizzato la distribuzione dei piani formativi chiusi nel 2023 per tipologia di avviso e canale di finanziamento, l'analisi si è concentrata sulle imprese che hanno beneficiato di questi interventi. Questa sezione mira a fornire una visione complessiva delle caratteristiche delle imprese partecipanti, esaminando la loro distribuzione territoriale, le dimensioni aziendali e il grado di partecipazione alle diverse tipologie di piani. Questo collegamento tra i piani formativi e le imprese beneficiarie permetterà di comprendere più a fondo come la formazione continua sui fondi Fondimpresa abbia impattato sul tessuto economico e produttivo piemontese, delineando le principali tendenze e differenze tra settori e territori.

Analizziamo i dati relativi alle imprese che hanno beneficiato dei piani formativi chiusi nel 2023, facendo riferimento alle tabelle 1.6 e 1.7. Queste tabelle ci permettono di comprendere sia la distribuzione delle imprese per tipologia di avviso e provincia, sia l'intensità della partecipazione, normalizzando i dati rispetto al numero di imprese attive in ciascuna provincia.

Tabella 1.6 - Imprese per canale, tipologia avviso e provincia

Canale e Tipologia Avviso	Provincia								Totale
	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	
Conto Formazione	2,91%	1,95%	3,29%	7,53%	2,37%	16,13%	0,54%	1,15%	35,86%
Contributo Aggiuntivo	0,50%	0,84%	2,37%	2,29%	0,46%	4,89%	0,11%	0,50%	11,96%
Piani Ordinari	2,26%	0,99%	0,88%	5,20%	1,87%	10,55%	0,42%	0,65%	22,82%
Fondo Nuove Competenze	0,15%	0,11%	0,04%	0,04%	0,04%	0,69%			1,07%
Conto di Sistema	3,82%	3,82%	1,95%	12,27%	2,64%	37,65%	0,76%	1,22%	64,14%
Circular Economy			0,04%		0,11%	0,23%			0,38%
Competenze di base e trasversali	1,03%	1,26%	0,38%	4,28%	1,11%	13,69%	0,08%	0,46%	22,29%
Competitività	2,48%	2,03%	1,45%	6,96%	1,38%	20,99%	0,61%	0,76%	36,66%
Green Transition	0,04%	0,11%		0,23%		1,07%			1,45%
Innovazione	0,27%	0,42%	0,08%	0,80%	0,04%	1,57%	0,08%		3,25%
Politiche Attive						0,11%			0,11%
Totale	6,73%	5,77%	5,24%	19,80%	5,01%	53,78%	1,30%	2,37%	100%

La tabella 1.6 mostra che, in termini assoluti, il Conto Formazione rappresenta il 35,86% delle imprese beneficiarie dei piani formativi, mentre il Conto di Sistema copre il restante 64,14%. Torino guida con un coinvolgimento del 53,78% sul totale delle imprese beneficiarie, seguita da Cuneo con il 19,80%. Queste due province, che possiedono una struttura industriale più densa e diversificata, rappresentano la maggior parte delle imprese che hanno usufruito dei piani formativi. Le altre province, come Alessandria (6,73%) e Biella (5,24%), partecipano in modo più contenuto, mentre Verbanco-Cusio-Ossola (1,30%) e Vercelli (2,37%) mostrano un numero di imprese beneficiarie piuttosto limitato. Questo pattern riflette la concentrazione geografica delle attività imprenditoriali e delle esigenze formative, che sono maggiormente presenti nelle province più industrializzate.

Analizzando più in dettaglio le diverse tipologie di avviso all'interno del Conto Formazione, i Piani Ordinari rappresentano il 22,82% del totale delle imprese beneficiarie, con Torino (10,55%) e Cuneo (5,20%) che si confermano le province più rappresentate. Anche in questo caso, le province minori come Vercelli e Biella mostrano percentuali relativamente basse, confermando una minore adesione a questo tipo di formazione nelle aree meno industrializzate. Il Contributo Aggiuntivo, invece, ha una distribuzione più ampia, con Biella che registra un valore notevole (2,37%), seguita da Torino (4,89%) e Cuneo (2,29%). Questo può indicare che il Contributo Aggiuntivo è particolarmente apprezzato anche nelle province con una struttura imprenditoriale meno diversificata, dove le PMI possono avere necessità specifiche di formazione.

Per quanto riguarda il Fondo Nuove Competenze, le percentuali rimangono modeste in tutte le province, con Torino al massimo con lo 0,69%. Questo suggerisce che lo strumento è ancora poco utilizzato, sebbene potenzialmente utile per l'aggiornamento delle competenze in contesti di evoluzione normativa o tecnologica.

Nel Conto di Sistema, l'Avviso Competitività rappresenta la quota più rilevante, con il 36,66% delle imprese totali beneficiarie. Anche qui Torino domina con il 20,99%, seguita da Cuneo con il 6,96%, il che riflette l'importanza di mantenere un vantaggio competitivo nelle aree a maggiore concentrazione industriale. Tuttavia, anche province come Alessandria (2,48%) e Asti (2,03%) mostrano partecipazione significativa, evidenziando come la competitività sia un tema di interesse su tutto il territorio piemontese. L'Avviso Competenze di base e trasversali, con il 22,29% delle imprese beneficiarie, mostra una distribuzione significativa anche in province meno industrializzate come Alessandria (1,03%) e Asti (1,26%), il che suggerisce che la formazione su competenze generali è ampiamente richiesta in tutta la regione.

L'Avviso Innovazione presenta numeri più contenuti, con Torino che rappresenta l'1,57% e Cuneo lo 0,80%. Ciò indica che le imprese interessate all'innovazione sono ancora relativamente poche e concentrate nelle aree con una maggiore propensione all'adozione di nuove tecnologie.

Gli avvisi Green Transition e Circular Economy, infine, mostrano una partecipazione limitata. La Green Transition raggiunge un massimo dell'1,07% a Torino, mentre le altre province rimangono al di sotto dello 0,23%. La Circular Economy registra percentuali ancora più basse, suggerendo che l'attenzione alla sostenibilità, sebbene in crescita, non è ancora un tema centrale nelle agende formative delle imprese piemontesi.

Passando all'analisi della tabella 1.7, che mette in relazione il numero di imprese beneficiarie con il totale delle imprese attive per provincia, si ottiene un quadro diverso, che evidenzia l'intensità della partecipazione alla formazione finanziata.

Torino, pur registrando il maggior numero assoluto di imprese beneficiarie, ha un valore relativamente basso dello 0,77% rispetto al numero totale di imprese attive, segnalando ancora una volta, come già osservato attraverso l'analisi della tabella 1.4, che una parte considerevole delle imprese locali non è ancora coinvolta nei piani formativi.

Asti e Biella, invece, mostrano percentuali più alte (0,95% e 1,05% rispettivamente), indicando una maggiore intensità di partecipazione in rapporto al numero di imprese attive, nonostante un volume assoluto inferiore.

Tabella 1.7 - Imprese in rapporto al numero di imprese attive per provincia

Canale e Tipologia Avviso	Provincia								Totale
	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	
Conto Formazione	0,25%	0,32%	0,66%	0,41%	0,23%	0,23%	0,12%	0,26%	0,28%
Piani Ordinari	0,20%	0,16%	0,18%	0,28%	0,18%	0,15%	0,09%	0,15%	0,18%
Contributo Aggiuntivo	0,04%	0,14%	0,48%	0,13%	0,05%	0,07%	0,03%	0,11%	0,09%
Fondo Nuove Competenze	0,01%	0,02%	0,01%	0,002%	0,004%	0,01%			0,01%
Conto di Sistema	0,33%	0,63%	0,39%	0,67%	0,26%	0,54%	0,17%	0,28%	0,49%
Competitività	0,22%	0,33%	0,29%		0,14%	0,30%	0,14%	0,17%	0,28%
Competenze di base e trasversali	0,09%	0,21%	0,08%	0,23%	0,11%	0,20%	0,02%	0,10%	0,17%
Innovazione	0,02%	0,07%	0,02%	0,04%	0,00%	0,02%	0,02%		0,03%
Green Transition	0,003%	0,02%		0,01%		0,02%			0,01%
Circular Economy	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,011%	0,003%			0,003%
Politiche Attive						0,002%			0,001%
Totale	0,59%	0,95%	1,05%	1,08%	0,49%	0,77%	0,29%	0,54%	0,77%

Alessandria presenta un'intensità media di partecipazione (0,59%), con una distribuzione omogenea tra diverse tipologie di avvisi, il che potrebbe riflettere una strategia di accesso diversificata ai finanziamenti formativi. Cuneo, con un valore di 1,08%, conferma la propria posizione tra le province più attive in termini di intensità partecipativa.

L'analisi combinata delle tabelle 1.6 e 1.7 sottolinea ancora una volta come le province più piccole, come Asti e Biella, abbiano un tasso di partecipazione ai piani formativi relativamente alto rispetto al loro numero di imprese attive

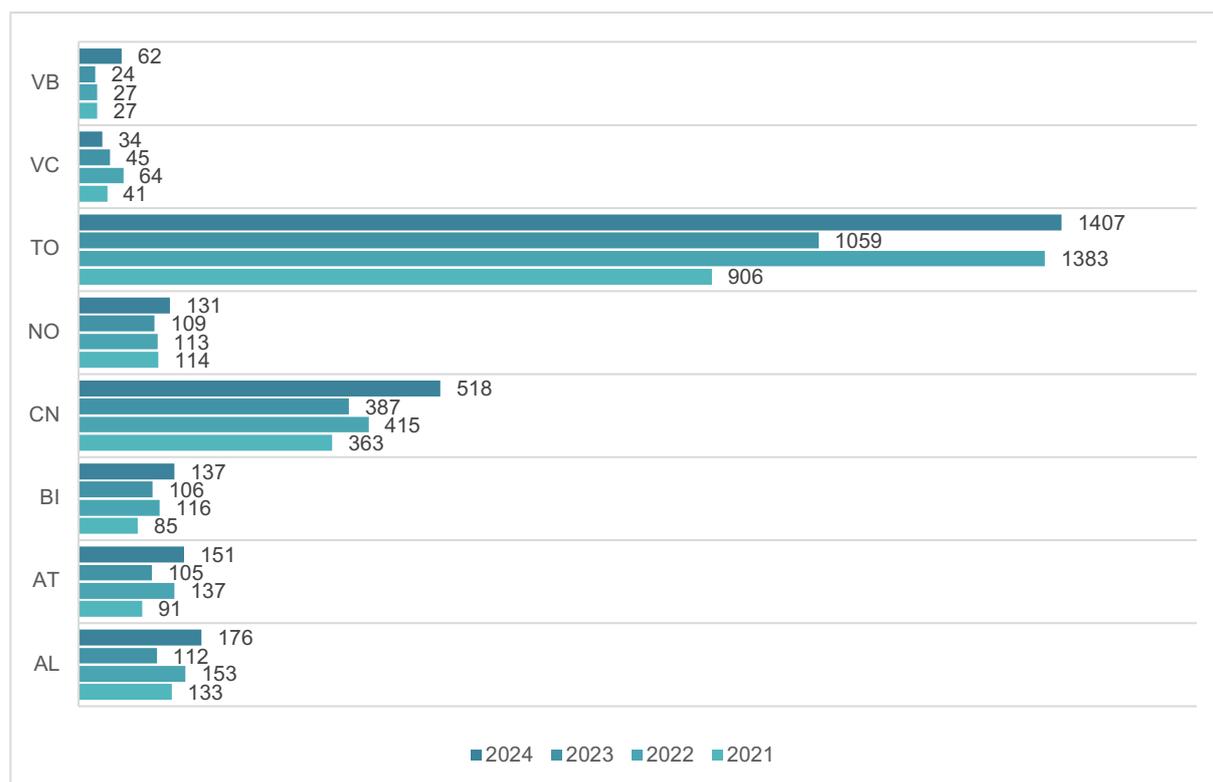
Un dato interessante che desideriamo commentare insieme al lettore è che nel 2023, le imprese piemontesi che hanno chiuso piani formativi tramite Fondimpresa rappresentano lo 0,77% del totale delle imprese attive nella regione. La percentuale dello 0,77% indica che una parte significativa delle imprese piemontesi non sfrutta appieno le opportunità offerte da Fondimpresa per la formazione continua. La partecipazione dello 0,77% delle imprese piemontesi ai piani formativi chiusi nel 2023 tramite Fondimpresa appare modesta, soprattutto se confrontata con il dato nazionale del 68,9% di imprese con almeno 10 addetti che effettuano formazione continua¹. Questo divario può essere attribuito a diversi fattori, tra cui:

- Dimensione aziendale: le microimprese, che costituiscono una parte rilevante del tessuto imprenditoriale piemontese, spesso non dispongono delle risorse necessarie per investire in formazione o non sono a conoscenza delle opportunità offerte dai fondi interprofessionali.
- Consapevolezza e informazione: una limitata conoscenza dei benefici derivanti dalla formazione continua e delle modalità di accesso ai finanziamenti può ridurre la partecipazione delle imprese.
- Burocrazia e complessità: le procedure amministrative per accedere ai fondi possono essere percepite come complesse, scoraggiando le aziende, in particolare le più piccole, dall'intraprendere percorsi formativi finanziati.

¹ <https://www.istat.it/comunicato-stampa/la-formazione-nelle-imprese-in-italia-anno-2020/>

Il grafico della Figura 1.1 rappresenta il numero di imprese beneficiarie dei piani formativi per provincia, con un confronto tra gli anni 2021, 2022, 2023 ed il 2024. Dai dati emergono diverse tendenze interessanti, che riflettono la dinamica evolutiva della partecipazione territoriale alla formazione continua.

Figura 1.1 - Imprese beneficiarie dei piani per provincia. Confronto anni 2021-2024



Il grafico evidenzia una partecipazione crescente delle imprese alla formazione continua in gran parte delle province piemontesi, con un'accelerazione particolarmente significativa a Torino e Cuneo. Tuttavia, in alcune aree, come Vercelli e Biella, si osservano fluttuazioni e, in alcuni casi, cali. L'aumento costante nelle principali province industriali conferma la centralità della formazione per mantenere la competitività, mentre nelle province più piccole sembra esserci ancora margine di crescita.

Torino si conferma la provincia con il numero più elevato di imprese beneficiarie in tutti e quattro gli anni considerati. Nel 2024, il numero di imprese raggiunge 1.407, in crescita rispetto ai 1.059 del 2023 e ai 906 del 2022. Questo andamento positivo indica una crescente partecipazione delle imprese torinesi alla formazione continua, che testimonia anche un aumento della consapevolezza delle imprese rispetto all'importanza della formazione per mantenere la competitività.

Cuneo è la seconda provincia per numero di imprese beneficiarie, con 518 imprese nel 2024, un aumento rispetto alle 387 del 2023 e alle 363 del 2022. Questo incremento riflette una maggiore attenzione alla formazione continua da parte delle imprese cuneesi, che dimostrano una crescente propensione a investire nello sviluppo delle competenze. Anche se i numeri sono inferiori rispetto a Torino, l'incremento progressivo è significativo.

Nelle province di Alessandria e Asti si osserva un trend di crescita simile. Alessandria raggiunge 176 imprese beneficiarie nel 2024, in aumento rispetto alle 112 del 2023 e alle 153 del 2022. Asti, invece, passa da 105 imprese nel 2023 a 151 nel 2024. Anche in queste province, si nota un crescente interesse da parte delle imprese verso la formazione, benché i valori assoluti siano più bassi rispetto a Torino e Cuneo.

Le province di Biella e Novara registrano un aumento meno marcato. Biella raggiunge 137 imprese nel 2024, in crescita rispetto alle 106 del 2023, ma ancora sotto il picco di 116 imprese raggiunto nel 2022. Novara, con 131 imprese nel 2024, mostra una crescita costante rispetto ai tre anni precedenti, anche se con incrementi meno accentuati. Questo andamento suggerisce un'adozione più moderata della formazione continua, con fluttuazioni legate probabilmente alle specificità dei settori presenti in queste aree.

Le province di Vercelli e Verbano-Cusio-Ossola mostrano i numeri più bassi di imprese beneficiarie. Nel 2024, Vercelli ha 34 imprese partecipanti, in calo rispetto alle 45 del 2023 e alle 64 del 2022, indicando una flessione nell'interesse per la formazione Fondimpresa. È probabile che le difficoltà economiche globali degli ultimi anni abbiano spinto molte imprese a orientare le risorse su attività operative ritenute più urgenti rispetto alla formazione. Questo effetto può essere più accentuato nelle piccole imprese o nelle aree con minore dinamismo economico, dove l'accesso ai fondi potrebbe essere visto come un'opportunità non indispensabile.

Verbano-Cusio-Ossola, invece, cresce nel 2024, raggiungendo 62 imprese (+158%), rispetto alle 24 del 2023. Sebbene i numeri siano contenuti rispetto ad altre province, l'aumento osservato nel 2024 è un segnale positivo per la diffusione della formazione continua anche nelle aree meno industrializzate. Nello specifico, il forte incremento del verbano potrebbe essere dovuto a fattori che hanno interessato il tessuto economico nel biennio 2021-2022², periodo nel quale il Verbano-Cusio-Ossola ha mostrato segnali di ripresa economica, specialmente nel settore industriale e terziario, con una crescita delle unità locali attive e un miglioramento del clima di fiducia tra le imprese³.

Le tabelle 1.8 e 1.9 mostrano rispettivamente la distribuzione percentuale delle imprese suddivise per classe dimensionale (numero di addetti) e provincia nel dataset relativo ai piani formativi chiusi nel 2023 ed il loro raffronto con le imprese attive in Piemonte nelle medesime classi dimensionali (alcune aggregate per permettere il confronto con i dati Istat che non hanno lo stesso livello di dettaglio).

Tabella 1.8 - Classe dimensionale delle imprese nel dataset per provincia (numero di addetti)

Addetti	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	Totale
a <=9	1,76%	1,80%	2,03%	5,66%	0,84%	17,16%	0,27%	0,50%	30,01%
b 10_49	3,25%	3,06%	2,37%	10,09%	2,18%	25,54%	0,69%	1,30%	48,47%
c 50_99	0,84%	0,54%	0,57%	2,14%	0,96%	4,93%	0,19%	0,27%	10,44%
d 100_249	0,54%	0,27%	0,15%	1,19%	0,69%	3,86%	0,08%	0,11%	6,88%
e 250_499	0,23%		0,11%	0,34%	0,15%	1,11%	0,08%	0,08%	2,10%
f >=500	0,11%	0,11%		0,38%	0,19%	1,19%		0,11%	2,10%
Totale	6,73%	5,77%	5,24%	19,80%	5,01%	53,78%	1,30%	2,37%	100%

Sappiamo che il tessuto imprenditoriale piemontese è caratterizzato principalmente da microimprese (meno di 10 addetti) e da PMI (10-49 addetti), soprattutto nelle province di Torino e Cuneo, e che le imprese di dimensioni maggiori, comprese tra i 50 e i 249 addetti, hanno una presenza significativa ma più contenuta, mentre le grandi imprese con oltre 250 addetti sono una minoranza, pur giocando un ruolo importante nel contesto economico regionale. Questo quadro, che riflette la struttura tradizionale dell'economia piemontese, si rispecchia nel nostro dataset, in cui le micro e piccole imprese costituiscono la spina dorsale del sistema produttivo, con una partecipazione attiva ai piani formativi.

² Ricordiamo al lettore che i piani chiusi nel 2023, oggetto del presente rapporto sono stati avviati su Avvisi di anni precedenti come il 2021 e il 2022.

³ <http://uivco.vb.it/blog/ultime-notizie-1/post/nel-verbano-cusio-ossola-migliorano-gli-indicatori-economici-cresce-la-fiducia-delle-imprese-che-registrano-dati-incoraggianti-nel-primo-trimestre-2021-2653>

Tuttavia, se confrontiamo i dati del dataset con le consistenze regionali ci accorgiamo rapidamente che al diminuire delle dimensioni delle imprese diminuisce l'uso dei fondi. In altre parole, più le imprese sono piccole meno usano Fondimpresa (tabella 1.9). Le ragioni per cui le micro e piccole imprese piemontesi utilizzano meno i fondi di Fondimpresa rispetto alle aziende più grandi possono essere attribuite a una serie di fattori strutturali, economici e organizzativi:

- **Accantonamenti limitati:** Un elemento importante da considerare risiede nell'entità degli accantonamenti INPS da parte delle imprese di dimensioni minori. Poiché le micro e piccole imprese destinano contributi in misura proporzionalmente inferiore rispetto alle aziende più grandi, i fondi disponibili per attività di formazione risultano spesso limitati. Questa caratteristica strutturale, direttamente legata alla capacità contributiva delle singole aziende, cui il Contributo Aggiuntivo ha contribuito a dare risposta, acuisce il divario nell'accesso alle risorse formative, costituendo comunque di fatto un limite all'impiego di tali risorse nelle imprese più piccole.
- **Vincoli organizzativi e strutturali:** le micro e piccole imprese, rispetto alle medie e grandi imprese, dispongono di risorse umane e strutture amministrative più ridotte, spesso focalizzate esclusivamente sulla gestione operativa e sul mantenimento della produzione. La gestione delle pratiche burocratiche per accedere ai fondi di formazione può risultare onerosa, sottraendo risorse che potrebbero altrimenti essere impiegate nelle attività produttive.
- **Asimmetrie informative:** nonostante Fondimpresa offra supporto alla formazione continua, molte micro e piccole imprese non sono adeguatamente informate sulle opportunità offerte o non conoscono a fondo le modalità di accesso e gestione dei fondi. La scarsa conoscenza può essere legata alla mancanza di una figura dedicata alla formazione o alla scarsità di contatti con enti intermediari che promuovono i fondi.
- **Onere dei costi indiretti e implicazioni operative:** per le piccole imprese, destinare personale alla formazione può rappresentare un costo elevato in termini di produttività. La formazione comporta non solo il costo diretto del programma, ma anche la necessità di riorganizzare temporaneamente i dipendenti in formazione o di rallentare i processi produttivi. In molte microimprese, anche una breve assenza di personale può avere un impatto negativo sulle operazioni quotidiane.
- **Orientamento alla resilienza a breve termine:** nelle piccole imprese, dove spesso la sopravvivenza è il focus principale, gli investimenti in formazione vengono percepiti come un beneficio a lungo termine. Questo può scoraggiare l'adozione di piani formativi, soprattutto in contesti di incertezza economica, dove la formazione non viene vista come una priorità immediata.
- **Barriere amministrative e compliance per le imprese minori:** le imprese più grandi dispongono di strutture HR più sviluppate e hanno una maggiore capacità di accesso a informazioni e fondi formativi. Inoltre, le imprese più piccole potrebbero avere minore capacità di rispettare i requisiti necessari e completare i processi di accesso e rendicontazione.
- **Limitato accesso a network e fornitori formativi:** spesso le micro e piccole imprese non hanno accesso a fornitori di formazione consolidati o non collaborano stabilmente con enti di formazione accreditati. Ciò può creare una barriera nell'accesso ai fondi, poiché i partner formativi svolgono spesso un ruolo di intermediazione e supporto nell'accesso a Fondimpresa.
- **Attitudine orientata alla formazione pratica e all'apprendimento situazionale:** in molti settori produttivi piemontesi tradizionali, come la manifattura artigianale e l'agricoltura, la formazione continua potrebbe non essere percepita come essenziale o potrebbe essere vista come secondaria rispetto alla produzione diretta. Le competenze necessarie in questi settori sono talvolta apprese direttamente sul campo, riducendo la percezione dell'importanza di una formazione strutturata e formale.

In sintesi, il quadro che emerge sottolinea come la struttura tradizionale del tessuto imprenditoriale piemontese, ricco di micro e piccole imprese, sia intrinsecamente legata a una gestione autonoma e operativa, in cui l'accesso alle opportunità di formazione risulta condizionato da una serie di fattori

culturali e organizzativi. Tale scenario invita a riflettere su approcci che, in sintonia con le caratteristiche di questa realtà produttiva, possano favorire un'evoluzione del sistema verso un'integrazione più fluida e consapevole delle risorse disponibili, preservando allo stesso tempo l'identità distintiva e la resilienza del contesto locale.

Veniamo quindi all'analisi delle singole classi dimensionali. Abbiamo già considerato che le imprese con meno di 10 addetti rappresentano una parte significativa del totale in quasi tutte le province (tabella 1.8). La provincia di Torino si distingue per la maggiore presenza di imprese di piccola dimensione, con un 17,16% del totale, seguita da Cuneo con il 5,66%. Anche Alessandria (1,76%) e Asti (1,80%) mostrano una buona partecipazione di microimprese, mentre nelle province di Verbano-Cusio-Ossola (0,27%) e Vercelli (0,50%) queste percentuali risultano più contenute. Tuttavia, pur essendo la classe dimensionale maggiormente rappresentata nel nostro dataset, se confrontiamo questi dati con la totalità delle imprese attive in Piemonte, vediamo che le microimprese costituiscono una percentuale estremamente ridotta rispetto alla loro effettiva incidenza nel tessuto imprenditoriale regionale. Questo confronto evidenzia una netta discrepanza: nonostante il loro ruolo predominante nel panorama economico piemontese, le microimprese appaiono sotto-rappresentate rispetto alle piccole e medie imprese nel campione analizzato. Dall'analisi dei dati (tabella 1.9) emerge che l'incidenza delle microimprese (0-9 addetti) nel nostro dataset rispetto al totale delle aziende attive in Piemonte è estremamente contenuta in tutte le province, con valori che variano dallo 0,09% allo 0,43%. In particolare, la provincia di Biella mostra l'incidenza più elevata, con un valore dello 0,43%, seguita da Cuneo con lo 0,33%, Torino con lo 0,26% e Asti con lo 0,31%. Altre province, come Alessandria e Vercelli, registrano incidenze simili, intorno allo 0,15%, mentre i valori più bassi si riscontrano a Novara (0,09%) e Verbano-Cusio-Ossola (0,06%).

Anche nel caso delle imprese con 10-49 addetti, esse costituiscono una porzione rilevante del totale nel nostro dataset (tabella 1.8), con Torino che presenta una percentuale del 25,54%, seguita da Cuneo con il 10,09% e Alessandria con il 3,25%. Questo gruppo dimensionale rappresenta una categoria importante per lo sviluppo del tessuto imprenditoriale, poiché il 13,4% delle piccole e medie imprese del Piemonte ricadono in questa fascia. Le percentuali più basse si registrano nelle province di Verbano-Cusio-Ossola (0,69%) e Vercelli (1,30%), dove la presenza di PMI è più limitata. Tuttavia, anche in questo caso la loro incidenza rispetto alle imprese attive sui territori è bassa. Asti (13,31%) Cuneo (11,69%) e Biella (10,63%) sono le province nelle quali l'incidenza è maggiore seguite a breve distanza da Torino (9,56%), Vercelli (7,69%) e Alessandria (6,67%). In coda Novara (4,72%) e Verbano-Cusio-Ossola (3,58%).

Tabella 1.9 - Imprese per classe dimensionale in rapporto al numero di imprese attive totali per provincia e classe dimensionale

Addetti	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	Totale
0-9	0,16%	0,31%	0,43%	0,33%	0,09%	0,26%	0,06%	0,12%	0,26%
10_49	6,67%	13,31%	10,63%	11,69%	4,72%	9,56%	3,58%	7,69%	9,82%
50_249	22,22%	27,63%	20,88%	29,29%	26,22%	22,79%	17,95%	17,24%	25,18%
250 e più	29,03%	30,00%	16,67%	35,85%	34,62%	30,46%	100,00%	45,45%	32,84%
Totale	0,59%	0,95%	1,05%	1,08%	0,49%	0,77%	0,29%	0,54%	0,83%

N.B.: Per rendere confrontabili i dati del dataset con quelli Istat abbiamo dovuto accorpare le classi dimensionali "c" e "d", ed "e" ed "f" del nostro dataset.

Le imprese con 50-99 addetti mostrano una distribuzione meno omogenea (tabella 1.8), con percentuali decisamente più basse rispetto alle fasce precedenti. Torino, come ci si potrebbe aspettare, guida anche qui con il 4,93%, seguita da Cuneo con il 2,14%. Le altre province registrano percentuali inferiori all'1%, con Asti che mostra lo 0,54% e Biella che si attesta allo 0,57%. Questa fascia dimensionale

rappresenta le imprese di medie dimensioni, che spesso dispongono di strutture più consolidate ma rimangono numericamente meno rappresentate rispetto alle PMI, come del resto le imprese nelle classi con un maggiore numero di addetti, anche per ovvie ragioni organiche di composizione del tessuto imprenditoriale. Infatti, nel nostro dataset, le imprese con 100-249 addetti registrano percentuali basse, con Torino che rappresenta il 3,86% e Cuneo l'1,19%. Le altre province hanno percentuali molto ridotte, come Alessandria (0,54%) e Biella (0,15%). Questa fascia comprende aziende di dimensioni medio-grandi, che spesso hanno necessità formative complesse e articolate, ma sono meno numerose nel panorama regionale rispetto alle imprese di dimensioni minori. Sebbene poco numerose, le imprese nel nostro dataset per questa fascia sono una buona espressione dello stesso in termini di raffronto con le imprese attive esistenti. Infatti, l'aggregato 50-249 addetti rappresenta il 25,18% del totale imprese omologhe in Piemonte (tabella 1.9), ad indicare che in Piemonte una impresa su quattro con numero di addetti compreso tra i 50 e 249 ha usato i fondi Fondimpresa nel periodo in analisi.

Lo stesso può essere detto per la macro-classe dimensionale "250 addetti e più" (tabella 1.9), nella quale circa una impresa piemontese su tre (32,84%) usa i fondi Fondimpresa per erogare formazione aziendale. Di queste, le imprese con 250-499 addetti – imprese grandi, spesso multinazionali o aziende leader nei rispettivi settori, che necessitano di formazione continua per mantenere la loro competitività – rappresentano una percentuale esigua del nostro dataset (tabella 1.8), con Torino che mantiene la leadership con l'1,11%, seguita da Cuneo con lo 0,34%; le altre province registrano percentuali minime, come Alessandria (0,23%) e Biella (0,11%). Tuttavia, analizzando l'incidenza del campione rispetto all'universo delle effettive imprese attive, i dati sono estremamente buoni per alcune province come, ad esempio, il Verbano-Cusio-Ossola in cui nel 2022 erano censite da Istat 2 imprese con oltre 250 dipendenti e che nel nostro dataset sono esattamente 2, il 100% delle imprese di questa classe dimensionale nel Verbano-Cusio-Ossola (tabella 1.9), ovvero lo 0,08% del nostro dataset. Lo stesso può dirsi per Vercelli, di cui abbiamo 5 imprese oltre i 250 addetti nel dataset, che rappresentano il 45,5% delle imprese nella medesima classe dimensionale censite da Istat nella provincia (tabella 1.9). Le imprese con oltre 500 addetti sono estremamente rare nel dataset. Torino guida con l'1,19%, seguita da Cuneo con lo 0,38%. Nelle altre province, come Alessandria, Asti e Vercelli, la presenza di aziende di questa dimensione è marginale, con percentuali inferiori allo 0,11%. Queste grandi imprese, sebbene poco numerose, giocano un ruolo fondamentale nell'economia regionale, in particolare nei settori industriali ad alta intensità tecnologica, e anche se non possiamo realizzare un confronto più dettagliato per questa classe dimensionale, poiché Istat fornisce i dati aggregati (250 addetti e più), il fatto che siano comunque rappresentate nel nostro dataset rappresenta un dato di per sé positivo.

La tabella 1.10 mostra il numero medio di piani formativi attivati per impresa, indicando quante aziende hanno fatto ricorso ai fondi Fondimpresa più di una volta. Dalla distribuzione dei dati emergono alcune osservazioni interessanti sulla frequenza di utilizzo dei fondi formativi e sulla capacità contributiva delle imprese, influenzata dalla dimensione aziendale.

Tabella 1.10 - Numero medio di piani per impresa (quante imprese hanno attivato più di un piano?)

Numero di piani per azienda	Aziende	Piani per azienda
1	1.601	1.601
2	633	1.266
3	278	834
4	65	260
5	19	95
6-9	19	130

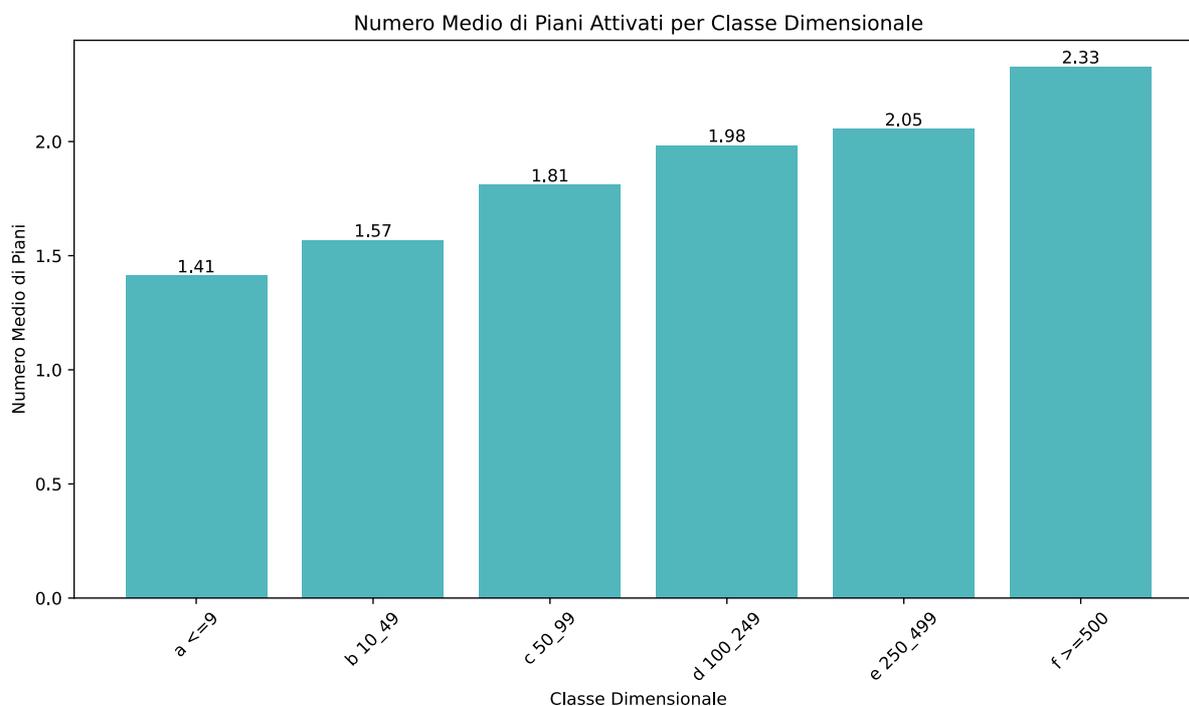
La maggioranza delle imprese, pari a 1.601 unità, ha attivato un solo piano formativo. Questo dato suggerisce che un numero consistente di aziende utilizza il fondo in modo sporadico e limitato, probabilmente per esigenze formative occasionali o specifiche. La tendenza a fare ricorso al fondo una sola volta potrebbe essere attribuita alle microimprese o piccole imprese, che, avendo una capacità contributiva limitata dovuta al basso numero di dipendenti, possono accumulare risorse insufficienti per un uso continuativo. Questo spiega, in parte, l'introduzione del contributo aggiuntivo, che mira a incentivare proprio le aziende con meno capacità di accantonamento.

633 imprese hanno attivato due piani formativi, per un totale di 1.266 piani, mentre 278 aziende hanno attivato tre piani, per un totale di 834 piani formativi. Questi numeri indicano che una porzione di imprese utilizza i fondi di Fondimpresa con maggiore regolarità, forse per rispondere a esigenze formative continuative o per sostenere un aggiornamento costante delle competenze del personale. Questo gruppo di aziende potrebbe includere sia PMI di dimensioni maggiori sia microimprese che hanno iniziato a percepire il valore della formazione continua e che beneficiano del contributo aggiuntivo.

Un numero ridotto di imprese dimostra un uso regolare e intenso del fondo, con 65 aziende che hanno attivato quattro piani (260 in totale), 19 aziende che ne hanno attivati cinque (95 in totale) e altre 19 aziende che hanno attivato tra sei e nove piani (130 in totale). Questi dati suggeriscono che un piccolo gruppo di imprese, probabilmente di dimensioni medio-grandi, ha integrato la formazione continua come parte della propria strategia aziendale. L'attivazione di un numero elevato di piani riflette una pianificazione strutturata e un uso mirato dei fondi per rispondere a esigenze formative complesse e frequenti. Queste imprese, avendo una capacità contributiva più elevata grazie a un numero maggiore di dipendenti, possono contare su accantonamenti più consistenti.

Il grafico riportato in figura 1.2 conferma e rafforza le osservazioni precedenti, mostrando come il numero medio di piani formativi attivati tenda ad aumentare al crescere della dimensione aziendale.

Figura 1.2 - Numero medio di piani attivati per classe dimensionale

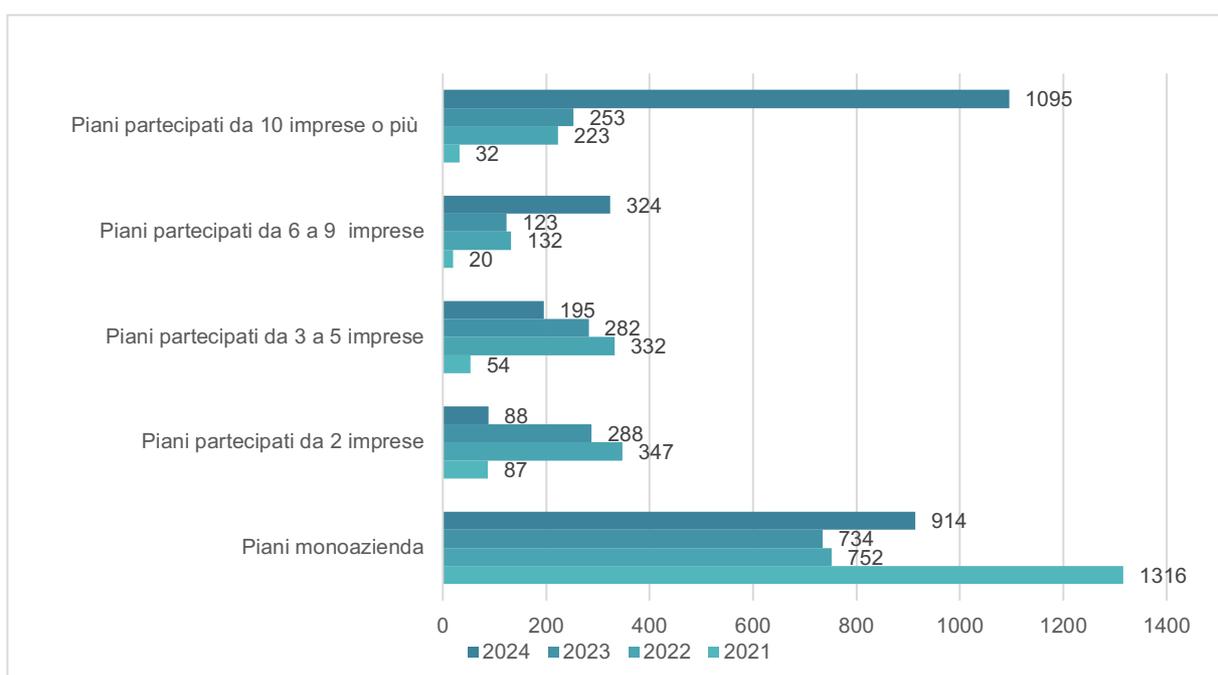


I dati indicano chiaramente una correlazione positiva tra la classe dimensionale delle imprese e il numero medio di piani attivati:

- **Microimprese (1-9 dipendenti):** con una media di 1,41 piani attivati, rappresentano il gruppo che ricorre meno ai fondi di Fondimpresa. Questo dato conferma che le microimprese, con una capacità contributiva limitata, tendono a utilizzare il fondo in modo sporadico, generalmente per esigenze specifiche piuttosto che come parte di una strategia di formazione continua.
- **Piccole imprese (10-49 dipendenti):** mostrano un incremento moderato, con una media di 1,57 piani attivati. Sebbene più attive rispetto alle microimprese, anche le piccole imprese ricorrono al fondo con cautela, probabilmente per bilanciare le loro risorse limitate con le necessità formative.
- **Medie imprese (50-99 e 100-249 dipendenti):** presentano una media di piani attivati significativamente più alta, pari rispettivamente a 1,81 e 1,98. Questo gruppo mostra un uso più regolare dei fondi formativi, suggerendo che le medie imprese, pur avendo risorse più contenute rispetto alle grandi, riconoscono l'importanza della formazione continua e si avvalgono del fondo con maggiore frequenza.
- **Grandi imprese (250-499 e 500+ dipendenti):** le imprese di maggiori dimensioni registrano i valori più elevati, con una media di 2,05 piani per le aziende con 250-499 dipendenti e di 2,33 per quelle con oltre 500 dipendenti. Questi dati evidenziano come le grandi imprese abbiano non solo una maggiore capacità contributiva, ma anche una strategia più strutturata e continuativa nell'uso dei fondi formativi. Per queste aziende, la formazione continua è parte integrante delle politiche aziendali e il ricorso ai fondi Fondimpresa è frequente e pianificato.

Questo andamento conferma che il complesso insieme di fattori strutturali, economici e organizzativi già discussi a pagina 23 sono determinanti nell'uso dei fondi Fondimpresa. Dunque, le micro e piccole imprese, con contributi più limitati, tendono a ricorrere al fondo meno frequentemente e in modo mirato, mentre le aziende più grandi, con accantonamenti più consistenti e strutture maggiormente organizzate, utilizzano il fondo come strumento strategico per sostenere la formazione continua. Il contributo aggiuntivo per le imprese di dimensioni minori si conferma pertanto come una misura importante per incentivare l'uso dei fondi e ridurre le disparità nell'accesso alla formazione.

Figura 1.3 - Numero di imprese per piano. Confronto 2021-2024



Il grafico in figura 1.3 fornisce una prospettiva complementare rispetto ai dati analizzati in precedenza, concentrandosi sul numero di imprese che partecipano a ciascun piano e distinguendo tra piani monoazienda e piani multi-azienda (con il coinvolgimento di 2 o più imprese). Questa visualizzazione permette di approfondire le modalità di partecipazione delle aziende alla formazione finanziata, evidenziando le preferenze tra piani individuali e piani condivisi, un aspetto che riflette la dimensione aziendale e la capacità organizzativa.

Analizzando i dati relativi ai piani formativi Fondimpresa chiusi nel 2023, emerge una tendenza significativa: molte imprese stanno abbandonando i piani monoazienda in favore dei piani multi-azienda, con una partecipazione crescente in piani che coinvolgono dieci o più aziende. Questa transizione è particolarmente evidente confrontando i numeri del 2021 con quelli del 2023 e 2024, dove si nota un calo nei piani individuali e una crescita nei piani condivisi su larga scala.

Nel 2021, i piani monoazienda erano largamente preferiti, con 1.316 imprese partecipanti. Tuttavia, già nel 2023 questo numero era sceso a 752, con una diminuzione costante fino ai 734 del 2024. Parallelamente, i piani che coinvolgono 10 o più imprese sono passati da soli 32 partecipanti nel 2023 a ben 1.095 nel 2024. Questo cambiamento riflette una risposta pragmatica agli incentivi introdotti dagli avvisi Fondimpresa del 2021 e 2022, i quali hanno promosso attivamente la collaborazione tra aziende per affrontare tematiche strategiche come la digitalizzazione, l'innovazione tecnologica e la sostenibilità ambientale.

Gli avvisi del 2021 e del 2022 hanno incentivato la creazione di piani interaziendali, con finanziamenti mirati a sostenere la trasformazione tecnologica e ambientale. Ad esempio, l'Avviso 2/2021 e l'Avviso 1/2022 erano focalizzati su settori chiave come la transizione ecologica e la digitalizzazione, invitando le imprese a collaborare su progetti complessi che richiedevano un livello elevato di specializzazione e risorse. Questo ha incentivato molte micro e piccole imprese, che nel 2023 erano solo 123 nei piani che coinvolgevano 6-9 imprese, a unirsi in gruppi più grandi, fino a raggiungere 324 imprese nel 2024 in piani che coinvolgevano 10 o più aziende. L'aumento dei partecipanti nei piani multi-azienda dimostra l'efficacia degli incentivi nel facilitare la partecipazione anche delle realtà meno strutturate.

Questa transizione non è solo frutto di incentivi economici, ma sembra riflettere un cambiamento nella mentalità delle aziende, che iniziano a vedere la formazione collaborativa come una strategia per affrontare sfide complesse. La partecipazione a piani condivisi consente alle imprese di beneficiare di un network di esperienze e competenze, amplificando il valore formativo del percorso. Nel 2023, i piani condivisi tra 3 e 5 imprese, pur scesi a 54 partecipanti rispetto agli anni precedenti, evidenziano come le imprese stiano concentrando le proprie risorse su collaborazioni più estese, riconoscendo i vantaggi della condivisione di conoscenze e competenze. Questo dato è emerso chiaramente anche dalle indagini di profondità raccolte quest'anno e negli anni passati. Non sono rari i casi in cui è stato indicato tra gli elementi e i fattori di successo dei piani formativi oggetto di analisi il fatto di aver formato classi multi azienda e di aver potuto così conoscere nuove realtà, condividere problemi e confrontarsi sulle soluzioni, mettendo a sistema competenze, approcci e soluzioni innovative spesso in contesti anche sensibilmente diversi. Il passaggio dai piani monoazienda ai piani multi-azienda è la testimonianza dell'efficacia delle strategie Fondimpresa che hanno incentivato le imprese a collaborare per superare le sfide di digitalizzazione e sostenibilità. I numeri parlano chiaro: la scelta di piani condivisi, che nel 2024 coinvolgono 1.095 imprese in piani con 10 o più partecipanti, mostra l'adozione di una strategia formativa collettiva, che permette anche alle realtà più piccole di accedere a una formazione continua e di qualità. Questo cambiamento rappresenta una risposta concreta alle sfide del mercato, dove la collaborazione e l'ottimizzazione delle risorse diventano fondamentali per il successo e la competitività.

L'analisi della distribuzione dei piani formativi chiusi nel 2023 rivela alcune tendenze chiave nella partecipazione delle imprese piemontesi alla formazione finanziata da Fondimpresa, con differenze significative legate alla dimensione aziendale e alla localizzazione geografica. Torino e Cuneo, con la loro struttura industriale densa e diversificata, guidano in termini di numero di imprese beneficiarie, mentre le province più piccole, come Biella e Asti, mostrano un'intensità di partecipazione relativamente

alta rispetto al totale delle imprese attive. Questo suggerisce un interesse per la formazione anche nelle aree meno industrializzate, sebbene su scala ridotta.

La frequenza d'uso dei fondi è legata alla dimensione aziendale: i dati sembrano indicare che mentre le imprese più grandi integrano la formazione continua nelle loro strategie, le aziende più piccole tendono a utilizzarla in modo sporadico per rispondere a esigenze occasionali. Questo indica la necessità di approcci più flessibili e supporto personalizzato per stimolare un utilizzo costante dei fondi nelle micro e piccole imprese, rendendo la formazione accessibile e sostenibile anche per queste realtà. Infatti, nonostante la crescente adesione, le microimprese, che costituiscono la maggioranza del tessuto imprenditoriale, restano sotto-rappresentate. La loro partecipazione potrebbe essere limitata da vincoli strutturali, come accantonamenti ridotti, mancanza di risorse amministrative e la percezione della formazione come un investimento a lungo termine. Il Contributo Aggiuntivo è stato utile per mitigare alcune di queste barriere, ma c'è ancora bisogno di interventi mirati per ampliare l'accesso ai fondi per le imprese più piccole.

I lavoratori beneficiari della formazione

In questo paragrafo verrà approfondita l'analisi dei lavoratori beneficiari delle azioni formative finanziate nel 2023. L'analisi si concentrerà sulla distribuzione dei partecipanti per provincia, classe dimensionale delle imprese e tipologia di avviso, consentendo di delineare il profilo dei lavoratori coinvolti nei vari piani formativi. Verranno esaminate, inoltre, le azioni formative realizzate e il loro impatto in termini di partecipazione, con l'obiettivo di comprendere come la formazione continua stia rispondendo alle esigenze di aggiornamento e crescita professionale dei lavoratori piemontesi.

Cercheremo di fornire un quadro del livello di partecipazione dei programmi formativi erogati, valutando anche la distribuzione delle ore di formazione pro capite e la differenziazione tra i vari canali e tipologie di piani.

La tabella 1.11 fornisce una panoramica dei lavoratori beneficiari intesi come teste in formazione⁴, del numero di piani formativi e della media di teste per piano, suddivisi per Conto Formazione e Conto di Sistema, e per diverse tipologie di avvisi. L'analisi di questi dati consente di comprendere meglio la distribuzione dei beneficiari in funzione delle specifiche tipologie di avvisi e di come i canali di finanziamento siano stati utilizzati per coprire esigenze formative diverse.

Tabella 1.11 - Numero medio di partecipanti per piano per canale di finanziamento, tipologia avviso

Canale e Tipologia Avviso	Teste in formazione	Piani	Media teste per piano
Conto Formazione	23.281	1.491	15,6
Contributo Aggiuntivo	3.366	453	7,4
Piani Ordinari	12.898	995	13,0
Fondo Nuove Competenze	7.017	43	163,2
Conto di Sistema	28.257	243	116,3
Circular Economy	1.323	8	165,4
Competenze di base e trasversali	7.725	80	96,6
Competitività	14.214	81	175,5
Green Transition	1.815	20	90,8
Innovazione	2.980	44	67,7
Politiche Attive	200	10	20,0
Totale	1.538	1.734	29,7

⁴ Il termine teste in formazione si riferisce al numero totale di partecipazioni ai piani formativi, indipendentemente dal fatto che alcune persone possano aver partecipato a più di un corso o piano formativo. In altre parole, ogni partecipazione viene contata singolarmente, anche se la stessa persona ha preso parte a più di una sessione formativa. Questo consente di ottenere un quadro completo della partecipazione complessiva a tutte le iniziative di formazione attivate, riflettendo così la frequenza con cui le opportunità formative vengono sfruttate.

La tabella 1.11 mostra che il Conto Formazione ha coinvolto un totale di 23.281 lavoratori attraverso 1.491 piani, con una media di 15,6 partecipanti per piano. All'interno di questo canale, i Piani Ordinari hanno formato 12.898 lavoratori su 995 piani, con una media di 13,0 partecipanti per piano, mentre il Contributo Aggiuntivo ha coinvolto 3.366 lavoratori in 453 piani, con una media di 7,4 partecipanti per piano. Il Fondo Nuove Competenze, con 7.017 lavoratori distribuiti su 43 piani, ha una media di 163,2 partecipanti per piano.

Il Conto di Sistema ha coinvolto 28.257 lavoratori su 243 piani, con una media di 116,3 partecipanti per piano. Tra le diverse tipologie di avviso all'interno del Conto di Sistema, l'Avviso Competitività ha formato 14.214 lavoratori su 81 piani, con una media di 175,5 partecipanti per piano. L'Avviso Circular Economy ha registrato 1.323 lavoratori su 8 piani, con una media di 165,4 partecipanti per piano. Le Competenze di Base e Trasversali hanno coinvolto 7.725 lavoratori attraverso 80 piani, con una media di 96,6 partecipanti per piano, e l'Avviso Green Transition ha formato 1.815 lavoratori su 20 piani, con una media di 90,8 partecipanti per piano. L'Avviso Innovazione ha formato 2.980 lavoratori su 44 piani, con una media di 67,7 partecipanti per piano, mentre le Politiche Attive hanno formato 200 lavoratori in 10 piani, con una media di 20,0 partecipanti per piano.

In totale, considerando entrambi i canali, sono stati coinvolti 51.538 lavoratori in 1.734 piani, con una media complessiva di 29,7 partecipanti per piano.

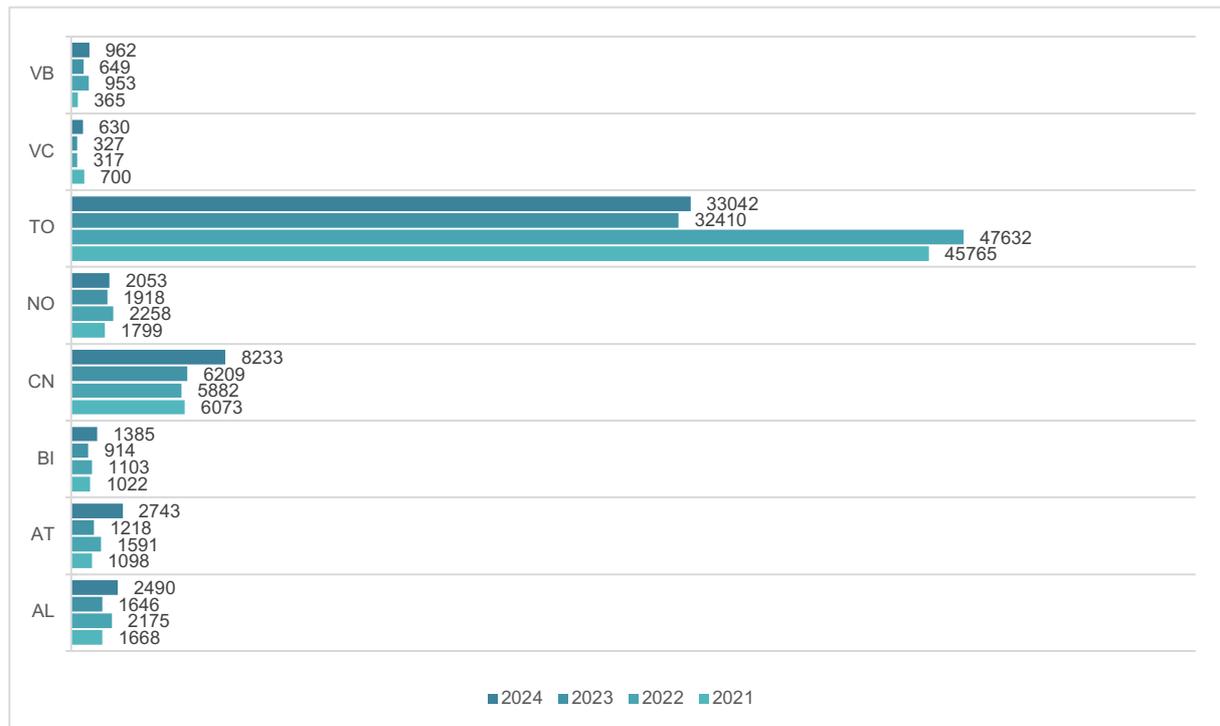
Dalla tabella emerge una chiara distinzione tra l'uso del Conto Formazione e del Conto di Sistema, che riflette due approcci complementari all'uso dei Fondi per la formazione continua. Il Conto Formazione, con un numero elevato di piani (1.491) e una media contenuta di partecipanti per piano (15,6), è prevalentemente utilizzato per rispondere a esigenze specifiche di singole imprese, spesso attraverso piccoli gruppi di lavoratori. Questo canale consente alle imprese di dimensioni minori di accedere a fondi per formazione su misura e legata a bisogni immediati, sfruttando sia i Piani Ordinari, che coprono le esigenze di base e ricorrenti delle imprese, ma soprattutto il Contributo Aggiuntivo, un supporto aggiuntivo pensato per facilitare l'accesso alle risorse anche a quelle realtà che dispongono di minori accantonamenti. Il Fondo Nuove Competenze all'interno del Conto Formazione si distingue con una media molto elevata di 163,2 partecipanti per piano. Questo riflette la natura di questo fondo, che ha l'obiettivo di sostenere grandi progetti di aggiornamento delle competenze, spesso richiesti da trasformazioni normative e tecnologiche, in modo che le imprese possano adattarsi a nuove competenze richieste dal mercato del lavoro. È un fondo che risponde a esigenze di riqualificazione su larga scala, coinvolgendo un alto numero di lavoratori in pochi piani specifici e mirati.

Dall'altra parte, il Conto di Sistema, con una media di 116,3 partecipanti per piano e un totale di soli 243 piani, sembra più adatto a progetti collaborativi su larga scala. Questo canale è orientato alla condivisione delle risorse tra imprese, favorendo piani multi-azienda e interaziendali che coinvolgono ampi gruppi di lavoratori. Gli avvisi come Competitività e Circular Economy mostrano alte medie di partecipanti per piano (rispettivamente 175,5 e 165,4), segnalando un approccio volto ad affrontare tematiche strategiche che richiedono una formazione estesa e condivisa. L'Avviso Competitività, in particolare, sembra attirare un numero elevato di partecipanti, confermando l'importanza per le imprese di sviluppare competenze per mantenere e accrescere la propria posizione di mercato, specialmente in contesti interaziendali. Anche gli avvisi per la Green Transition e l'Innovazione nel Conto di Sistema, con medie di 90,8 e 67,7 partecipanti per piano rispettivamente, indicano una crescente sensibilità verso la sostenibilità e l'innovazione. Tuttavia, le medie più contenute suggeriscono un avvio ancora graduale di questi temi, probabilmente con piani più specifici o rivolti a un numero selezionato di imprese, mentre si consolidano nelle priorità strategiche aziendali.

In sintesi, i dati mostrano come Fondimpresa riesca a rispondere sia a bisogni di formazione più mirati e specifici, attraverso il Conto Formazione, sia a necessità di competenze strategiche condivise e complesse, attraverso il Conto di Sistema. Questa doppia struttura è orientata a soddisfare le esigenze delle piccole imprese, che tendono a usufruire del Conto Formazione per formazione a gruppi ristretti, e delle realtà più grandi o organizzate in reti, che utilizzano il Conto di Sistema per progetti di ampio

respiro e con alta partecipazione, spesso su temi di competitività, sostenibilità e adattamento tecnologico.

Figura 1.4 - Teste in formazione per provincia. Confronto 2021-2024



Il grafico della Figura 1.4 mostra il numero di teste in formazione per provincia in un confronto che copre il periodo dal 2021 al 2024. Questo tipo di rappresentazione offre una visione prospettica dell'evoluzione della partecipazione alla formazione continua nelle varie province piemontesi, permettendo di individuare tendenze territoriali e differenze significative tra i vari anni.

Torino si conferma la provincia con il numero più elevato di partecipanti alla formazione in tutti gli anni presi in considerazione. Nel 2024, il numero di 33.042 teste in formazione è leggermente superiore rispetto ai 32.410 del 2023, ma significativamente inferiore rispetto ai picchi del 2021 e del 2022, dove i partecipanti hanno raggiunto rispettivamente 45.765 e 47.632. Il calo rispetto ai primi due anni suggerisce una riduzione dell'intensità formativa, sebbene Torino continui a essere il fulcro della formazione in Piemonte, grazie alla presenza di grandi aziende e settori industriali altamente sviluppati. Cuneo rappresenta la seconda provincia per numero di teste in formazione, con 8.233 partecipanti nel 2024, in forte aumento rispetto ai 6.209 del 2023 e ai 6.073 del 2022. Questo incremento significativo è indicativo di una crescente attenzione alla formazione continua in questa provincia, che si sta allineando sempre più alle esigenze formative richieste dal mercato. Cuneo mostra una tendenza in costante crescita dal 2021, segno di una dinamica economica vivace e di una partecipazione attiva delle imprese locali. Anche Alessandria ha visto un aumento nel numero di partecipanti alla formazione, con 2.490 teste nel 2024 rispetto alle 1.646 del 2023 e alle 2.175 del 2022. L'andamento altalenante suggerisce che le iniziative formative in questa provincia stanno guadagnando terreno, sebbene vi siano state fluttuazioni nel corso degli anni. Alessandria rimane comunque una delle province con una partecipazione relativamente elevata rispetto ad altre aree più piccole. La provincia di Asti ha registrato una crescita significativa nel 2024, con 2.743 partecipanti rispetto ai 1.218 del 2023. Questo balzo in avanti evidenzia un rinnovato interesse da parte delle imprese di Asti verso la formazione continua, con

un aumento delle iniziative formative per i lavoratori locali. Novara mostra un andamento stabile, con un numero di teste in formazione che passa da 1.918 nel 2023 a 2.053 nel 2024. Nonostante non ci siano variazioni significative rispetto agli anni precedenti, la partecipazione è in linea con il trend generale di coinvolgimento nella formazione continua, mantenendo un buon livello di partecipazione. Nel 2024, Biella conta 1.385 teste in formazione, in aumento rispetto ai 914 del 2023, ma ancora sotto i livelli registrati nel 2022 e 2021. Questa provincia, caratterizzata da una forte presenza manifatturiera, sta mostrando segnali di ripresa nella partecipazione alla formazione, pur con qualche fluttuazione negli ultimi anni. Le province di Vercelli e Verbano-Cusio-Ossola mostrano valori decisamente più contenuti rispetto ad altre aree del Piemonte. Vercelli passa da 327 partecipanti nel 2023 a 630 nel 2024, segnando un miglioramento notevole. Anche Verbano-Cusio-Ossola cresce, con 962 teste in formazione nel 2024 rispetto ai 649 dell'anno precedente. Questi dati suggeriscono che anche le province meno densamente popolate stanno iniziando a incrementare la partecipazione alla formazione continua, sebbene i numeri restino ridotti rispetto a quelle più industrializzate.

I dati evidenziano una partecipazione crescente alla formazione continua nelle principali province del Piemonte, con Torino che continua a guidare, anche se con una leggera riduzione rispetto ai picchi del 2021 e 2022. Cuneo, Alessandria, e Asti mostrano un aumento rilevante del numero di partecipanti, a dimostrazione che la formazione continua sta diventando una priorità per le imprese di queste province. Le province più piccole, come Vercelli e Verbano-Cusio-Ossola, sebbene con numeri più modesti, stanno seguendo un trend positivo, segnalando una progressiva diffusione delle attività formative su tutto il territorio regionale.

La tabella 1.12, che mostra la media di partecipanti per singola azione formativa, offre un ulteriore approfondimento sulla struttura dei piani formativi analizzati precedentemente nella tabella 1.11. Mentre nella tabella 1.11 abbiamo osservato il numero medio di partecipanti per piano formativo, qui ci concentriamo sul dettaglio di ciascun corso o azione formativa all'interno dei piani stessi. Questa distinzione permette di valutare l'effettivo impatto di ogni singola azione e di osservare come vengono distribuiti i partecipanti all'interno di ciascun piano per canale di finanziamento e tipologia di avviso.

Nel Conto Formazione, la media di partecipanti per azione è di 3,7 teste, un numero sensibilmente più basso rispetto alla media di partecipanti per piano (15,6). Questo suggerisce che i piani formativi nel Conto Formazione sono generalmente suddivisi in corsi o moduli più piccoli e mirati, con ciascuna azione formativa che coinvolge gruppi ristretti.

Tabella 1.12 - Media di teste per azione formativa per canale e tipologia avviso

Canale e Tipologia Avviso	Teste in formazione	Azioni formative	Media teste per azione
Conto Formazione	23.281	6.233	3,7
Contributo Aggiuntivo	3.366	957	3,5
Piani Ordinari	12.898	4.275	3,0
Fondo Nuove Competenze	7.017	1.001	7,0
Conto di Sistema	28.257	6.481	4,4
Circular Economy	1.323	225	5,9
Competenze di base e trasversali	7.725	1.704	4,5
Competitività	14.214	3.392	4,2
Green Transition	1.815	430	4,2
Innovazione	2.980	704	4,2
Politiche Attive	200	26	7,7
Totale	51.538	12.714	4,1

Tra le tipologie di avvisi, i Piani Ordinari mostrano la media di partecipanti per azione più bassa (3,0), confermando un approccio modulare e frammentato della formazione, in cui ogni corso è concepito per

piccoli gruppi. Anche il Contributo Aggiuntivo mantiene una media simile, con 3,5 partecipanti per azione, riflettendo l'uso di fondi per piccoli gruppi formativi nelle PMI.

Il Fondo Nuove Competenze, invece, si distingue con una media di 7,0 partecipanti per azione, il che lo rende uno dei canali con il più alto numero medio di partecipanti per singolo corso. Questo dato è coerente con quanto osservato nella tabella 1.11, dove il Fondo Nuove Competenze presentava una media elevata di partecipanti per piano, e suggerisce un modello di formazione su larga scala, in cui ciascun corso coinvolge un numero significativo di lavoratori.

Nel Conto di Sistema, la media di partecipanti per azione è leggermente più alta, pari a 4,4 teste per azione. Anche qui, però, si nota una segmentazione della formazione in azioni formative più piccole rispetto alla media di partecipanti per piano (116,3). Tra le varie tipologie di avviso, la Circular Economy e le Politiche Attive si distinguono per le loro medie di partecipanti per azione più elevate (rispettivamente 5,9 e 7,7), indicando che, pur all'interno di un contesto multi-azienda, queste tematiche vengono affrontate con gruppi più ampi in ogni singolo corso. Questo può riflettere l'obiettivo di coinvolgere più lavoratori in progetti collaborativi per sviluppare competenze chiave legate alla sostenibilità o all'aggiornamento strategico, come evidenziato nel focus della Circular Economy.

Gli altri avvisi del Conto di Sistema, come Competenze di Base e Trasversali, Competitività, Green Transition e Innovazione, presentano medie di partecipanti per azione tra 4,2 e 4,5. Anche in questi casi, si osserva una segmentazione dei piani formativi in azioni modulari, benché con una dimensione di gruppo leggermente superiore rispetto al Conto Formazione.

In conclusione, l'analisi della media di partecipanti per azione formativa in questa tabella evidenzia una tendenza generale verso la suddivisione dei piani in moduli o corsi di piccole dimensioni. Anche all'interno del Conto di Sistema, dove si potrebbe immaginare una maggiore partecipazione per ogni singola azione, i dati mostrano che la formazione rimane frammentata in piccoli gruppi, con poche eccezioni. Questo approccio modulare se da un lato consente di rispondere in modo flessibile e adattabile alle specifiche esigenze delle aziende, mantenendo gruppi di dimensioni ridotte che possono beneficiare di una maggiore attenzione e personalizzazione durante le sessioni formative, dall'altro lato presenta costi più elevati rispetto a un minor numero di corsi maggiormente partecipati. Ma il trade-off non è sempre possibile o preferibile. Infatti, la tipologia di formazione che richiedono le aziende, unitamente alle esigenze operative - non è possibile fermare interi reparti e la gestione organizzativa dei corsi ha comunque sempre un impatto sull'operatività aziendale che deve essere attentamente programmata e gestita – rendono nella stragrande maggioranza dei casi preferibile un approccio di questo genere, basato su classi piccole e, ove necessario, piuttosto iterate⁵.

L'analisi complessiva sui lavoratori beneficiari della formazione finanziata da Fondimpresa nel 2023 mette in luce alcune tendenze rilevanti che emergono in maniera trasversale. Nel loro insieme, i dati indicano come le imprese piemontesi stiano utilizzando i fondi per rispondere a esigenze di aggiornamento continuo e sviluppo professionale, adottando un approccio che si adatta alle diverse dimensioni aziendali e alle specificità operative. Il Conto Formazione, con un numero elevato di piani e una media contenuta di partecipanti per piano, appare orientato a rispondere a necessità formative specifiche di singole aziende, in particolare di quelle di dimensioni ridotte (maggioritarie nel nostro dataset). Questo canale consente alle imprese, soprattutto alle PMI, di accedere a percorsi formativi mirati, grazie anche al Contributo Aggiuntivo, che facilita l'accesso ai fondi per le realtà con minori risorse accumulate. Il Fondo Nuove Competenze all'interno del Conto Formazione rappresenta un'eccezione, con una media di partecipanti per piano e per azione significativamente più alta, indicativa di un utilizzo per progetti di riqualificazione su larga scala, spesso legati a trasformazioni tecnologiche o normative. Questo fondo, dunque, risponde a esigenze di adattamento rapido alle nuove competenze richieste dal mercato del lavoro. D'altro canto, il Conto di Sistema, pur caratterizzato da una media di partecipanti più alta per piano, evidenzia anch'esso una formazione organizzata in azioni modulari, a testimonianza di un approccio strutturato e flessibile anche nei progetti su larga scala. Questo canale

⁵ In alternativa molto spesso le imprese adottano sistemi di trasferimento di competenze "a cascata", per cui alcuni dipendenti partecipano ai corsi e a loro volta formano i propri colleghi in contesti on the job.

risulta particolarmente adatto per sostenere tematiche strategiche e collaborative, come la competitività e la sostenibilità, incentivando la partecipazione interaziendale. Gli avvisi all'interno del Conto di Sistema, come quelli dedicati a Competitività, Circular Economy, Green Transition e Innovazione, riflettono un orientamento alla costruzione di competenze condivise, che risponde a sfide collettive e favorisce lo sviluppo di un network formativo tra imprese. Un elemento ricorrente e trasversale a entrambi i canali è la tendenza a suddividere la formazione in moduli di piccole dimensioni, che coinvolgono gruppi ridotti di partecipanti per ogni azione formativa. Questo approccio permette alle imprese di integrare la formazione nelle attività quotidiane con un impatto minimo sull'operatività, e al contempo facilita l'apprendimento personalizzato e flessibile. La prevalenza di corsi ridotti suggerisce che, indipendentemente dal tipo di fondo utilizzato, le aziende preferiscono un'erogazione formativa gestibile, che consenta di rispondere ai fabbisogni di competenze senza compromettere la produttività. Infine, l'analisi territoriale mostra una distribuzione differenziata tra le province piemontesi, con Torino che si conferma il polo principale della formazione finanziata, seguita da Cuneo e Alessandria, aree con una struttura industriale più densa. Tuttavia, anche le province meno industrializzate, come Asti e Verbania-Cusio-Ossola, stanno registrando una crescita nell'adozione della formazione continua, seppur con numeri più contenuti, indicando una progressiva diffusione dell'importanza della formazione su tutto il territorio regionale.

In conclusione, l'analisi complessiva suggerisce che le imprese piemontesi stiano sfruttando le opportunità offerte da Fondimpresa con un approccio integrato e graduale, bilanciando lo sviluppo delle competenze con le esigenze operative quotidiane. Sia il Conto Formazione che il Conto di Sistema permettono di rispondere a bisogni di formazione diversificati, ma entrambi evidenziano una tendenza verso percorsi modulari e condivisi, che riflette la necessità di adattarsi a un contesto produttivo in continua evoluzione, senza perdere di vista l'efficienza operativa.

Le tematiche formative

Nel prossimo capitolo analizzeremo con dettaglio gli argomenti delle azioni formative grazie a strumenti avanzati di analisi NLP applicati ai titoli dei corsi presenti in dataset. In questo paragrafo introdurremo un'analisi descrittiva delle tematiche che classificano le azioni formative in base all'ambito cui si riferiscono.

Dall'analisi della tabella 1.13 emerge un'evoluzione interessante delle tematiche delle azioni formative negli ultimi quattro anni, riflettendo le priorità e le esigenze mutevoli delle imprese piemontesi in termini di formazione.

Le "abilità personali" rappresentano la tematica più frequente, sebbene si osservi una fluttuazione significativa. Dopo un picco nel 2023 con 4.251 azioni formative, nel 2024 si nota una riduzione a 2.648 (dal 33,2% al 20,8% del dataset). Il dato potrebbe suggerire un iniziale interesse per lo sviluppo di soft skills che, pur rimanendo importante, ha visto un ridimensionamento a favore di altri ambiti. La "gestione aziendale - amministrazione" e "informatica" mostrano un aumento costante, specialmente dal 2022 al 2024. Queste aree indicano una crescente consapevolezza dell'importanza delle competenze gestionali e tecnologiche, essenziali per le sfide della digitalizzazione e per l'efficacia operativa delle imprese.

Un'altra area di crescita rilevante è rappresentata dalle "tecniche di produzione", il cui incremento (+19,3% tra il 2021 e il 2024) riflette un ritorno all'attenzione verso la formazione tecnica specifica. In un mercato sempre più competitivo, l'aggiornamento delle competenze produttive diventa un elemento strategico per garantire la qualità e l'efficienza della produzione. Le imprese riconoscono in misura crescente che il rafforzamento di queste competenze è fondamentale per mantenere la competitività, specie in settori dove l'eccellenza produttiva è un fattore chiave. Ma anche gli Avvisi e le opportunità messe a disposizione dal Fondo sono orientate in questa direzione, fattore che ha spinto la maggior progettazione di azioni formative in quest'area.

La crescente enfasi sulle "lingue" e la "qualità" è indicativa di una crescente apertura verso i mercati internazionali e di una sempre maggiore attenzione agli standard qualitativi. Queste tematiche segnalano che le imprese, oltre a investire in competenze operative, stanno potenziando quelle abilità

che supportano la comunicazione internazionale e la conformità a requisiti qualitativi, essenziali per posizionarsi efficacemente in un mercato globale.

Tabella 1.13 - Tematiche delle azioni formative. Confronto 2021-2024

Tematiche formative	2021	2022	2023	2024
Abilità personali	3.907	3.171	4.251	2.648
Gestione aziendale - amministrazione	1.430	1.407	1.567	2.138
Informatica	1.311	1.162	1.533	2.045
Tecniche di produzione	1.481	1.419	1.269	1.767
Lingue	920	857	866	1.163
Qualità	530	796	667	1.196
Marketing vendite	1.867	489	510	777
Contabilità - finanza	113	149	285	143
Impatto ambientale	153	73	93	703
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	24	39	20	47
Sicurezza sul luogo di lavoro	1	9	3	4
Altro			2	83
Totale	11.737	9.571	11.066	12.714

Uno dei cambiamenti più rilevanti è la crescita dell'“impatto ambientale”, che registra un balzo significativo nel 2024. Questo dato è emblematico di un contesto in cui la sostenibilità non è più solo un'opzione etica ma una realtà necessaria, spesso sollecitata da normative sempre più stringenti e da una crescente pressione da parte di clienti e stakeholder. Le imprese stanno rispondendo positivamente ai nuovi Avvisi, scegliendo di investire in formazione che punta alla sostenibilità e all'efficienza ambientale, anticipando un futuro in cui le competenze legate alla sostenibilità saranno essenziali per l'operatività quotidiana e per il posizionamento competitivo. Il calo delle azioni formative su “marketing e vendite” potrebbe riflettere una combinazione di dinamiche aziendali e orientamenti strategici degli avvisi Fondimpresa. Da un lato, le imprese potrebbero aver già soddisfatto parte del fabbisogno formativo in quest'area, concentrandosi su tematiche emergenti come la sostenibilità e la digitalizzazione. Dall'altro, i criteri degli avvisi recenti, che hanno incentivato temi prioritari come l'innovazione e la transizione ecologica, potrebbero aver limitato lo spazio per progetti legati al marketing, spingendo le aziende a riorientare i loro piani verso competenze ritenute più strategiche nel contesto attuale. Infine, alcune tematiche come “contabilità - finanza” e “lavoro in ufficio ed attività di segreteria” mostrano oscillazioni moderate, indicando un fabbisogno costante ma specifico, destinato a rispondere a esigenze mirate piuttosto che a tendenze globali. La bassa incidenza di “sicurezza sul luogo di lavoro” è un dato che potrebbe indicare una saturazione formativa in questo ambito, oppure una diminuzione dell'interesse, sebbene la sicurezza rimanga comunque una componente formativa essenziale.

In conclusione, la distribuzione tematica della formazione aziendale in Piemonte evidenzia una progressiva trasformazione verso una formazione integrata, che abbraccia sia le esigenze specifiche e tradizionali del contesto locale, sia le nuove sfide globali e settoriali. La traiettoria che emerge suggerisce una tensione evolutiva che, pur partendo da una base consolidata di competenze, si sta spostando sempre più verso la sostenibilità, la digitalizzazione e la capacità di affrontare i mercati internazionali. Questa lettura ci restituisce l'immagine di un tessuto imprenditoriale che, pur mantenendo

le proprie radici, si evolve verso un modello più dinamico e resiliente, capace di coniugare tradizione e innovazione in risposta alle sfide del futuro.

La tabella 1.14 evidenzia il numero medio di tematiche per piano formativo, suddiviso per canale di finanziamento e tipologia di avviso. L'analisi dei dati mostra una differenza marcata tra il Conto Formazione e il Conto di Sistema in termini di diversificazione delle tematiche trattate all'interno di ogni piano.

Tabella 1.14 - Numero medio di tematiche per piano per canale e tipologia di avviso

Canale e Tipologia Avviso	Piani	Azioni	Media tematiche per piano
Conto Formazione	1.491	6.233	1,52
Piani Ordinari	995	4.275	1,20
Contributo Aggiuntivo	453	957	1,19
Fondo Nuove Competenze	43	1.001	2,16
Conto di Sistema	243	6.481	2,56
Competitività	81	3.392	3,98
Competenze di base e trasversali	80	1.704	3,63
Innovazione	44	704	2,23
Green Transition	20	430	1,95
Politiche Attive	10	26	1,20
Circular Economy	8	225	2,38
Totale	1.734	12.714	2,04

Il Conto Formazione, con una media complessiva di 1,52 tematiche per piano, presenta un approccio generalmente focalizzato su esigenze specifiche e puntuali. Questo è particolarmente evidente nei Piani Ordinari e nei piani finanziati tramite il Contributo Aggiuntivo, che mostrano una media di 1,20 e 1,19 tematiche per piano rispettivamente. Questa struttura rispecchia la natura dei piani del Conto Formazione, che sono tipicamente orientati a soddisfare fabbisogni formativi individualizzati delle singole imprese. Diversamente, il Fondo Nuove Competenze si distingue con una media di 2,16 tematiche per piano, riflettendo progetti formativi più articolati e complessi, probabilmente legati a trasformazioni aziendali o normative che richiedono un aggiornamento su diversi ambiti.

Il Conto di Sistema, invece, presenta una media complessiva più elevata, pari a 2,56 tematiche per piano, segnalando una maggiore multidisciplinarietà e complessità nei progetti. Gli avvisi Competitività e Competenze di Base e Trasversali spiccano con una media di 3,98 e 3,63 tematiche per piano rispettivamente. Questi numeri riflettono piani strutturati e condivisi tra più imprese, spesso finalizzati a sviluppare competenze su più aree strategiche in risposta a esigenze comuni. Anche gli avvisi su Innovazione (2,23), Green Transition (1,95) e Circular Economy (2,38) mostrano una diversificazione tematica significativa, sebbene leggermente inferiore, coerente con l'obiettivo di affrontare argomenti specifici ma integrati tra loro.

In generale, la tabella suggerisce due approcci distinti: il Conto Formazione tende a concentrarsi su tematiche mirate, rispondendo alle esigenze immediate delle imprese, mentre il Conto di Sistema, grazie alla sua natura collaborativa e interaziendale, supporta piani formativi più complessi e multidisciplinari. Questo riflette una differenza di strategia tra i due canali, con il primo focalizzato sul fabbisogno individuale delle aziende e il secondo orientato a iniziative sistemiche su larga scala.

La tabella 1.15 fornisce un'analisi dettagliata delle tematiche formative principali, evidenziando il numero di azioni, il totale delle ore di formazione, il numero di partecipanti e la media di ore pro-capite per ciascuna tematica. Questi dati permettono di osservare come le diverse aree formative siano state strutturate e il livello di intensità formativa dedicato a ciascun ambito.

Tabella 1.15 - Piani, partecipanti e ore medie di formazione pro-capite per tematica formativa

Tematica formativa principale	Azioni	Ore di Formazione	Teste in Formazione	Media ore pro-capite
Abilità personali	2.648	54.598	9.894	5,52
Altro	83	1.040	168	6,19
Contabilità - finanza	143	4.313	494	8,73
Gestione aziendale - amministrazione	2.138	51.424	8.795	5,85
Impatto ambientale	703	17.404	4.728	3,68
Informatica	2.045	52.610	8.453	6,22
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	47	1.150	136	8,46
Lingue	1.163	30.296	3.308	9,16
Marketing vendite	777	18.851	4.163	4,53
Qualità	1.196	27.656	4.165	6,64
Sicurezza sul luogo di lavoro	4	164	20	8,20
Tecniche di produzione	1.767	44.561	7.214	6,18
Totale	12.714	304.067	51.538	5,90

La tabella 1.15 fornisce un'analisi dettagliata delle tematiche formative principali, evidenziando il numero di azioni, il totale delle ore di formazione, il numero di partecipanti e la media di ore pro-capite per ciascuna tematica. Questi dati permettono di osservare come le diverse aree formative siano state strutturate e il livello di intensità formativa dedicato a ciascun ambito.

Le abilità personali rappresentano la tematica con il numero più alto di azioni formative (2.648), coinvolgendo 9.894 partecipanti per un totale di 54.598 ore di formazione. Tuttavia, la media di ore pro-capite per questa categoria è relativamente bassa (5,52), suggerendo che i corsi siano brevi e orientati a un ampio pubblico, probabilmente con focus su competenze soft o trasversali.

La gestione aziendale e amministrazione emerge come una delle aree con maggiore investimento formativo, con 2.138 azioni e 51.424 ore di formazione. I partecipanti sono 8.795, con una media di 5,85 ore pro-capite, a indicare corsi leggermente più intensivi rispetto a quelli per le abilità personali, ma comunque concentrati su tematiche pratiche e operative per il contesto aziendale.

Informatica mostra un impegno significativo, con 2.045 azioni e 52.610 ore complessive per 8.453 partecipanti. La media di ore pro-capite (6,22) evidenzia una formazione leggermente più approfondita, coerente con la necessità di affrontare contenuti tecnici e pratici legati alla digitalizzazione e all'uso di strumenti tecnologici.

Le tematiche legate alla qualità (1.196 azioni, 27.656 ore, 6,64 ore pro-capite) e alle tecniche di produzione (1.767 azioni, 44.561 ore, 6,18 ore pro-capite) riflettono un approccio orientato a migliorare i processi produttivi e la gestione della qualità, spesso centrali nelle imprese manifatturiere.

Una categoria di particolare interesse è quella relativa alle lingue, con 1.163 azioni, 30.296 ore e una media di 9,16 ore pro-capite, la più alta tra tutte le tematiche principali. Questo suggerisce un impegno

formativo più consistente, forse legato all'internazionalizzazione delle imprese e alla necessità di sviluppare competenze linguistiche approfondite.

Le tematiche di sicurezza sul luogo di lavoro e lavoro in ufficio e attività di segreteria sono meno rappresentate in termini di partecipanti, ma mostrano medie elevate di ore pro-capite (8,20 e 8,46 rispettivamente), indicando una formazione più intensiva e approfondita per i lavoratori coinvolti, coerente con la natura pratica e normativa di questi corsi.

Infine, il marketing e vendite (777 azioni, 18.851 ore, 4,53 ore pro-capite) e l'impatto ambientale (703 azioni, 17.404 ore, 3,68 ore pro-capite) evidenziano un investimento formativo relativamente contenuto in termini di ore pro-capite, ma con un numero significativo di partecipanti, suggerendo un approccio più ampio ma meno approfondito su queste tematiche.

Nel complesso, la media generale di 5,90 ore pro-capite indica un mix tra formazione breve e intensiva, con differenze significative tra le tematiche. Questa variabilità riflette l'adattamento della formazione alle esigenze specifiche di ciascun ambito, bilanciando l'ampiezza del coinvolgimento dei lavoratori con la profondità dei contenuti trattati.

La tabella 1.16 fornisce un'analisi territoriale della distribuzione delle tematiche formative, evidenziando non solo le priorità formative a livello regionale, ma anche le differenze significative tra le province piemontesi. Tuttavia, letta alla luce delle analisi precedenti, questa distribuzione offre spunti di riflessione critici sulle dinamiche e sui meccanismi che sottendono l'utilizzo dei fondi e la pianificazione delle azioni formative.

Torino si conferma il principale polo della formazione regionale, dominando quasi tutte le tematiche. Le abilità personali e la gestione aziendale e amministrazione, che insieme rappresentano oltre il 37% delle tematiche totali, vedono Torino rispettivamente al 14,89% e al 9,84%. Questa centralità può essere interpretata come il riflesso della struttura economica e imprenditoriale della provincia, caratterizzata da grandi aziende, una rete più complessa di PMI e una maggiore consapevolezza del ruolo strategico della formazione. Tuttavia, questa concentrazione potrebbe anche indicare una disparità nell'accesso e nell'utilizzo dei fondi formativi nelle province meno industrializzate. Se da un lato Torino è in grado di sfruttare appieno le opportunità offerte dai fondi Fondimpresa, dall'altro le province più periferiche sembrano ancora marginalizzate rispetto alla capacità di attivare percorsi formativi in linea con le proprie specificità economiche.

Tabella 1.16 - Tematiche formative per provincia

Tematiche formative	Provincia								Totale
	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	
Abilità personali	1,13%	0,48%	0,40%	2,11%	0,79%	14,89%	0,50%	0,53%	20,83%
Altro		0,05%				0,60%		0,01%	0,65%
Contabilità - finanza	0,15%	0,03%	0,06%	0,29%	0,06%	0,50%	0,02%	0,02%	1,12%
Gestione aziendale - amministrazione	0,64%	0,70%	0,53%	3,63%	0,78%	9,84%	0,30%	0,40%	16,82%
Impatto ambientale	0,10%	0,28%	0,07%	0,98%	0,08%	3,92%	0,02%	0,07%	5,53%
Informatica	1,03%	1,51%	1,07%	2,97%	0,58%	8,42%	0,24%	0,27%	16,08%
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria			0,02%	0,02%		0,33%			0,37%
Lingue	0,42%	0,29%	0,07%	1,88%	0,63%	5,61%	0,23%	0,02%	9,15%
Marketing vendite	0,21%	0,26%	0,25%	0,98%	0,23%	3,96%	0,19%	0,03%	6,11%
Qualità	1,23%	0,52%	0,39%	2,17%	0,28%	4,59%	0,06%	0,18%	9,41%
Sicurezza sul luogo di lavoro				0,03%					0,03%
Tecniche di produzione	0,86%	0,83%	0,78%	1,34%	0,87%	8,62%	0,10%	0,49%	13,90%
Totale	5,77%	4,95%	3,65%	16,41%	4,29%	61,28%	1,64%	2,02%	100%

Un esempio di questa disparità emerge nell'ambito dell'impatto ambientale, un tema che, pur essendo al centro di molte politiche strategiche recenti, rappresenta solo il 5,53% del totale delle azioni formative. Qui Torino domina con il 3,92%, mentre nelle altre province l'attenzione a questo tema rimane marginale. Questo dato può essere letto come un segnale di disallineamento tra gli obiettivi strategici a lungo termine e la capacità effettiva delle imprese di integrarli nei propri percorsi formativi, specialmente al di fuori dei principali poli industriali. Nonostante gli incentivi promossi dagli avvisi, come quelli relativi alla Green Transition, è evidente che le tematiche ambientali faticano ancora a radicarsi nelle priorità formative regionali.

Un'altra tematica che richiede attenzione è quella relativa al marketing e vendite, che registra un calo significativo rispetto agli anni precedenti, attestandosi al 6,11%. Pur rimanendo importante per le strategie di sviluppo aziendale, questa diminuzione potrebbe riflettere un cambio di focus imposto dagli avvisi recenti, che hanno privilegiato tematiche come la competitività, la digitalizzazione e l'innovazione. Tuttavia, questa riduzione solleva interrogativi sulla capacità delle imprese di mantenere una visione bilanciata tra l'aggiornamento delle competenze tecniche e la necessità di rafforzare la propria presenza sul mercato.

Interessante è anche il dato sulle tecniche di produzione (13,90%), che, sebbene significative, non sembrano crescere proporzionalmente alla domanda di formazione specialistica in ambito industriale. Questo potrebbe essere legato a una preferenza per piani formativi frammentati, come suggerito dall'analisi precedente, o alla difficoltà di strutturare azioni formative di ampio respiro nelle province più produttive.

Infine, è necessario considerare il peso relativo delle lingue (9,15%) e della qualità (9,41%), che mostrano una diffusione più equilibrata rispetto ad altre tematiche. Questi dati confermano come la domanda formativa sia anche influenzata dalla necessità di supportare processi di internazionalizzazione e miglioramento della qualità, due elementi fondamentali per la competitività regionale. Tuttavia, il fatto che queste tematiche abbiano un'incidenza relativamente modesta rispetto ad altre priorità strategiche pone la questione della loro sostenibilità a lungo termine.

In conclusione, i dati della tabella 1.16, integrati con quanto emerso nelle analisi precedenti, evidenziano una frammentazione territoriale nell'utilizzo dei fondi e una prevalenza di tematiche tradizionali rispetto a quelle più innovative o strategiche.

Conclusioni

L'analisi del dataset 2024 evidenzia un sistema formativo piemontese dinamico e articolato, che si evolve per rispondere alle esigenze del tessuto economico regionale. I dati emersi nel capitolo confermano l'importanza di Fondimpresa come strumento fondamentale per il finanziamento della formazione continua, capace di sostenere la crescita delle competenze professionali e di favorire l'innovazione nelle imprese piemontesi.

Tra le principali evidenze:

- Eterogeneità nell'uso dei fondi: il Conto Formazione, con il suo approccio mirato e flessibile, si è dimostrato essenziale per le PMI, permettendo loro di soddisfare esigenze specifiche. D'altra parte, il Conto di Sistema ha favorito l'adozione di piani formativi complessi e multidisciplinari, spesso condivisi tra più imprese, mostrando il valore della collaborazione per affrontare sfide strategiche come la sostenibilità e la competitività.
- Disparità territoriali: Torino e Cuneo continuano a rappresentare i principali poli di partecipazione ai piani formativi, con un'alta densità industriale e una maggiore propensione all'uso dei fondi. Tuttavia, province più piccole come Asti e Verbano-Cusio-Ossola stanno gradualmente incrementando la loro partecipazione, sebbene restino ancora indietro rispetto alle aree più sviluppate.
- Focus tematici emergenti: le tematiche formative mostrano una crescente attenzione verso l'innovazione, la digitalizzazione e la sostenibilità ambientale. La forte crescita dei piani legati

all'impatto ambientale e alla transizione ecologica sottolinea l'allineamento delle imprese alle sfide globali e agli obiettivi di sviluppo sostenibile.

- Partecipazione delle microimprese: le microimprese, che costituiscono la maggior parte del tessuto produttivo regionale, continuano a essere sotto-rappresentate nei piani formativi. Le barriere strutturali e organizzative che limitano il loro accesso ai fondi, sebbene parzialmente mitigate dal Contributo Aggiuntivo, richiedono interventi mirati per garantire una partecipazione più inclusiva.
- Intensità e modularità della formazione: l'organizzazione dei piani formativi in azioni modulari di piccole dimensioni, con una partecipazione media contenuta per corso, evidenzia un approccio orientato a ridurre l'impatto operativo della formazione sulle attività aziendali. Tale impostazione, sebbene efficace per soddisfare esigenze specifiche, potrebbe limitare l'intensità formativa in alcune aree.
- Collaborazione interaziendale: l'incremento dei piani multi-azienda riflette un cambiamento culturale verso una formazione più collaborativa e strategica. Questo approccio consente alle imprese di condividere risorse e competenze, amplificando l'impatto formativo e facilitando l'adozione di soluzioni innovative.

In sintesi, il capitolo evidenzia un sistema formativo in progressiva trasformazione, che combina interventi individualizzati per le PMI con iniziative sistemiche e collaborative. Per consolidare i risultati e ampliare ulteriormente l'accesso ai fondi, sarà fondamentale promuovere azioni volte a coinvolgere maggiormente le microimprese, ridurre le disparità territoriali e incrementare la formazione su temi strategici come la sostenibilità e l'innovazione. La continua evoluzione del contesto economico e normativo richiederà inoltre un adattamento costante delle politiche formative, con un'attenzione crescente alla qualità e all'impatto dei percorsi offerti.

Capitolo 2

Analisi dei titoli delle azioni formative tramite NLP: metodologia e risultati

Perché un'analisi tramite NLP

Il presente capitolo descrive la metodologia e i risultati dell'analisi condotta utilizzando tecniche di Natural Language Processing (NLP), applicate ai titoli delle azioni formative finanziate attraverso i fondi Fondimpresa ed incluse nel dataset per i Monitoraggi Valutativi 2024. L'obiettivo dello studio è esplorare le tendenze emergenti e le dinamiche dei piani formativi chiusi nel 2023, con particolare attenzione all'analisi delle frequenze relative alla dimensione aziendale e alla distribuzione geografica. L'uso di tecniche di NLP consente di gestire automaticamente grandi volumi di dati testuali, facilitando l'estrazione di informazioni significative per ottimizzare le analisi e fornire spunti utili sull'impiego dei fondi in Piemonte, a supporto della pianificazione strategica.

Il Natural Language Processing (NLP), o elaborazione del linguaggio naturale, è una disciplina interdisciplinare che integra elementi di intelligenza artificiale, linguistica computazionale e scienze cognitive, con l'obiettivo di permettere ai computer di comprendere, interpretare e generare il linguaggio umano, sia scritto che parlato. L'NLP copre una vasta gamma di attività, tra cui l'analisi sintattica e semantica, l'estrazione di informazioni, la classificazione testuale e la generazione di linguaggio. Questo lo rende particolarmente utile per ricerche che coinvolgono l'elaborazione di grandi quantità di testo, come nel caso della presente analisi.

Nel contesto della ricerca, il NLP si rivela particolarmente utile per affrontare i seguenti aspetti:

- **Analisi di grandi volumi di dati.** L'automazione del processo di analisi consente di trattare enormi quantità di documenti testuali in modo rapido ed efficiente, riducendo al minimo il lavoro manuale.
- **Identificazione di pattern e tendenze.** Tecniche come la tokenizzazione, il riconoscimento delle entità nominate (NER) e l'analisi delle frequenze permettono di individuare schemi ricorrenti nei titoli delle azioni formative, evidenziando temi e aree di interesse.
- **Ottimizzazione della pianificazione strategica.** L'analisi testuale avanzata può fornire insight dettagliati su come i fondi vengono utilizzati, contribuendo a migliorare l'allocazione delle risorse e la progettazione dei piani formativi futuri.
- **Supporto alle decisioni basate sui dati.** L'NLP consente di estrarre informazioni significative da dati non strutturati, trasformandole in conoscenze utili per la valutazione delle performance e per la definizione di politiche più efficaci.

Grazie a queste capacità, il Natural Language Processing diventa uno strumento essenziale per condurre ricerche approfondite e guidare decisioni basate sui dati in contesti complessi come quello della formazione finanziata.

Le ricerche che utilizzano tecniche di Natural Language Processing (NLP) spaziano in numerosi ambiti, poiché il NLP può essere applicato a qualsiasi contesto in cui il linguaggio umano, scritto o parlato, è oggetto di studio. Ecco le principali tipologie di ricerche che impiegano l'NLP:

- **Classificazione del testo.** La classificazione del testo mira a etichettare automaticamente i documenti in categorie predefinite. È utilizzata in molte applicazioni, come:
 - **Analisi del sentiment:** classifica i testi (recensioni, post sui social media, commenti) come positivi, negativi o neutri, fornendo indicazioni sull'umore del pubblico rispetto a prodotti o eventi.

- Classificazione delle notizie: assegna articoli di giornale o post a categorie tematiche (politica, sport, economia, ecc.).
- Filtraggio dello spam: Differenzia automaticamente le email spam da quelle legittime.
- Estrazione di informazioni. L'estrazione di informazioni consiste nell'estrarre automaticamente entità, fatti e relazioni da testi non strutturati. Alcune delle applicazioni principali includono:
 - Named Entity Recognition (NER): Identifica e classifica le entità nominate, come persone, organizzazioni, luoghi e date, all'interno di un testo.
 - Relazioni tra entità: L'NLP viene utilizzato per identificare e mappare le relazioni tra diverse entità, come i legami tra aziende e prodotti.
 - Riepilogo automatico: Sistemi che creano automaticamente sintesi di testi lunghi, mantenendo le informazioni essenziali.
- Traduzione automatica. La traduzione automatica è una delle applicazioni più avanzate del NLP, in cui il testo viene tradotto automaticamente da una lingua a un'altra. Algoritmi come quelli basati su modelli Transformer (ad esempio Google Translate) hanno migliorato notevolmente l'accuratezza delle traduzioni, rendendo l'NLP uno strumento utile nel superamento delle barriere linguistiche.
- Generazione di linguaggio naturale (NLG). La generazione di linguaggio naturale si riferisce alla capacità dei computer di generare testo simile a quello scritto o parlato dagli esseri umani. Alcune applicazioni includono:
 - Creazione di articoli o rapporti: Sistemi che creano automaticamente contenuti basati su dati (ad esempio, rapporti finanziari, sintesi di documenti).
 - Chatbot e assistenti virtuali: Sistemi come Alexa, Siri e Google Assistant utilizzano tecniche di NLG per rispondere a domande e generare conversazioni coerenti.
- Recupero e interrogazione di informazioni (Information Retrieval). Il recupero delle informazioni è il processo di ricerca e raccolta di informazioni pertinenti da un grande corpus di dati. Alcuni esempi includono:
 - Motori di ricerca: Sistemi come Google utilizzano NLP per comprendere le query dell'utente e restituire i risultati più pertinenti.
 - Sistemi di domanda-risposta (Question Answering): Applicazioni che, dato un testo o una serie di documenti, possono rispondere a domande in linguaggio naturale, come i sistemi di ricerca legale o medica.
- Text mining e topic modeling. Il text mining consente di scoprire pattern nascosti e tendenze all'interno di grandi corpus di dati testuali. Il topic modeling, una tecnica non supervisionata, viene utilizzato per scoprire automaticamente gli argomenti latenti presenti in un insieme di documenti:
 - Latent Dirichlet Allocation (LDA): uno dei modelli più comuni per scoprire argomenti e cluster di parole nei testi.
 - Analisi delle opinioni: utilizzato per individuare temi comuni nelle recensioni dei clienti o nei sondaggi.
- Analisi del discorso e della coerenza testuale. L'NLP viene utilizzato anche per analizzare la coerenza e le relazioni tra frasi in un testo. Alcune applicazioni includono:
 - Risoluzione delle anafore: Tecniche che aiutano a collegare i pronomi alle entità menzionate in precedenza nel testo.
 - Analisi della coerenza: Sistemi che valutano la continuità logica e la coerenza tra frasi o paragrafi di un testo.
- Riconoscimento e sintesi vocale. Oltre alla comprensione del testo scritto, l'NLP viene applicato anche al riconoscimento e alla generazione del linguaggio parlato:

- Speech-to-text: Sistemi che trasformano il parlato in testo, utilizzati in applicazioni come i sottotitoli automatici o la trascrizione di audio.
- Text-to-speech: Sistemi che trasformano testo scritto in parlato, come gli assistenti virtuali o i sistemi di lettura per ipovedenti.
- Ricerca e analisi delle emozioni (Emotion Detection). L'analisi delle emozioni è un campo emergente che cerca di rilevare e classificare le emozioni espresse in un testo. Questo è utilizzato in ambiti come il marketing, l'assistenza clienti e l'analisi dei social media per capire meglio le reazioni degli utenti.
- Riconoscimento di sarcasmo e ironia. Un'altra area di ricerca particolarmente complessa è il riconoscimento del sarcasmo e dell'ironia, poiché richiede una comprensione contestuale molto avanzata e spesso un'interpretazione delle intenzioni dell'autore. Questo è un ambito di studio importante nell'analisi dei social media.

Queste sono alcune delle principali tipologie di ricerca che fanno uso delle tecniche di NLP, ognuna delle quali è stata sviluppata per affrontare specifiche sfide legate alla comprensione e manipolazione del linguaggio naturale.

Ricerche realizzate con tecniche di NLP

L'NLP ha avuto un impatto significativo in molti settori e ha portato a importanti progressi nella ricerca e nell'industria. Di seguito alcuni esempi di ricerche famose e applicazioni significative:

- Machine Translation (Google Translate). Uno degli esempi più noti di NLP è Google Translate (citato poco sopra), che utilizza tecniche di traduzione automatica per convertire testi tra diverse lingue. I primi approcci utilizzavano modelli statistici (Statistical Machine Translation), ma con l'avvento dei modelli basati su reti neurali (Neural Machine Translation), la qualità delle traduzioni è migliorata notevolmente. Oggi, Google Translate si basa su modelli Transformer, che rappresentano lo stato dell'arte nella traduzione automatica.
- IBM Watson e Jeopardy! IBM Watson, una piattaforma di intelligenza artificiale, ha utilizzato tecniche di NLP avanzate per interpretare domande complesse in linguaggio naturale e rispondere correttamente durante il quiz show "Jeopardy!" nel 2011⁶. La capacità di Watson di comprendere domande ambigue e di generare risposte accurate ha mostrato le potenzialità del NLP in applicazioni di question-answering.
- Analisi dei social media. Le tecniche di NLP sono ampiamente utilizzate per analizzare il sentiment espresso nei social media. Studi come quelli condotti durante le elezioni presidenziali negli Stati Uniti hanno mostrato come l'analisi del sentiment possa prevedere l'orientamento politico del pubblico e identificare argomenti di discussione chiave. Questa applicazione è particolarmente utile per monitorare l'opinione pubblica e le reazioni in tempo reale a eventi politici o di mercato.
- Lettura di documenti legali (ROSS Intelligence). L'uso dell'NLP per analizzare e comprendere documenti legali è stato un'area di grande interesse. Piattaforme come ROSS Intelligence utilizzano NLP per semplificare la ricerca giuridica, permettendo agli avvocati di porre domande in linguaggio naturale e ottenere risposte pertinenti basate su milioni di documenti legali.
- ELMo e BERT per il Question-Answering. I modelli BERT e ELMo hanno rivoluzionato il campo del question-answering⁷, superando precedenti benchmark in competizioni come SQuAD (Stanford

⁶ *Jeopardy!* è un famoso quiz televisivo statunitense in cui i concorrenti devono rispondere a domande (formulate come "risposte") su vari argomenti, fornendo la domanda corrispondente. La partecipazione di Watson a *Jeopardy!* ha segnato un punto di svolta nell'uso del NLP e dell'IA per compiti di question-answering, dimostrando la capacità dei sistemi di intelligenza artificiale di gestire informazioni complesse e ambigue.

⁷ Il *question-answering* (QA) è una tecnologia di Natural Language Processing (NLP) che consente a un sistema di rispondere a domande formulate in linguaggio naturale. I sistemi di QA analizzano grandi quantità di dati testuali per fornire risposte precise a domande poste dagli utenti. A differenza dei motori di ricerca tradizionali, che restituiscono una lista di documenti pertinenti, i sistemi di QA estraggono direttamente le informazioni rilevanti, fornendo risposte concise e contestualizzate. Le applicazioni di QA spaziano dai motori di ricerca intelligenti, come quelli utilizzati in ambito legale o medico, fino agli assistenti virtuali che rispondono alle domande degli utenti in tempo reale.

Question Answering Dataset). BERT, in particolare, ha introdotto una nuova architettura bidirezionale che permette di considerare il contesto completo di una parola in una frase, migliorando significativamente la capacità di comprendere e rispondere a domande complesse.

La metodologia della ricerca

La metodologia si articola in quattro fasi principali: raccolta e preparazione del dataset, pre-elaborazione dei dati testuali, applicazione delle tecniche di NLP e analisi delle frequenze e interpretazione dei risultati.

1. Raccolta e preparazione del dataset

Il dataset utilizzato per l'analisi è stato estratto dai dati di Fondimpresa, relativi ai piani formativi chiusi nel 2023. Il dataset includeva informazioni come il titolo del corso, la provincia di appartenenza delle aziende partecipanti, il canale di finanziamento e la dimensione aziendale. Questi dati sono stati raccolti in formato tabellare e convertiti in un formato adeguato per l'analisi testuale attraverso Python, utilizzando librerie specifiche per la gestione dei dataset, tra cui Pandas.

2. Pre-elaborazione dei dati testuali

Prima di procedere con l'analisi, è stato necessario applicare tecniche di pre-elaborazione ai dati testuali. Questa fase ha avuto l'obiettivo di preparare i dati in modo che fossero idonei per l'applicazione delle tecniche di NLP. Le principali attività di pre-elaborazione sono state le seguenti:

- Conversione in formato stringa: i titoli dei corsi e le altre variabili testuali sono stati convertiti in formato stringa per permettere un'elaborazione più semplice.
- Rimozione della punteggiatura: è stata eliminata tutta la punteggiatura dai titoli dei corsi, in modo da isolare unicamente le parole di interesse.
- Considerazione di parole composte solo da lettere e numeri: sono state considerate solo le parole costituite da lettere dell'alfabeto e numeri, escludendo caratteri speciali e simboli non rilevanti per l'analisi testuale.
- Tokenizzazione⁸: i titoli dei corsi sono stati suddivisi in unità di testo (token), ossia singole parole o frasi. Ad esempio, il titolo "Gestione della qualità nei processi aziendali" viene suddiviso in ["Gestione", "della", "qualità", "nei", "processi", "aziendali"]. Questo passaggio consente di analizzare il contenuto in maniera più granulare, come il conteggio delle parole o l'identificazione delle combinazioni più frequenti.
- Rimozione delle stop words: le stop words sono termini comuni che non aggiungono significato semantico rilevante all'analisi, come articoli ("il", "la"), preposizioni ("di", "con") e congiunzioni ("e", "o"). Eliminare queste parole aiuta a ridurre il rumore nei dati e a focalizzarsi sui termini più significativi. Dopo questo passaggio, ad esempio, il testo "Gestione della qualità nei processi aziendali" potrebbe ridursi a ["Gestione", "qualità", "processi", "aziendali"].
- Lemmatizzazione e stemming: la lemmatizzazione riduce ogni parola alla sua forma base o "lemma", rispettando il contesto grammaticale. Ad esempio, "processi" diventa "processo" e "aziendale" resta "aziendale". Lo stemming, invece, riduce le parole alla loro radice, senza necessariamente considerare la correttezza grammaticale. Ad esempio, sia "qualità" che "qualitativa" potrebbero essere ridotti a "qualit". Questi passaggi facilitano il confronto tra parole simili e migliorano l'accuratezza dell'analisi delle frequenze.

3. Analisi degli n-grammi

Una volta che i testi sono stati pre-elaborati si è proceduto con l'analisi degli n-grammi. L'analisi degli n-grammi è una tecnica fondamentale nel Natural Language Processing (NLP) che consente di

⁸ Per la tokenizzazione è stata usata la libreria NLTK di Python

esaminare le sequenze di parole consecutive all'interno di un testo. Un n-gramma rappresenta una sequenza di n parole consecutive, dove il numero n può variare a seconda delle necessità dell'analisi. Ad esempio, un *unigramma* è una singola parola, un *bigramma* è una coppia di parole consecutive, mentre un *trigramma* rappresenta una sequenza di tre parole consecutive.

Questa tecnica è estremamente utile per identificare pattern ricorrenti all'interno dei testi. L'analisi degli n-grammi permette di scoprire quali combinazioni di parole appaiono più frequentemente insieme, rivelando associazioni tematiche significative. A differenza dell'analisi basata su singole parole, gli n-grammi tengono conto dell'ordine delle parole, consentendo così di cogliere una parte del contesto linguistico che circonda i termini. Questo è particolarmente utile per comprendere frasi o espressioni che hanno significati specifici quando usate insieme, come accade con espressioni idiomatiche o combinazioni tecniche comuni in determinati settori.

In ambito applicativo, l'analisi degli n-grammi è utilizzata per costruire modelli di linguaggio che possono predire la parola successiva in una sequenza, migliorando l'accuratezza in compiti come il riconoscimento vocale e la traduzione automatica. Inoltre, questa tecnica viene impiegata per la classificazione automatica dei testi, permettendo di suddividere documenti in base ai temi principali che emergono dalle combinazioni di parole più ricorrenti. L'analisi degli n-grammi è altresì utile nell'analisi dei sentimenti, dove permette di individuare espressioni composte da più parole, come "molto positivo" o "non consigliato", che forniscono una visione più articolata del contenuto emotivo di un testo.

Gli n-grammi trovano applicazione in numerose attività di NLP, dal riassunto automatico dei testi all'ottimizzazione dei motori di ricerca, dove migliorano i risultati tenendo conto delle combinazioni di parole piuttosto che dei singoli termini. Tuttavia, è importante considerare che, con l'aumento del numero di parole in un n-gramma (come nei trigrammi o in sequenze più lunghe), l'analisi può diventare più complessa e i risultati meno frequenti, specialmente in corpora di testo limitati. Nonostante questo limite, gli n-grammi di ordine superiore possono fornire informazioni dettagliate sul contesto in cui vengono utilizzate le parole, offrendo così un'analisi linguistica più approfondita e articolata.

In particolare, per i fini questa analisi sono stati analizzati sia i bigrammi sia i trigrammi.

Analisi statistica e delle frequenze

L'analisi delle frequenze ha giocato un ruolo centrale nell'identificare le parole e le frasi più ricorrenti nei titoli dei corsi formativi, con un focus specifico sulle variabili aziendali e geografiche. Inizialmente, l'analisi delle frequenze è stata condotta senza clusterizzare la variabile "titolo corso", fornendo una panoramica generale delle tematiche più ricorrenti nei corsi formativi.

Successivamente, l'analisi è stata affinata raggruppando i dati in base a diverse variabili:

- Distribuzione per provincia (Piemonte): è stata analizzata la distribuzione dei corsi suddivisi per provincia. Questo ha permesso di identificare le aree territoriali con il maggior coinvolgimento e partecipazione ai corsi formativi, evidenziando eventuali concentrazioni geografiche nelle tematiche dei corsi.
- Distribuzione per classe dimensionale delle imprese: l'analisi ha esaminato come i termini e le tematiche variano tra piccole, medie e grandi imprese, evidenziando differenze significative nelle preferenze e nelle necessità formative dei diversi gruppi aziendali.
- Distribuzione congiunta per provincia e classe dimensionale: infine, l'analisi è stata ulteriormente raffinata incrociando le variabili provincia e classe dimensionale. Questo ha permesso di esaminare la distribuzione dei corsi formativi sia per provincia sia per dimensione aziendale, fornendo una visione più granulare delle dinamiche territoriali e aziendali nella partecipazione ai corsi formativi.

Queste analisi, attraverso il confronto delle frequenze nelle diverse categorie, hanno fornito una comprensione più approfondita delle tendenze emergenti nelle aree geografiche e nei settori aziendali del Piemonte, contribuendo a delineare un quadro chiaro delle preferenze formative a livello regionale e aziendale.

L'analisi ha evidenziato tendenze significative nella partecipazione aziendale ai programmi formativi e ha fornito informazioni utili per la pianificazione futura. I risultati sono stati rappresentati attraverso

tabelle e grafici che mostrano la frequenza e la distribuzione dei corsi in base ai criteri selezionati e vengono presentati nel paragrafo successivo.

Risultati dell'analisi e interpretazione dei dati

Analisi descrittiva dei titoli delle azioni formative

L'analisi statistica descrittiva dei titoli dei corsi formativi ha fornito informazioni riguardo la struttura e la distribuzione dei dati. I risultati emersi offrono una panoramica utile delle caratteristiche dei titoli dei corsi inclusi nel dataset per i Monitoraggi Valutativi 2024, che coprono un totale di 12.714 azioni formative.

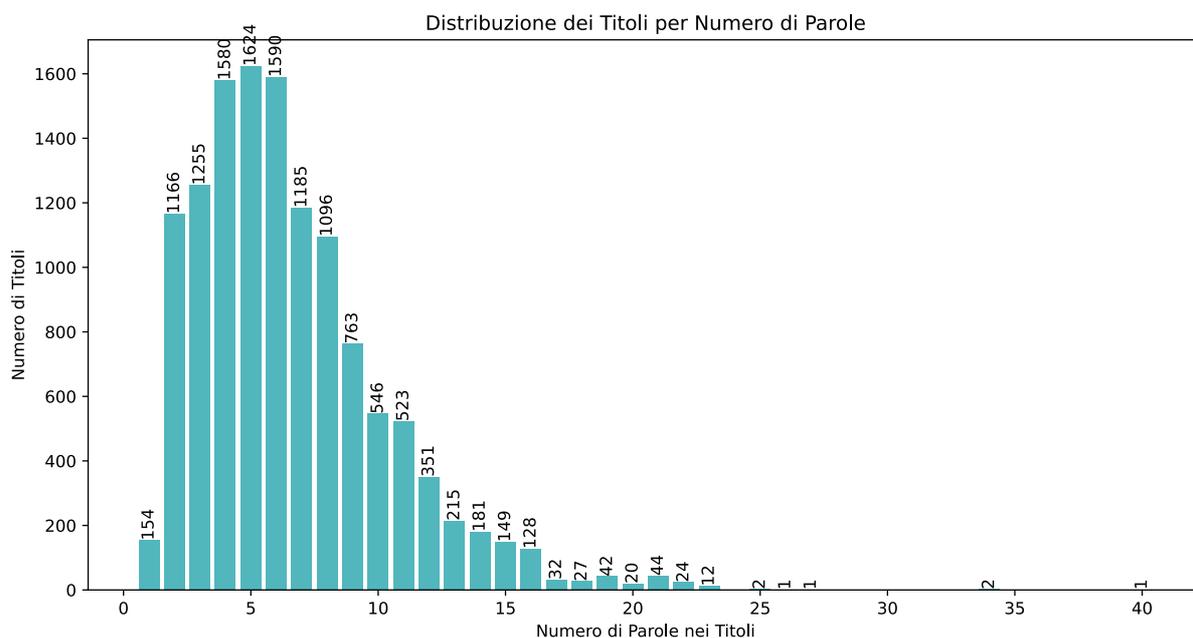
Tabella 2.1 – Statistiche descrittive dei titoli delle azioni formative

Statistiche	Valori
Azioni formative (numero corsi)	12.714
Somma delle parole nei titoli	83.365
Valori unici (parole)	6.682
Lunghezza media dei titoli (parole)	6,56
Lunghezza minima (parole)	1
Lunghezza massima (parole)	40
Mediana (parole)	6

Il numero complessivo di parole utilizzate nei titoli delle azioni formative è di 83.365. La quantità di 6.682 parole uniche evidenzia una relativa varietà lessicale all'interno dei titoli, con una presenza di termini ricorrenti che descrivono temi comuni o concetti chiave legati alla formazione.

La lunghezza media dei titoli di corso è pari a 6,56 parole, suggerendo che i titoli tendono a essere dettagliati, includendo spesso informazioni specifiche sul contesto o uso, sugli obiettivi formativi o sulle

Figura 2.1 - Distribuzione dei Titoli per Numero di Parole



competenze da acquisire. La mediana della lunghezza dei titoli di corso, pari a 6 parole, riflette il valore centrale della distribuzione, indicandoci che metà dei titoli contiene meno di 6 parole e l'altra metà ne contiene di più. Il confronto di media e mediana è particolarmente utile in questo tipo di analisi. Quando, come in questo caso, la media e la mediana coincidono (media = 6,56 parole, mediana = 6 parole), ciò indica che la distribuzione dei dati è simmetrica. In altre parole, i dati non mostrano evidenti asimmetrie, e la distribuzione è bilanciata tra i valori più piccoli e quelli più grandi. Nel contesto dell'analisi dei titoli, il fatto che la media e la mediana coincidano suggerisce che non ci sono estremi o outlier significativi che influenzano la distribuzione delle lunghezze dei titoli. Quindi, la maggior parte dei titoli tende ad avere una lunghezza simile (intorno alle 6 parole), e le lunghezze più corte o più lunghe non hanno un impatto rilevante sulla distribuzione complessiva.

Tabella 2.2 - Dettaglio della distribuzione dei titoli per numero di parole

Numero di Parole	Numero di Titoli
1	154
2	1166
3	1255
4	1580
5	1624
6	1590
7	1185
8	1096
9	763
10	546
11	523
12	351
13	215
14	181
15	149
16	128
17	32
18	27
19	42
20	20
21	44
22	24
23	12
25	2
26	1
27	1
34	2
40	1

Questa situazione è tipica di una distribuzione che non presenta forti pendenze verso valori molto bassi o molto alti (asimmetria positiva o negativa), suggerendo una certa uniformità nella struttura dei titoli di

corso, dove la maggior parte dei titoli si concentra attorno a un valore centrale (6 parole), con variazioni relativamente limitate.

Abbiamo approfondito questa analisi con un conteggio puntuale delle lunghezze dei titoli. Il seguente grafico (figura 2.1) illustra chiaramente la tipica campana simmetrica mostra come i titoli dei corsi formativi siano distribuiti in base alla loro lunghezza, espressa in numero di parole. I dati indicano che la lunghezza dei titoli varia notevolmente, ma tende a concentrarsi maggiormente intorno a un valore centrale.

Dal grafico emerge che il numero più alto di titoli si trova nell'intervallo tra 6 e 10 parole. In particolare, la fascia di titoli con 6 parole è la più rappresentata, con un numero di 1.590 titoli, seguita da quelli con 7 parole (1.185 titoli) e 8 parole (1.096 titoli). Questo conferma l'osservazione precedente sulla simmetria della distribuzione, dove i titoli tendono ad avere lunghezze simili, prevalentemente nella fascia delle 6-8 parole.

Un altro aspetto interessante è la graduale diminuzione del numero di titoli man mano che la lunghezza aumenta. Dopo le 10 parole, il numero di titoli diminuisce sensibilmente: ad esempio, solo 763 titoli contengono 11 parole e il numero si riduce ulteriormente per i titoli più lunghi, come quelli da 15 parole, che contano appena 215 titoli. Titoli con lunghezze superiori a 20 parole sono estremamente rari e si contano in unità, il che indica che solo una minima parte dei titoli è molto prolissa.

La distribuzione dimostra che, sebbene ci sia una certa variazione nella lunghezza dei titoli, la maggior parte delle azioni formative si concentra in una gamma di lunghezze ben definita, riflettendo una tendenza alla sintesi e all'efficacia comunicativa. I titoli, nella loro composizione, sembrano bilanciare la necessità di fornire informazioni sufficienti con la chiarezza e la concisione, qualità essenziali in contesti formativi.

La tabella 2.2 fornisce un dettaglio numerico di questa distribuzione, evidenziando il numero esatto di titoli per ciascuna lunghezza. Questi dati confermano che le lunghezze comprese tra 4 e 6 parole dominano la distribuzione, rappresentando la maggioranza dei titoli presenti nel dataset. Le lunghezze inferiori a 5 parole o superiori a 20 parole sono piuttosto rare, contribuendo solo marginalmente al corpus complessivo.

In sintesi, l'analisi mette in luce una tendenza generale verso la standardizzazione della lunghezza dei titoli, con una prevalenza di titoli compatti, capaci di comunicare in modo efficace le finalità formative senza eccedere in dettagli superflui. La distribuzione relativamente simmetrica, con una media e una mediana molto vicine, rafforza l'idea che i titoli tendano a seguire uno schema comune di lunghezza, pur lasciando spazio a variazioni minori che rispecchiano le specificità delle azioni formative.

La distribuzione delle lunghezze dei titoli mostra una certa variabilità tra i corsi formativi, ma è possibile osservare che una buona parte dei titoli si attesta intorno alla lunghezza mediana, evidenziando una tendenza comune a utilizzare titoli di lunghezza moderata, sufficientemente descrittivi ma non eccessivamente dettagliati. L'ampia differenza tra la lunghezza minima e massima riflette le diverse pratiche di scrittura e la natura eterogenea dei titoli, che variano da quelli estremamente sintetici a quelli altamente descrittivi. Questa distribuzione nella lunghezza e nella varietà delle parole riflette la complessità e la diversità delle tematiche affrontate nei corsi formativi. La variabilità nella lunghezza dei titoli potrebbe anche indicare una differenza nell'approccio comunicativo adottato da chi redige i titoli, con alcuni corsi che preferiscono titoli sintetici per questioni di semplicità o chiarezza, e altri che utilizzano descrizioni più dettagliate per comunicare in modo completo gli obiettivi formativi.

Analisi della distribuzione dei titoli univoci per frequenza

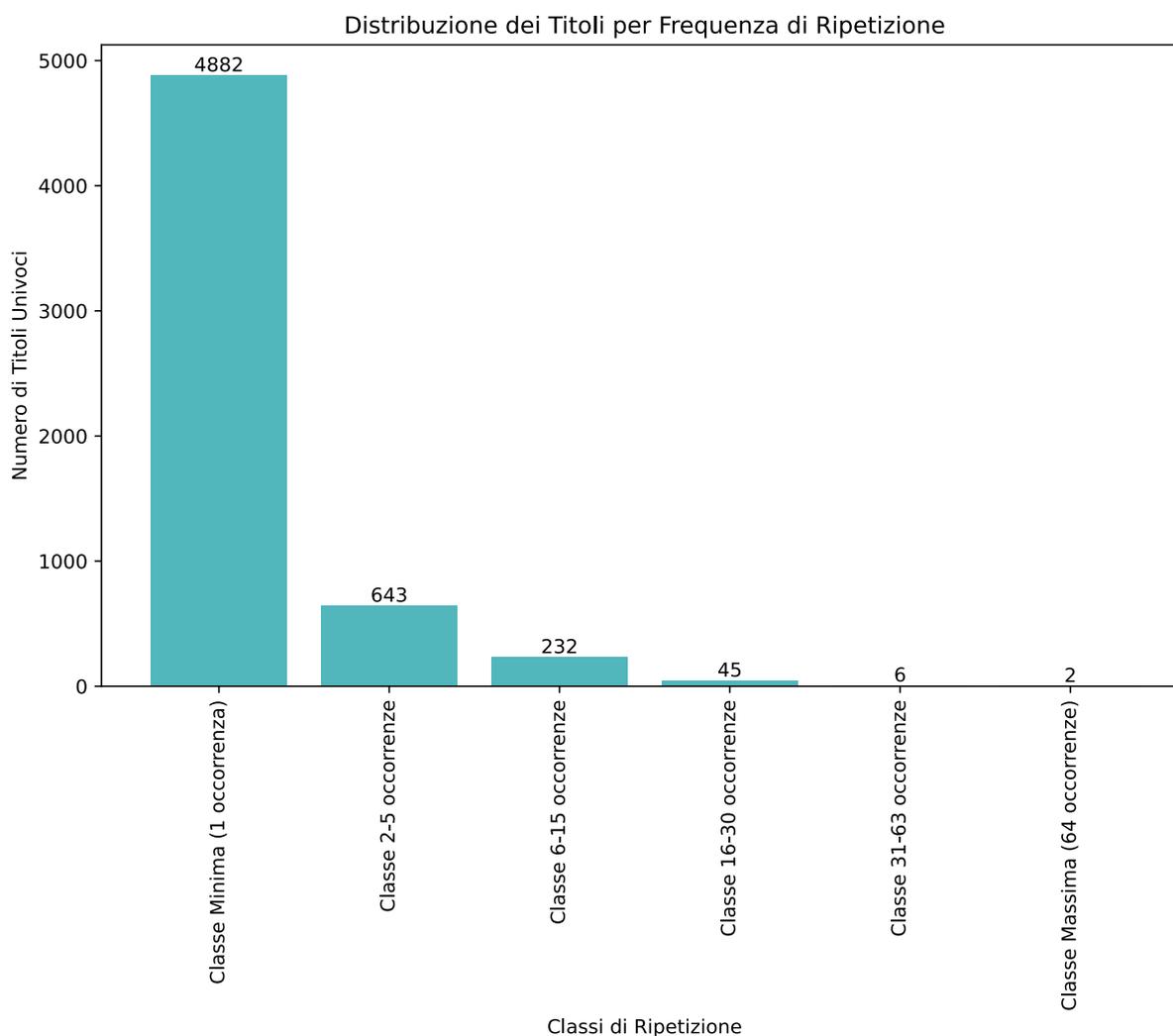
L'analisi della distribuzione dei titoli dei corsi formativi all'interno del dataset fornisce una prospettiva utile per comprendere le modalità con cui le aziende e i soggetti attuatori progettano e denominano le azioni formative. In particolare, lo studio della frequenza di ripetizione dei titoli consente di esplorare il grado di personalizzazione rispetto alla standardizzazione nell'offerta formativa, evidenziando se i corsi rispondano a necessità formative specifiche e puntuali oppure se si riferiscano a competenze più generiche e trasversali.

La distribuzione è stata suddivisa in sei classi in base alla frequenza con cui ciascun titolo di corso appare nel dataset. Questa classificazione permette di distinguere tra titoli univoci e titoli ripetuti, fornendo un quadro chiaro della varietà o ricorrenza delle denominazioni.

La suddivisione è stata organizzata in sei classi principali:

- Classe minima (1 occorrenza): titoli che appaiono una sola volta nel dataset
- Classe 2-5 occorrenze: titoli che si ripetono tra 2 e 5 volte
- Classe 6-15 occorrenze: titoli con una frequenza compresa tra 6 e 15 ripetizioni
- Classe 16-30 occorrenze: titoli che si ripetono da 16 a 30 volte
- Classe 31-63 occorrenze: titoli con una frequenza tra 31 e 63 ripetizioni
- Classe massima (64 occorrenze): titoli che si ripetono 64 volte o più

Figura 2.2 - Distribuzione dei Titoli per Frequenza di Ripetizione



Dall'analisi emerge che la maggior parte dei titoli dei corsi è costituita da denominazioni univoche: la classe minima (titoli che appaiono una sola volta) comprende 4.882 titoli, che rappresentano il 44% del totale delle azioni formative. Nelle classi immediatamente successive, il numero di titoli univoci si riduce per singola classe. La classe 2-5 occorrenze contiene 643 titoli univoci usati dal 22,8% delle azioni

formative (2.539; tabella 2.3); mentre nella classe 6-15 occorrenze troviamo 232 titoli univoci usati dal 20,2% delle azioni formative (2.241). Cumulate queste due classi, ben il 43% delle azioni formative ha un titolo che si ripete tra le 2 e le 15 volte.

Gli outliers, i titoli che sono ripetuti 16 e più volte, identificano il 13% delle azioni formative, che uniti alle precedenti rappresentano il 56% delle azioni formative.

Il dataset appare quindi polarizzato tra titoli univoci (44% delle azioni formative) e titoli ripetuti (56% delle azioni formative). Seppure con un leggero sbilanciamento verso la ripetizione dei titoli, osserviamo un equilibrio tra personalizzazione e standardizzazione, ancora più evidente se confrontiamo la classe minima (1 occorrenza) con le classi immediatamente successive (2-15 occorrenze) (44% vs. 43%).

L'elevata presenza di azioni formative con titoli ripetuti riflette la composizione del dataset dei piani chiusi nel 2023, che presenta un elevato numero azioni formative del Conto di Sistema (51% del totale). La presenza di titoli ripetuti nelle classi superiori pare suggerire che alcune competenze restano essenziali e sono affrontate in modo standardizzato in un ampio spettro di contesti aziendali. È dunque anche indizio di una trasversalità di competenze che le aziende e i lavoratori chiedono di acquisire.

Tabella 2.3 - Suddivisione dei titoli dei corsi formativi per classe di frequenza

Classi di occorrenza	Conteggio Titoli Univoci	Somma Occorrenze
Classe Minima (1 occorrenza)	4.882	4.882
Classe 2-5 occorrenze	643	2.539
Classe 6-15 occorrenze	232	2.241
Classe 16-30 occorrenze	45	986
Classe 31-63 occorrenze	6	318
Classe Massima (64 occorrenze)	2	128

Tuttavia, l'altra metà della mela, rappresentata dalle azioni formative con titoli univoci, pari al 44% del dataset, rivela una parallela chiara propensione delle imprese e dei soggetti attuatori a progettare corsi formativi fortemente personalizzati, capaci di rispondere in modo puntuale alle esigenze specifiche del contesto in cui operano. Questo indica una altrettanto forte necessità di adattare l'offerta formativa in base a esigenze specifiche, dimostrando una tendenza verso la flessibilità e l'innovazione nella progettazione dei corsi. Questa tendenza può anche essere letta come il riflesso dell'elevata presenza di piani su Conto Formazione (49%), che sono mono azienda e che presentano una diversificazione delle azioni formative, mirata a rispondere a problematiche aziendali precise o a obiettivi formativi puntuali.

Analisi delle frequenze di unigrammi, bigrammi e trigrammi nei titoli delle azioni formative

L'analisi delle frequenze di unigrammi, bigrammi e trigrammi è una tecnica fondamentale nel Natural Language Processing (NLP), che consente di comprendere non solo le caratteristiche lessicali di un corpus di testo, ma anche le tendenze tematiche e le dinamiche semantiche emergenti. Nell'ambito dei titoli dei corsi formativi analizzati, l'analisi delle frequenze rappresenta un approccio particolarmente utile per individuare le parole e le combinazioni di parole più ricorrenti, che a loro volta offrono uno spaccato delle competenze, delle priorità e delle aree di interesse coperte dall'offerta formativa.

L'analisi delle frequenze è stata suddivisa in tre livelli principali: unigrammi (parole singole), bigrammi (coppie di parole consecutive) e trigrammi (sequenze di tre parole).

Analisi degli unigrammi

L'analisi degli unigrammi, che consiste nel conteggio delle singole parole all'interno di un corpus di testo, offre diversi vantaggi ma presenta anche alcuni limiti. Vediamoli di seguito.

I vantaggi dell'analisi degli unigrammi sono principalmente quattro:

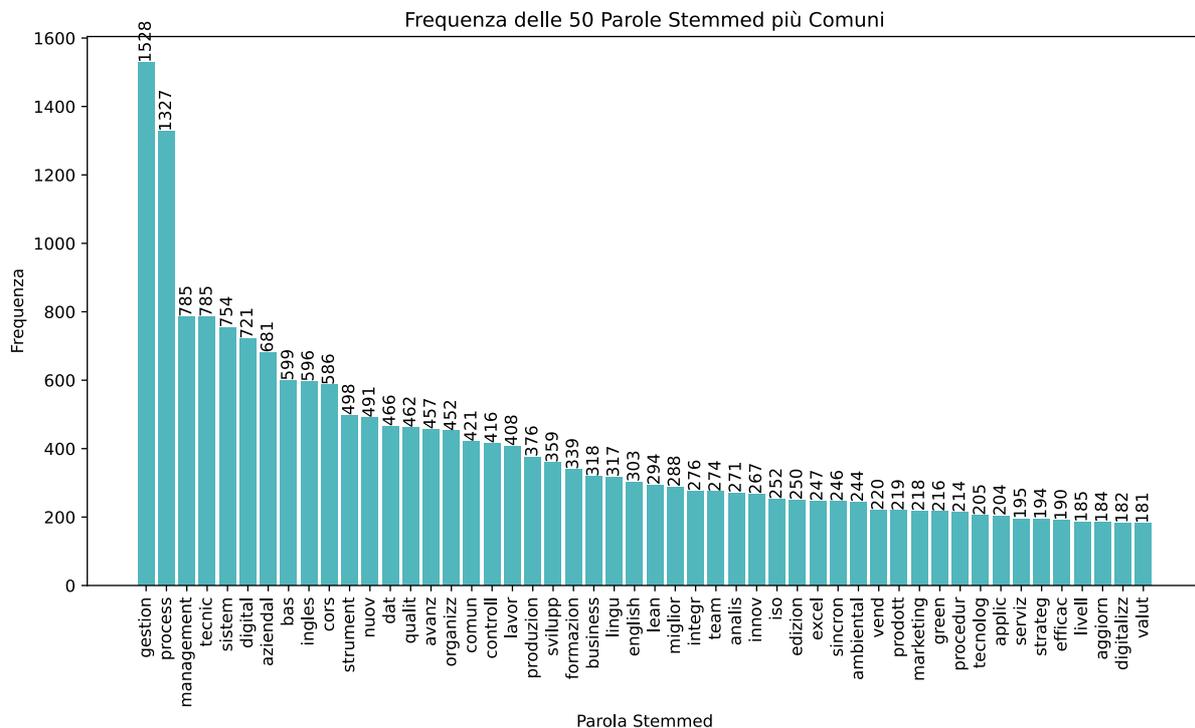
- **Semplicità ed efficienza:** l'analisi degli unigrammi è relativamente semplice da implementare e computazionalmente efficiente. Richiede risorse limitate rispetto a tecniche più avanzate come l'analisi dei bigrammi o dei trigrammi. Questo la rende particolarmente utile per ottenere una rapida panoramica del lessico utilizzato in un corpus di testo.
- **Identificazione di termini chiave:** unigrammi ricorrenti forniscono un'indicazione chiara dei termini più rilevanti o comuni in un determinato contesto. Nell'analisi dei titoli dei corsi formativi, per esempio, i termini più frequenti evidenziano le aree tematiche principali (come "gestione" o "processo") e possono indicare i temi di maggiore interesse o priorità per le organizzazioni.
- **Facile interpretazione:** poiché ogni unigramma rappresenta una singola parola, l'interpretazione dei risultati è generalmente immediata. L'analista può rapidamente individuare i concetti chiave e formulare ipotesi sulle aree tematiche coperte dal corpus senza la necessità di un'analisi complessa.
- **Rilevazione di tendenze generali:** gli unigrammi possono essere utili per identificare trend generali nei dati, come l'uso frequente di parole associate a un certo settore (es. "tecnologia", "digitalizzazione"), fornendo una panoramica iniziale delle priorità o dei bisogni di formazione.

Limiti dell'analisi degli unigrammi:

- **Perdita del contesto:** l'analisi degli unigrammi non tiene conto della relazione tra le parole e del contesto in cui esse appaiono. Questo può portare a risultati fuorvianti o non sufficientemente informativi. Ad esempio, un unigramma come "gestione" può avere diversi significati a seconda del contesto in cui viene utilizzato (gestione di risorse, gestione del personale, gestione dei processi, ecc.), ma l'analisi degli unigrammi non permette di distinguere questi diversi utilizzi.
- **Ignora la sequenza delle parole:** gli unigrammi trattano ogni parola come indipendente dalle altre, ignorando completamente la sequenza con cui le parole compaiono. Questo significa che l'analisi non cattura informazioni più complesse, come l'associazione tra termini o frasi chiave. Ad esempio, l'unigramma "qualità" può comparire frequentemente, ma solo combinato con un altro termine, come "gestione della qualità", fornisce un'informazione più significativa.
- **Non adatto per frasi complesse:** per testi complessi o specialistici, l'analisi degli unigrammi può essere insufficiente. Molte espressioni chiave in contesti tecnici, ad esempio, sono composte da più parole (es. "total quality management" o "process management"). Gli unigrammi non riescono a catturare queste combinazioni, che potrebbero essere imprescindibili per comprendere il vero significato del testo.
- **Overfitting su termini generici:** l'analisi degli unigrammi tende a favorire le parole generiche o di uso comune (come "gestione", "progetto", "azienda"), che possono essere importanti ma spesso non rappresentano in modo efficace la specificità o il dettaglio del corpus analizzato. Di conseguenza, può essere necessario filtrare i risultati per ottenere insight più utili e rilevanti.

L'analisi degli unigrammi è una tecnica potente per ottenere una prima panoramica delle parole più frequenti in un corpus di testo, e si presta bene a contesti in cui è importante identificare rapidamente i termini chiave. Tuttavia, a causa della sua incapacità di catturare il contesto e le relazioni tra le parole, essa va integrata con altre tecniche, come l'analisi dei bigrammi o dei trigrammi, per ottenere una visione più completa e accurata dei dati testuali.

Figura 2.3 - Frequenza delle 50 parole stemmed più ricorrenti



Il grafico delle 50 parole più frequenti nel dataset dei titoli delle 12.714 azioni formative, dopo l'applicazione dello stemming, evidenzia una serie di parole chiave centrali per comprendere le tematiche principali coperte dai corsi formativi. Lo stemming ha ridotto le parole alle loro radici, rendendo più efficace il conteggio delle frequenze delle parole utilizzate in forme diverse.

- La predominanza della “gestione” come nucleo semantico. La parola “gestione”, che domina il grafico con oltre 1.500 occorrenze, è un indicatore chiave della centralità di questo concetto nel dataset. Questa preponderanza suggerisce che i corsi sono fortemente orientati verso lo sviluppo di competenze gestionali, che spaziano probabilmente dalla gestione operativa alla leadership strategica. È plausibile immaginare che si tratti di tematiche richieste trasversalmente da aziende e organizzazioni, segno di una forte domanda di professionalità capaci di governare processi complessi.
- Una distribuzione “a imbuto” e il valore della coda lunga. La drastica decrescita delle frequenze dopo le prime parole suggerisce una forte concentrazione tematica su pochi concetti dominanti (gestione, qualità, processi). Tuttavia, la coda lunga del grafico, dove le parole meno ricorrenti hanno frequenze inferiori alle 300 occorrenze, potrebbe rivelare nicchie specialistiche o aree tematiche di interesse emergente. L'importanza di queste parole “marginali” non va sottovalutata: spesso, nei contesti formativi, i termini meno frequenti rappresentano percorsi innovativi o destinati a specifici segmenti di mercato.
- La sinergia tra frequenze e contesto settoriale. Termini come “qualità”, “produzione” e “processi” indicano un corpus chiaramente orientato verso l'ambito industriale e organizzativo. La loro ripetitività riflette il peso attribuito a competenze hard, mirate al miglioramento continuo e all'efficienza operativa. Al contrario, l'assenza (o scarsa rappresentanza) di termini legati a soft skills potrebbe indicare un gap formativo o una minore attenzione verso questi aspetti. Sarebbe interessante verificare se questa distribuzione corrisponde a una reale domanda di mercato o a una visione specifica degli organizzatori dei corsi.

L'analisi degli stemm meno frequenti offre spunti interessanti per interpretare le tendenze emergenti e individuare possibili opportunità di sviluppo nell'offerta formativa. Se da un lato gli stemm più ricorrenti, come "gestion", "qualit" e "process", rappresentano le fondamenta tematiche su cui si basano i corsi, quelli meno frequenti ci invitano a esplorare aree ancora poco consolidate ma di grande potenziale strategico.

Ad esempio, parole come "innovaz", "digit" e "sostenibil" suggeriscono una sensibilità crescente verso tematiche innovative, legate alla digitalizzazione e alla sostenibilità. Questi temi, pur non essendo centrali nell'attuale corpus (come già osservato anche nelle analisi degli Avvisi sul Conto di Sistema), rappresentano leve importanti per soddisfare le esigenze di un mercato in rapida evoluzione. Il crescente interesse verso corsi dedicati all'innovazione digitale, alla transizione ecologica o alla green economy non solo risponde a nuovi bisogni, ma anche permette di interpretare i fabbisogni formativi emergenti delle imprese aderenti al Fondo.

Un'altra riflessione interessante riguarda stemm come "comunic", "strument" e "industr", che evidenziano un possibile focus su competenze trasversali e operative. Termini come "comunic" sottolineano l'importanza di rafforzare le soft skills, ad esempio con corsi di comunicazione efficace o gestione delle relazioni interculturali. Allo stesso tempo, parole come "strument" e "industr" indicano la necessità di sviluppare competenze pratiche e applicative, come l'utilizzo di strumenti digitali per l'industria 4.0 o strumenti specifici per il controllo qualità.

Questi termini meno frequenti si collocano nella cosiddetta "coda lunga" del grafico, dove sono presenti concetti specialistici o di nicchia. Sebbene appaiano meno centrali rispetto agli argomenti principali, la loro importanza non va sottovalutata: spesso rappresentano settori emergenti o richieste specifiche di mercati e imprese particolari. L'esplorazione di queste nicchie potrebbe portare a una maggiore diversificazione dell'offerta formativa, consentendo di creare percorsi mirati e altamente personalizzati. Infine, questi stemm "secondari" offrono anche l'opportunità di anticipare i bisogni futuri del mercato. Corsi focalizzati su "digit", "sostenibil" o "innovaz" permetterebbero di rispondere alle nuove sfide del mondo del lavoro. In questo senso, gli stemm meno frequenti rappresentano non solo una finestra sul futuro, ma anche un invito a ripensare alle analisi della domanda formativa in chiave strategica, puntando non solo sui temi consolidati ma anche su quelli emergenti.

Vediamo, quindi quale maggiore approfondimento offre l'analisi dei bigrammi.

Analisi dei bigrammi

L'analisi dei bigrammi, applicata ai titoli di corsi con una lunghezza media e mediana di 6 parole, offre un valore aggiunto rispetto agli unigrammi, consentendo di individuare combinazioni di parole che riflettono espressioni comuni e temi specifici in modo più preciso. Prima di addentrarci nell'analisi, tuttavia, è utile presentare qui quali siano potenzialità e limiti di questa tecnica applicata al nostro contesto. Abbiamo esemplificato i principali vantaggi e limiti dell'analisi dei bigrammi.

Vantaggi dell'analisi dei bigrammi:

- **Cattura delle associazioni di parole:** a differenza degli unigrammi, che considerano le parole isolatamente, i bigrammi tengono conto delle associazioni tra le parole. Questo è utile per comprendere meglio come certi termini vengano combinati e per rilevare espressioni comuni o tecniche. Per esempio, nell'analisi dei titoli dei corsi formativi, bigrammi come "gestione processi" o "total quality" offrono informazioni più specifiche sui temi trattati rispetto alle singole parole.
- **Rilevazione di frasi significative:** i bigrammi permettono di identificare frasi o espressioni significative che sarebbero difficili da interpretare attraverso l'analisi degli unigrammi. Ad esempio, un'analisi basata sui bigrammi può rivelare combinazioni come "problem solving" o "digital transformation", che sono concetti chiave nel contesto formativo e che, se considerati singolarmente, perderebbero parte del loro significato.
- **Migliore contesto semantico:** l'analisi dei bigrammi offre un contesto più ricco rispetto agli unigrammi, poiché considera non solo le parole, ma anche il loro uso combinato. Ciò fornisce una comprensione

più accurata del contenuto del testo, migliorando l'interpretazione dei dati e delle relazioni tra i concetti espressi.

- Individuazione di tematiche più complesse: con l'analisi dei bigrammi è possibile identificare temi e argomenti più complessi che non emergerebbero dall'analisi delle singole parole. Ad esempio, bigrammi come "process management" indicano la presenza di corsi che trattano in modo specifico la gestione dei processi, un'informazione che non sarebbe così evidente dall'unigramma "processo" o "management" considerati separatamente.

Limiti dell'analisi dei bigrammi:

- Perdita di informazioni su sequenze più lunghe: i bigrammi catturano solo combinazioni di due parole consecutive, ignorando le relazioni che possono esistere tra parole poste a maggiore distanza o in sequenze più lunghe. Questo limita la capacità di comprendere frasi più articolate o concetti espressi in tre o più parole, che potrebbero essere rilevati con un'analisi dei trigrammi o n-grammi di ordine superiore.
- Sovraffollamento di risultati: con l'aumento della dimensione del corpus, l'analisi dei bigrammi può produrre un numero molto elevato di combinazioni di parole, molte delle quali potrebbero non essere rilevanti o informative. Questo può rendere difficile interpretare i risultati, in particolare se molti bigrammi non rappresentano espressioni utili o comunemente utilizzate. Inoltre, i bigrammi meno frequenti tendono ad essere meno significativi, contribuendo ad aumentare il rumore nei dati.
- Contesto limitato: sebbene i bigrammi catturino relazioni tra due parole consecutive, mancano del contesto più ampio fornito dalle frasi complete. Ciò significa che, in alcuni casi, i bigrammi potrebbero non riuscire a cogliere completamente il significato del testo, specialmente se l'informazione importante si estende oltre due parole consecutive.
- Dipendenza dalla dimensione del corpus: l'analisi dei bigrammi richiede un corpus di testo sufficientemente grande affinché i risultati siano significativi. In corpora di piccole dimensioni, molti bigrammi rilevanti potrebbero non essere rilevati perché la frequenza delle coppie di parole potrebbe non essere sufficiente. Inoltre, se il corpus non è abbastanza esteso, i bigrammi meno frequenti potrebbero risultare poco rappresentativi o non statisticamente rilevanti.
- Problemi con lo stemming e le stopwords: l'analisi dei bigrammi può essere influenzata negativamente dalla pre-elaborazione del testo. Ad esempio, la rimozione delle stopwords o l'applicazione dello stemming può alterare i bigrammi, facendo perdere combinazioni di parole che avrebbero un significato più naturale nel contesto originale.

Per ovviare ad alcuni di questi limiti e ottenere una visione più completa, abbiamo integrato lo studio con tecniche aggiuntive, come l'analisi dei trigrammi che sarà oggetto del paragrafo seguente.

Ma vediamo quale maggiore comprensione dei corsi chiusi nel 2023 ci offre l'analisi dei bigrammi.

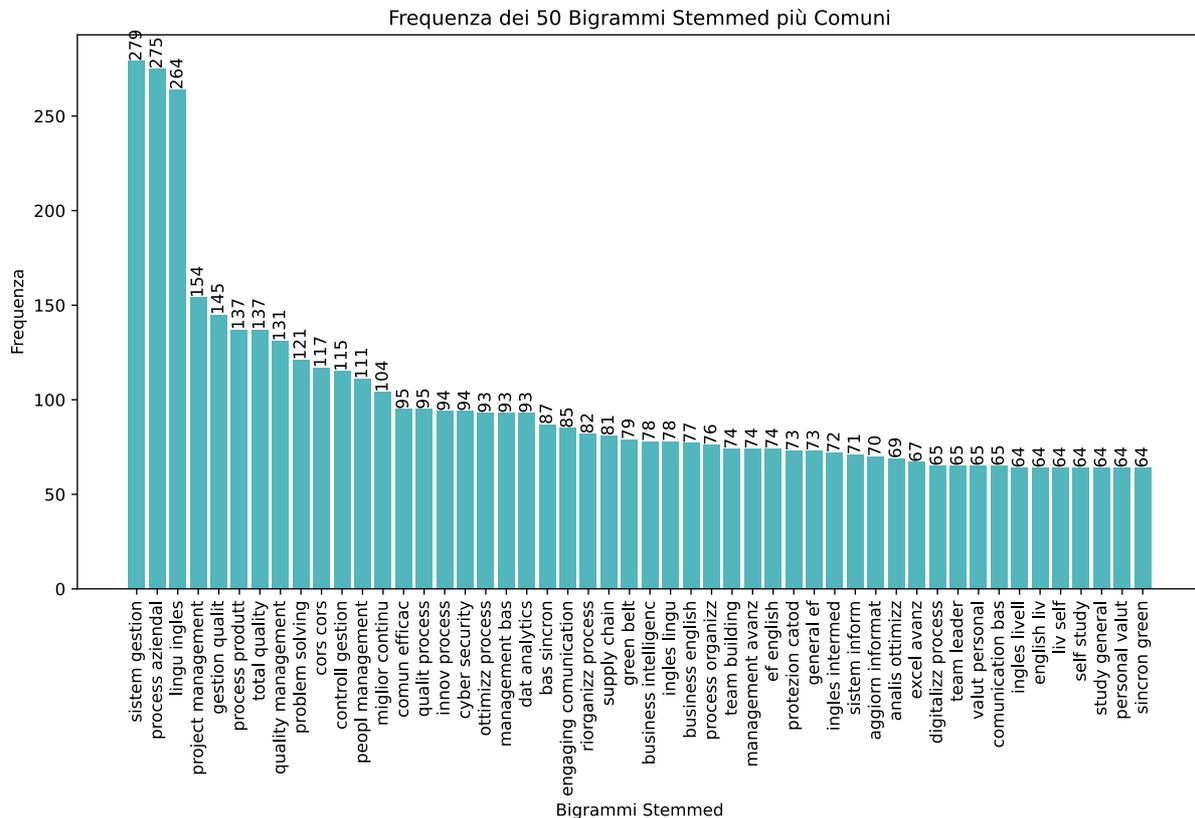
L'analisi dei bigrammi stemmed evidenziata nel grafico (figura 2.4) rappresenta una notevole evoluzione rispetto all'analisi degli unigrammi, poiché fornisce informazioni più dettagliate sulle combinazioni di parole frequentemente utilizzate nei titoli dei corsi formativi. A differenza degli unigrammi, che individuano le singole parole, i bigrammi ci permettono di cogliere relazioni semantiche più complesse e offrire una visione più precisa dei contenuti formativi. Analizzando queste coppie di parole, possiamo trarre conclusioni più accurate sulle priorità e sui temi ricorrenti nei corsi formativi.

Di seguito i principali bigrammi:

- Process management e gestione dei processi. Process management (279 occorrenze) e gestione processi (275 occorrenze) sono i bigrammi più frequenti, riflettendo un'attenzione marcata ai processi aziendali e alla loro ottimizzazione. Mentre l'unigramma "gestione" o "processo" da solo potrebbe indicare una tematica generica, questi bigrammi forniscono un contesto più specifico, dimostrando che molti corsi si concentrano sulla gestione dei processi operativi e manageriali, un tema fondamentale per migliorare l'efficienza nelle organizzazioni.

- **Lingua inglese.** Lingu inglese (264 occorrenze) è un bigramma interessante, poiché combina una componente aziendale con una formazione linguistica, evidenziando un doppio focus: lo sviluppo di competenze manageriali e linguistiche. L'apprendimento della lingua inglese per scopi aziendali è chiaramente una priorità per molte aziende, data la crescente internazionalizzazione dei mercati.

Figura 2.4 - Frequenza dei 50 bigrammi stemmed più ricorrenti



- **Project management.** Project management (154 occorrenze) è un altro bigramma chiave che riafferma l'importanza della gestione dei progetti nei corsi formativi. Questo termine si collega ai ruoli strategici che richiedono competenze di pianificazione, esecuzione e supervisione di progetti complessi. La frequenza elevata indica che le aziende continuano a considerare il project management una competenza basilare per i loro dipendenti.
- **Total quality e quality management.** Total quality e quality management (rispettivamente 137 e 131 occorrenze) mostrano come i concetti di gestione della qualità siano al centro dell'attenzione formativa. Mentre l'unigramma "qualità" fornisce una visione generica, l'analisi dei bigrammi suggerisce che i corsi si concentrano specificamente sull'adozione di pratiche legate alla qualità totale e alla sua gestione, fondamentali per migliorare la competitività e l'efficienza dei processi aziendali.
- **Problem solving.** Problem solving (121 occorrenze) emerge come un'area di competenza trasversale, sottolineando l'importanza per le aziende di formare i propri dipendenti su come affrontare e risolvere problemi complessi. Questo bigramma evidenzia l'attenzione alla capacità decisionale e all'adattabilità, competenze sempre più rilevanti nel mondo del lavoro contemporaneo.

Rispetto all'analisi degli unigrammi, l'analisi dei bigrammi ci offre maggiore precisione e contesto. Ad esempio, mentre termini come "gestione" e "processo" erano già identificati come importanti dagli unigrammi, l'analisi dei bigrammi chiarisce che l'accento non è solo sulla gestione in generale, ma specificamente sulla gestione dei processi. Questo dettaglio aiuta a capire le vere esigenze formative delle aziende e come queste si concretizzano in corsi mirati a migliorare l'efficienza operativa e la gestione delle risorse.

Un altro esempio rilevante è dato dalla presenza di bigrammi come "problem solving" e "quality management". Queste combinazioni ci forniscono una visione più dettagliata rispetto ai singoli termini, dimostrando che le imprese non solo richiedono competenze manageriali generiche, ma puntano su specifiche aree, come la risoluzione dei problemi complessi e la gestione della qualità. L'analisi dei bigrammi conferma quindi che i corsi sono focalizzati su aspetti chiave che aiutano le aziende a migliorare i processi interni e a incrementare la loro competitività.

Un altro set di bigrammi interessanti riguarda termini legati alla digitalizzazione e all'innovazione. Ad esempio, cyber security (93 occorrenze) e data analytics (74 occorrenze) riflettono la crescente importanza della protezione dei dati e dell'analisi dei dati nelle attività aziendali. Questi corsi sono fondamentali per affrontare le sfide del mondo digitale e preparare i dipendenti a gestire nuove tecnologie e metodologie analitiche.

Business intelligence (70 occorrenze) e team building (65 occorrenze) evidenziano invece come la formazione sia anche orientata verso lo sviluppo di competenze strategiche e collaborative, essenziali per una gestione aziendale efficace in contesti di team work e di decision-making basato su dati.

L'analisi dei bigrammi ci permette di ottenere una comprensione più completa e precisa dei temi formativi rispetto all'analisi degli unigrammi. La combinazione di parole evidenziata dai bigrammi riflette aree specifiche di competenza, come la gestione dei processi, la qualità totale, il project management e la sicurezza informatica, che non erano del tutto evidenti dall'analisi delle singole parole. Questi bigrammi forniscono un contesto più ricco e rivelano le aree in cui le aziende stanno investendo maggiormente in termini di formazione, confermando l'importanza della gestione operativa, delle competenze tecniche e dell'innovazione nel panorama formativo attuale. Ma vediamo come lo studio si arricchisce ed introduce nuova completezza attraverso l'analisi dei trigrammi.

Analisi dei trigrammi

L'analisi dei trigrammi, che esamina le sequenze di tre parole consecutive all'interno dei titoli dei corsi, rappresenta un passo successivo rispetto all'analisi dei bigrammi, permettendo di cogliere pattern linguistici più complessi. Tuttavia, nel contesto specifico dei titoli di corsi formativi, che hanno una lunghezza media e mediana di circa 6 parole, questa tecnica presenta sia vantaggi che limiti.

Vantaggi dell'analisi dei trigrammi:

- **Cattura di espressioni complete:** con una lunghezza media di 6 parole, molti titoli di corsi contengono concetti chiave composti da più di due parole. L'analisi dei trigrammi è particolarmente utile per identificare queste espressioni più articolate. Ad esempio, trigrammi come "total quality management" o "process management system" sono importanti per cogliere il significato completo dei titoli, poiché riflettono temi specifici e ben definiti.
- **Maggiore specificità:** rispetto agli unigrammi e bigrammi, i trigrammi forniscono informazioni più precise e dettagliate. Mentre l'analisi dei bigrammi potrebbe cogliere solo coppie di parole come "processo" e "gestione", i trigrammi sono in grado di identificare frasi più specialistiche che danno un contesto più accurato al contenuto formativo, come ad esempio "gestione dei processi aziendali".
- **Riduzione dell'ambiguità:** i trigrammi aiutano a ridurre l'ambiguità lessicale che potrebbe essere presente con l'uso di unigrammi o bigrammi. Parole come "processo" o "qualità" potrebbero avere significati diversi a seconda del contesto, ma quando vengono analizzate in combinazione con altre due parole (ad esempio, "sistema di gestione qualità"), il loro significato diventa più chiaro e preciso.

- Maggiore rilevanza per titoli brevi: nel contesto di titoli brevi, come quelli di lunghezza media di 6 parole, i trigrammi possono catturare una porzione significativa del titolo, rappresentando quasi metà o tutta la frase. Questo rende i trigrammi particolarmente efficaci nell'analizzare l'intero contenuto di titoli compatti, fornendo una visione completa di ciò che viene trattato nel corso.

Limiti dell'analisi dei trigrammi:

- Frequenza limitata: poiché i titoli dei corsi sono brevi (mediamente 6 parole), la probabilità che lo stesso trigramma appaia frequentemente diminuisce. Questo può limitare la quantità di dati significativi che l'analisi dei trigrammi può produrre, soprattutto se i titoli presentano molta variabilità nella loro formulazione.
- Sovrappollamento di combinazioni poco rilevanti: a causa della natura breve dei titoli, l'analisi dei trigrammi potrebbe produrre una quantità considerevole di combinazioni di parole poco informative o non significative. Alcuni trigrammi potrebbero risultare artificialmente costruiti o essere il risultato della frammentazione di un titolo che non fornisce una combinazione utile. Ciò aumenta il rumore nei dati, richiedendo un filtraggio attento.
- Richiede un corpus più ampio: poiché la probabilità di trovare trigrammi ripetuti è più bassa rispetto ai bigrammi o unigrammi, l'analisi dei trigrammi richiede un corpus più ampio per produrre risultati significativi. Nel caso di un dataset con un numero limitato di titoli, la possibilità di rilevare trigrammi significativi potrebbe essere ridotta, compromettendo la rilevanza delle osservazioni.
- Possibile perdita di contesto: anche se i trigrammi catturano una sequenza di tre parole, potrebbero comunque non fornire il contesto completo necessario per comprendere il titolo nella sua interezza, specialmente in titoli che utilizzano più di tre parole per esprimere il concetto principale. Ad esempio, un trigramma potrebbe rappresentare solo una parte del significato completo del titolo, escludendo dettagli importanti.

Dopo aver esaminato le caratteristiche e i limiti dell'analisi dei trigrammi nel contesto specifico dei titoli di corsi formativi, passiamo ad esplorare in dettaglio i risultati emersi.

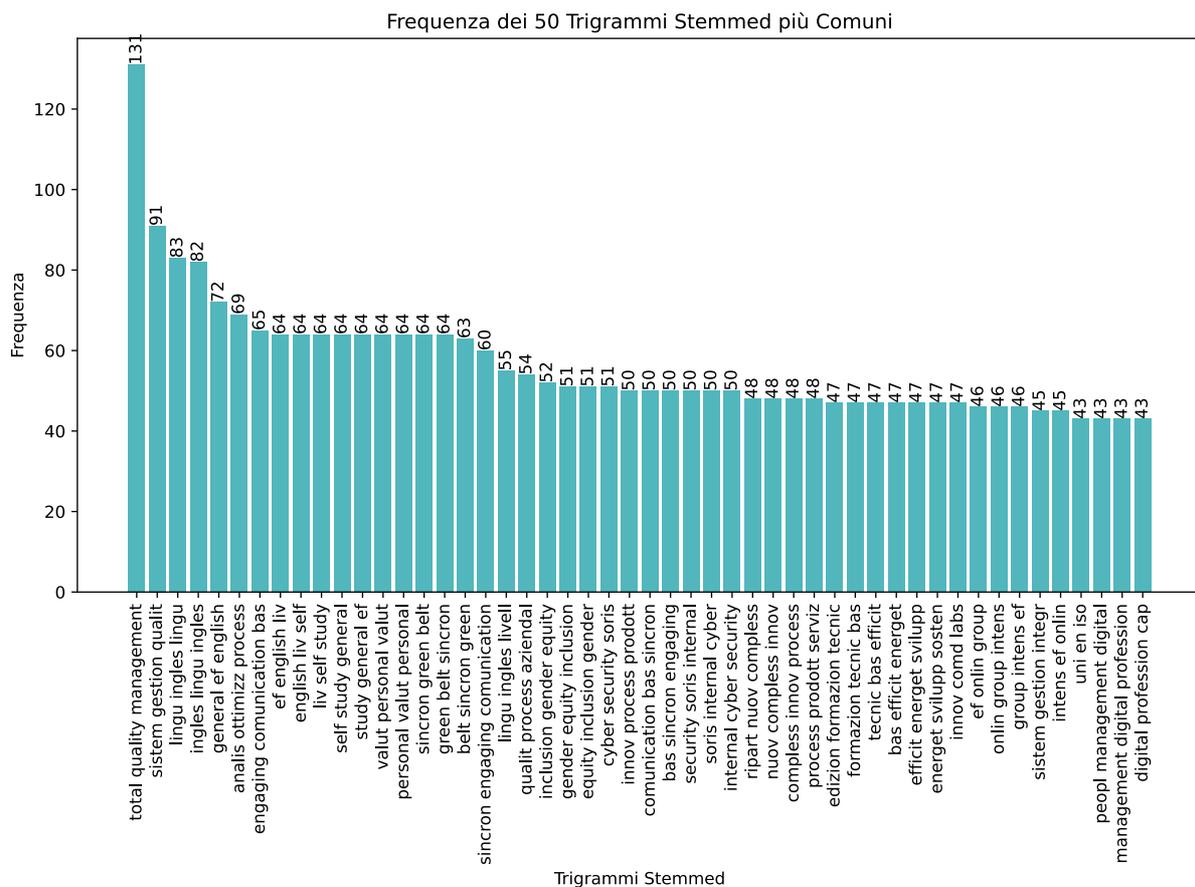
L'analisi dei trigrammi stemmed, non raggruppati per classe dimensionale, rivela una serie di pattern distintivi che delineano le principali aree di interesse formativo delle aziende analizzate. Il grafico evidenzia una distribuzione non uniforme, con una forte concentrazione di frequenze sui trigrammi più comuni, seguita da un rapido declino verso combinazioni più rare. Questa struttura mette in luce una gerarchia tematica chiara, con alcune priorità dominanti nel panorama formativo.

- I temi prevalenti riguardano qualità e gestione dei processi. Il trigramma più frequente, *total quality management* (131 occorrenze), rappresenta un punto focale trasversale per molte aziende, indicando un forte interesse per pratiche strutturate di miglioramento continuo e controllo della qualità. Questo tema, un pilastro della competitività aziendale, suggerisce che l'adozione di metodologie riconosciute a livello internazionale è un obiettivo primario per diverse organizzazioni. Accanto ad esso, trigrammi come *analisi ottimizz process* (72 occorrenze) e *sistem gestion qualit* (91 occorrenze) rafforzano l'attenzione alla formalizzazione dei processi interni. Questo denota una spinta verso una maggiore efficienza operativa e l'adozione di standard qualitativi più elevati.
- L'importanza delle competenze linguistiche. Con *ingles liv self* (64 occorrenze) e *general ef english* (72 occorrenze), emerge chiaramente l'attenzione verso la formazione linguistica, in particolare per l'inglese. La frequenza elevata di trigrammi legati all'autoapprendimento (*liv self study*, 64 occorrenze) riflette un interesse per approcci formativi flessibili e personalizzati, che rispondono alle esigenze di contesti lavorativi sempre più globalizzati.
- La crescente necessità di sicurezza digitale. Trigrammi come *cyber security system* (50 occorrenze) e *internal cyber security* (48 occorrenze) evidenziano una crescente consapevolezza della vulnerabilità digitale. Questo suggerisce che molte aziende stanno investendo non solo nella

protezione dei dati, ma anche nell'implementazione di pratiche preventive e strategie per affrontare le minacce informatiche.

- La comunicazione. L'attenzione alla comunicazione emerge da trigrammi come *engaging communication skill* (65 occorrenze). Questo sottolinea l'importanza attribuita a competenze trasversali come il coinvolgimento e la capacità di comunicare in modo efficace, aspetti fondamentali per il successo delle relazioni interne ed esterne delle organizzazioni.

Figura 2.5 - Frequenza dei 50 trigrammi stemmed più ricorrenti



- Sostenibilità e tecniche avanzate. Trigrammi quali *green belt system* (56 occorrenze) indicano un'adozione crescente delle metodologie Lean Six Sigma, con un focus specifico su progetti legati alla sostenibilità e al miglioramento continuo. Questo tema sottolinea un allineamento con le esigenze di responsabilità sociale e competitività sostenibile.

L'analisi dei trigrammi mette in luce un dataset orientato verso la professionalizzazione e l'innovazione. La prevalenza di temi legati alla qualità, alla digitalizzazione e alle competenze linguistiche, combinata con un interesse per metodologie avanzate come il Lean Six Sigma, suggerisce una chiara volontà di rafforzare le capacità interne delle organizzazioni per affrontare le sfide di un mercato sempre più complesso e globalizzato. La distribuzione delle frequenze evidenzia inoltre un nucleo tematico dominante, che definisce con precisione le priorità formative trasversali alle imprese.

L'analisi per classi dimensionali aziendali

L'analisi delle priorità formative per classi dimensionali evidenzia un'evoluzione graduale delle esigenze organizzative, strettamente legate alla complessità strutturale e alle sfide specifiche di ciascun gruppo. Attraverso l'analisi comparata di bigrammi e trigrammi (figura 2.6 e figura 2.7), è possibile delineare percorsi di sviluppo distintivi, identificando temi ricorrenti che riflettono il livello di maturità gestionale e strategica delle imprese.

Micro e piccole imprese: focus su efficienza e qualità.

Le micro imprese (<10 dipendenti) tendono a concentrarsi su strumenti essenziali, mirati a garantire la gestione efficiente delle risorse e il miglioramento della qualità. In queste organizzazioni, la formazione è spesso rivolta alla gestione operativa, con un forte focus sull'ottimizzazione dei processi interni. Concetti come total quality management e process aziendali emergono come priorità, indicando la necessità di implementare pratiche standardizzate per sostenere la competitività. Nonostante le risorse limitate, le micro imprese dimostrano una sorprendente attenzione alla qualità e all'internazionalizzazione, come evidenziato dall'enfasi sulle competenze linguistiche, che preparano queste realtà a interagire con partner esteri o mercati più ampi.

Piccole imprese: strutturazione e protezione digitale.

Nelle piccole imprese (10-49 dipendenti), emerge un chiaro passaggio verso una maggiore strutturazione interna. La formazione si concentra sull'adozione di sistemi gestionali più formalizzati (sistem gestion qualitat), che consentono di migliorare il controllo e l'organizzazione delle attività. Parallelamente, si osserva un'attenzione crescente alla sicurezza digitale, con bigrammi e trigrammi legati alla cyber security. Questo riflette la consapevolezza di rischi legati alla digitalizzazione, che diventa sempre più presente anche nelle piccole imprese. Questo cluster, trovandosi in una fase di consolidamento, lavora per bilanciare le esigenze operative con l'introduzione di strumenti e metodologie più sofisticate per tutelare il proprio know-how e ottimizzare i processi.

Medie imprese: sostenibilità e gestione delle risorse umane.

Le medie imprese (50-249 dipendenti) si distinguono per l'adozione di strategie più sofisticate, che riflettono la loro maggiore complessità organizzativa. Qui, la formazione abbraccia temi come la sostenibilità (tecnic material bioediliz, recuper scart lavor) e la gestione delle risorse umane (valut personal). Questo gruppo mostra un forte interesse per l'innovazione, adottando pratiche come l'economia circolare e materiali sostenibili, ma anche per la professionalizzazione delle funzioni HR. La gestione del personale diventa strategica per affrontare la crescita aziendale e ottimizzare le prestazioni interne. In questa fase, le imprese iniziano a formalizzare anche gli aspetti amministrativi e giuridici, a indicare un avanzamento nella complessità delle loro operazioni.

Grandi imprese: tecnologie avanzate e competitività globale.

Le grandi imprese (250+ dipendenti) rappresentano il livello più complesso del panorama aziendale. La loro formazione è fortemente orientata verso l'adozione di tecnologie avanzate e strumenti digitali che consentano di consolidare la competitività su scala globale. Bigrammi come green belt e contest digital riflettono l'adozione di metodologie Lean Six Sigma e di strategie digitali avanzate per ottimizzare processi e relazioni con clienti e fornitori. Allo stesso tempo, la comunicazione strategica in ambienti digitali (comun contest digital) e le competenze di vendita tecnologiche (vend digital serviz) evidenziano l'importanza di preparare il personale per un mercato in continua trasformazione. In questo gruppo, le imprese investono anche in leadership e sviluppo individuale, dimostrando una visione strategica che punta a creare strutture organizzative flessibili e competitive a livello internazionale.

L'evoluzione delle priorità formative segue uno schema chiaro: dalle esigenze operative di base delle micro imprese, si passa a una crescente strutturazione e protezione digitale nelle piccole imprese, fino ad arrivare a strategie sofisticate di sostenibilità e gestione HR nelle medie imprese e, infine, all'integrazione di tecnologie avanzate e competenze globali nelle grandi imprese. Questa progressione evidenzia come la crescita dimensionale non sia solo una questione di scala, ma comporti un cambiamento significativo nelle sfide, negli obiettivi e nelle strategie formative delle organizzazioni.

Figura 2.6 - Frequenza dei 10 bigrammi più comuni raggruppati per classe dimensionale

Frequenza dei 10 bigrammi più comuni raggruppati per classe dimensionale.

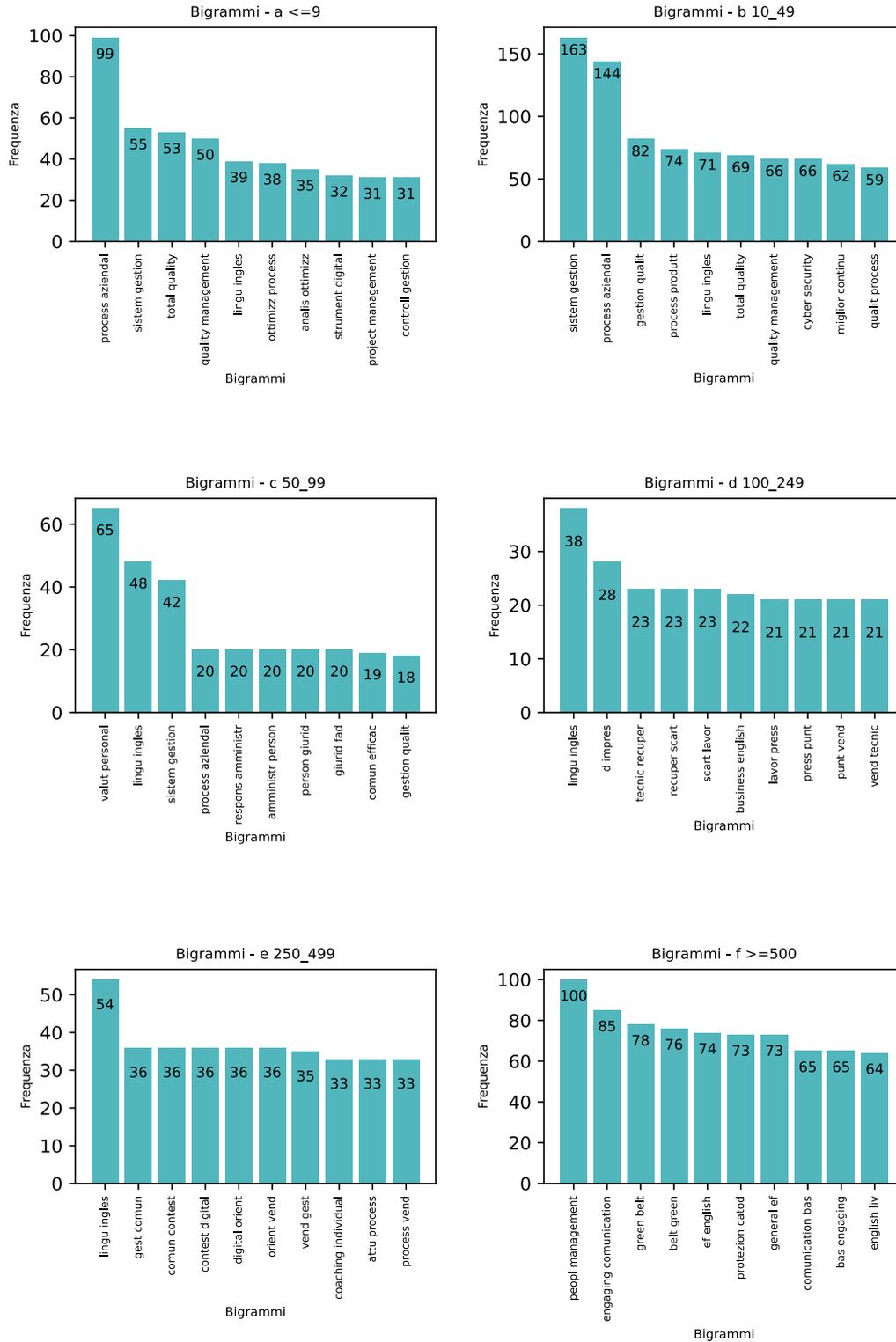
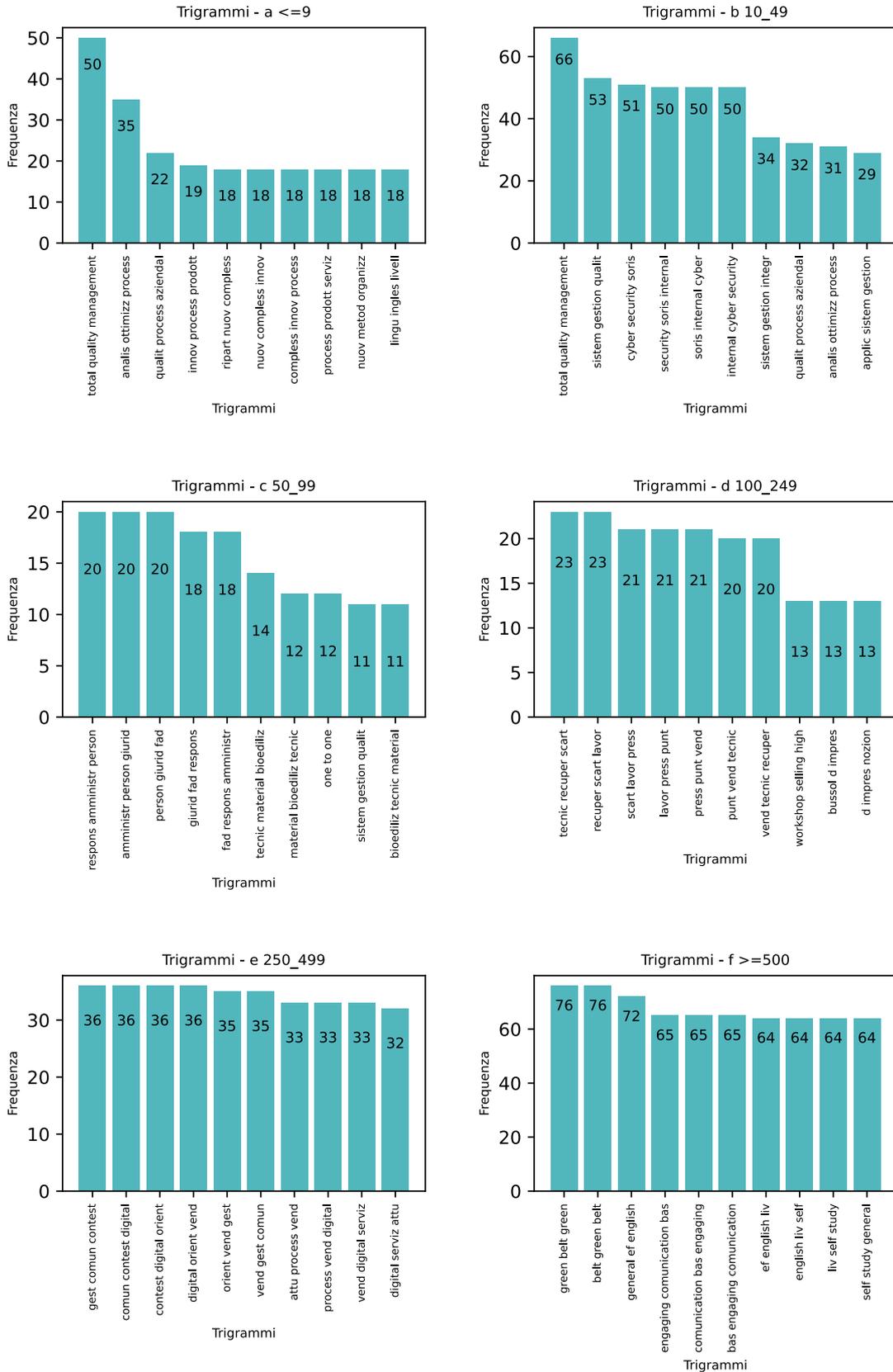


Figura 2.7 - Frequenza dei 10 trigrammi più comuni raggruppati per classe dimensionale

Frequenza dei 10 trigrammi più comuni raggruppati per classe dimensionale.



L'analisi per province

L'analisi dei bigrammi e trigrammi più frequenti suddivisi per provincia offre una visione dettagliata delle priorità formative, evidenziando come i bisogni aziendali siano strettamente legati alle caratteristiche economiche, produttive e culturali dei territori.

Ogni provincia manifesta peculiarità che rispecchiano non solo i settori industriali prevalenti, ma anche le strategie specifiche adottate dalle imprese per affrontare le sfide locali e globali.

L'uso dei bigrammi e trigrammi ricorrenti consente di identificare con precisione i focus tematici, creando una mappa delle esigenze formative che è al tempo stesso articolata e radicata nelle realtà territoriali. Di seguito, un'analisi dettagliata delle priorità per provincia.

Alessandria: gestione della qualità e digitalizzazione

Ad Alessandria, l'attenzione è focalizzata su tematiche di *delivery excellence*, *qualità* e *digitalizzazione dei processi*. La ricorrenza di trigrammi come *delivery excellence training* e *digitalizz gestion dat* indica una spinta verso l'ottimizzazione operativa e il controllo sistematico. Questo suggerisce che le imprese locali mirano a rafforzare la precisione e l'affidabilità dei loro processi per garantire standard elevati, soprattutto nei settori manifatturiero e logistico, tradizionalmente forti in questa provincia. La presenza di *privacy gestion dat* riflette anche una crescente consapevolezza sull'importanza della gestione sicura dei dati, coerentemente con l'espansione delle tecnologie digitali.

Asti: economia circolare e sostenibilità

La provincia di Asti si distingue per il focus sulla sostenibilità e sull'economia circolare. Bigrammi come *tecnic recuperare scart* e trigrammi come *recuper scart lavor* evidenziano una forte attenzione al recupero dei materiali di scarto e alla riduzione degli sprechi. Questo riflette una sensibilità locale verso la sostenibilità, probabilmente incentivata dalla presenza di imprese manifatturiere e artigiane che operano in settori dove l'efficienza delle risorse è fondamentale. Inoltre, termini come *punt vend tecnic* suggeriscono l'integrazione di competenze tecniche avanzate nei processi di vendita, segno di una strategia orientata al miglioramento delle relazioni con il cliente e alla valorizzazione del prodotto.

Biella: innovazione tecnologica e inclusione

Biella presenta un quadro formativo complesso, con un focus su innovazione e inclusione. Bigrammi come *sistem informatizz* e *miglior continu* mostrano un chiaro focus sull'innovazione tecnologica, mentre trigrammi come *riconosc temp est* e *soggett disabil cogni* riflettono l'attenzione a progetti inclusivi rivolti a persone con disabilità. Questa combinazione di temi suggerisce un equilibrio tra modernizzazione tecnologica e responsabilità sociale, un tratto distintivo del territorio. L'enfasi su *tecnic raccolt dat* evidenzia l'importanza dell'analisi dei dati per supportare processi decisionali più informati.

Cuneo: qualità e internazionalizzazione

Cuneo presenta bigrammi significativi come *qualit process* e *process aziendale*, insieme a trigrammi come *nuov compless innov* e *lingu ingles livell*. Questi termini indicano un'attenzione bilanciata tra l'efficienza operativa e l'apertura internazionale. L'importanza attribuita a *best practices* suggerisce che le imprese locali puntano su metodologie innovative e riconosciute per migliorare la produttività e la competitività. La ricorrenza di *ingles livell* evidenzia un chiaro investimento nella formazione linguistica, essenziale per un territorio che guarda ai mercati esteri.

Novara: produzione avanzata e trasformazione digitale

A Novara dominano bigrammi come *lean production* e *digital transform*, accompagnati da trigrammi come *digital transformation process* e *engagement manager team*. Questo profilo evidenzia un forte orientamento verso l'innovazione nei processi produttivi e la leadership. L'attenzione ai *nuov metod organiz* sottolinea la volontà di adottare approcci organizzativi moderni, mentre *process aziendale* conferma l'impegno verso l'ottimizzazione dei flussi operativi. Novara si distingue quindi per una visione formativa focalizzata su tecnologie avanzate e gestione strategica.

Figura 2.8 - Frequenza dei 10 bigrammi più comuni raggruppati per provincia

Frequenza dei 10 bigrammi più comuni raggruppati per provincia.

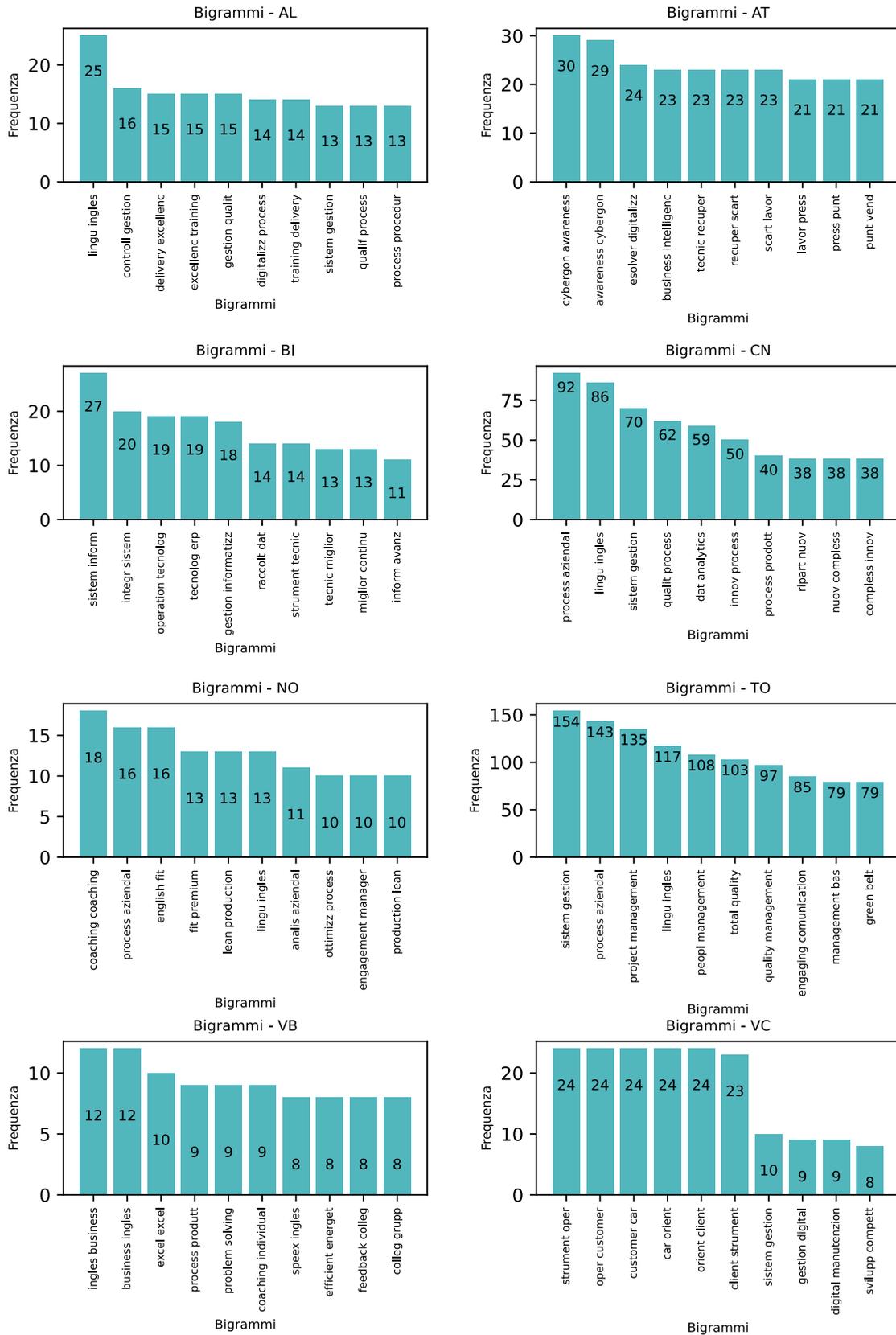
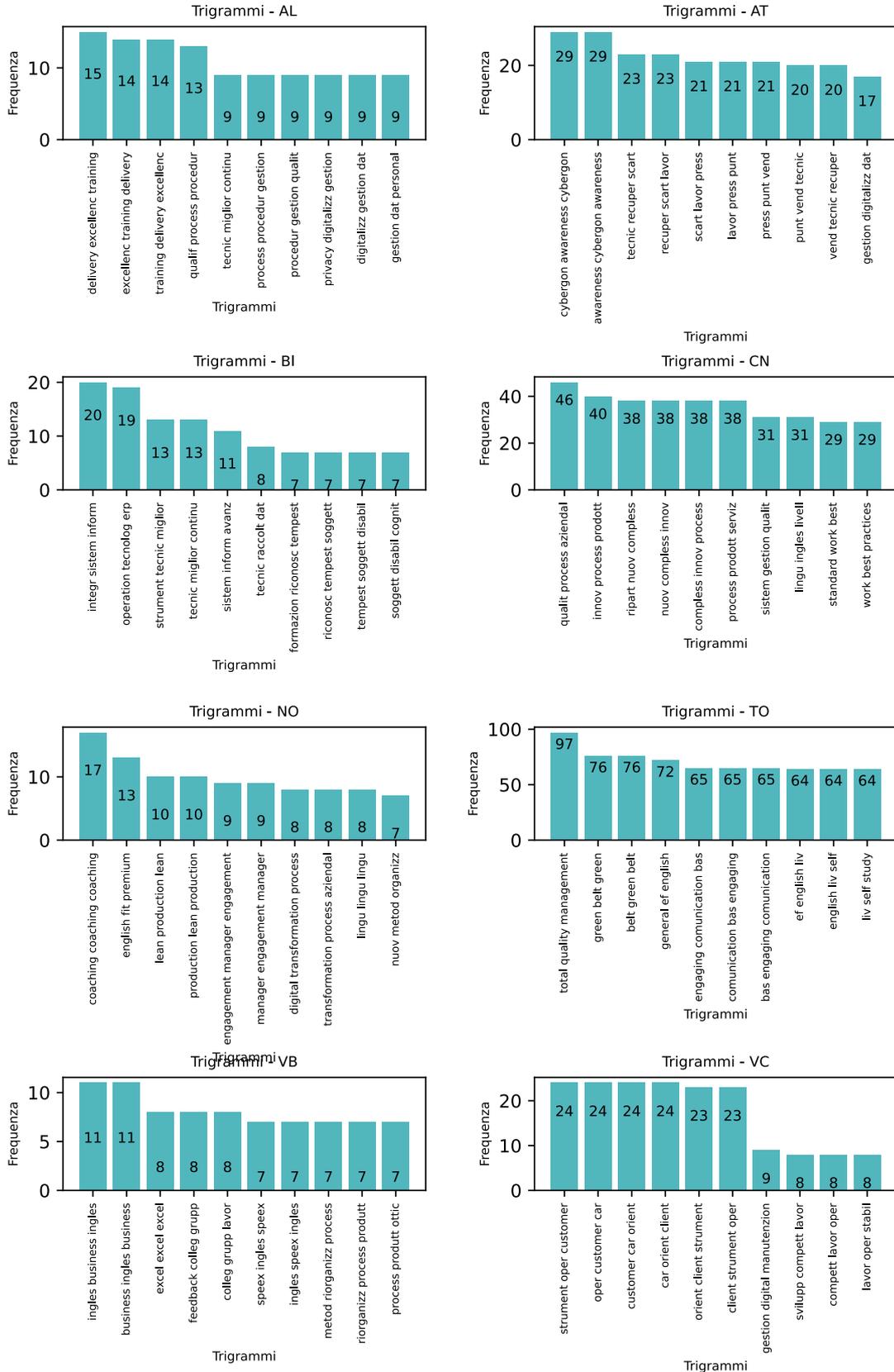


Figura 2.9 - Frequenza dei 10 trigrammi più comuni raggruppati per provincia

Frequenza dei 10 trigrammi più comuni raggruppati per provincia.



Torino: qualità, sostenibilità e competenze globali

A Torino i bigrammi più frequenti, come *total quality* e *green belt*, si collegano a trigrammi come *total quality management* e *engaging communication basics*. Questi termini indicano un forte orientamento verso la gestione della qualità totale e la sostenibilità attraverso metodologie avanzate come la Lean Six Sigma. L'importanza di *general ef english* e *liv self study* mostra un chiaro investimento nelle competenze linguistiche e nell'autoapprendimento, confermando la vocazione internazionale delle imprese torinesi. Torino si configura come un territorio all'avanguardia, con una formazione orientata alla competitività globale e alla trasformazione digitale.

Verbano-Cusio-Ossola: gestione del cliente e manutenzione tecnica

Nel Verbano-Cusio-Ossola spiccano bigrammi come *customer care* e *digital manutenzion*, mentre trigrammi come *strument oper customer* e *client strument oper* suggeriscono una formazione focalizzata sulla gestione delle relazioni con i clienti e sulla manutenzione tecnica. Questa combinazione riflette un contesto economico legato sia al turismo, dove il cliente è al centro, sia all'industria, che richiede competenze specialistiche per garantire efficienza operativa e continuità.

Vercelli (VC): stabilità organizzativa e digitalizzazione

A Vercelli, i bigrammi *compet lavor* e *digital gestion* trovano riscontro nei trigrammi *gest digital manutenzion* e *compet lavor oper*. Questi termini indicano una formazione orientata alla stabilità organizzativa e all'uso delle tecnologie digitali per migliorare i processi aziendali. La presenza di *lavor oper stabil* sottolinea l'impegno verso la creazione di ambienti lavorativi più efficienti e resilienti, un elemento chiave per affrontare le sfide produttive locali.

I bigrammi e trigrammi più frequenti mostrano come le priorità formative siano modellate dalle caratteristiche uniche di ciascuna provincia. Torino e Cuneo puntano su qualità, sostenibilità e competenze globali, mentre Alessandria e Asti si concentrano su ottimizzazione operativa ed economia circolare. Novara e Biella emergono per il focus su innovazione tecnologica e inclusione, mentre il Verbano-Cusio-Ossola e Vercelli evidenziano esigenze legate alla gestione tecnica e alla stabilità organizzativa. Questa diversificazione sottolinea la necessità di percorsi formativi mirati, che rispondano alle specifiche esigenze di ciascun territorio e sostengano lo sviluppo delle economie locali.

Conclusioni

Dall'analisi è emerso un panorama articolato, dove temi consolidati e innovazioni emergenti convivono per rispondere alle sfide delle imprese. La gestione della qualità e dei processi emerge come tema dominante, con trigrammi come *total quality management* e *process management system*. Allo stesso tempo, la digitalizzazione e la sicurezza informatica, rappresentate da bigrammi come *cyber security* e *digital transformation*, evidenziano la necessità di affrontare le sfide tecnologiche. La formazione linguistica, con *general ef english* e *liv self study*, mostra un chiaro orientamento all'internazionalizzazione e all'autoapprendimento. Le priorità formative cambiano con la complessità organizzativa: le micro imprese puntano su efficienza e qualità; le piccole imprese lavorano su strutturazione e protezione digitale; le medie imprese si concentrano su sostenibilità e gestione delle risorse umane; le grandi imprese adottano tecnologie avanzate e strategie globali, con un focus su leadership e competitività. Le esigenze formative riflettono le peculiarità produttive dei territori piemontesi: Torino si distingue per qualità e sostenibilità, Alessandria e Asti per digitalizzazione ed economia circolare, Novara per innovazione tecnologica, Biella per inclusione e modernizzazione, mentre il Verbano-Cusio-Ossola privilegia competenze tecniche e relazionali. Il 44% dei titoli è unico, segnalando una propensione alla personalizzazione, mentre il 56% ricade in titoli ripetuti, a indicare l'importanza di competenze trasversali e consolidate.

Lo studio evidenzia la necessità di bilanciare competenze tradizionali e nuove priorità come digitalizzazione e sostenibilità. Le imprese, influenzate dalla dimensione e dal contesto territoriale, manifestano esigenze formative che evolvono con le sfide del mercato. Questo rappresenta una base per orientare la pianificazione strategica, rafforzando competitività e innovazione.

Capitolo 3

Best practices 2024: Storie di Formazione eccellenti in Piemonte

Le attività di monitoraggio del 2024 in Piemonte hanno avuto l'obiettivo di analizzare in profondità le esperienze di formazione di quindici imprese piemontesi che, grazie ai Fondi Fondimpresa, hanno saputo creare percorsi formativi di eccellenza. Abbiamo raccolto le esperienze dei beneficiari: imprenditori, manager e lavoratori ed analizzato la relazione di ciascuna di esse rispetto al contesto socioeconomico e competitivo di ciascuna di esse, giungendo a far emergere le buone prassi e le dinamiche della formazione efficace, di cui qui riportiamo un estratto⁹.

L'elenco delle imprese selezionate

La tabella 3.1 riporta l'elenco dei piani formativi e delle imprese selezionate, le province in cui hanno la sede prevalente, il titolo dei piani formativi e gli Ambiti Tematici Strategici relativi.

Tabella 3.1 - Le quindici imprese del MV2024, i titoli dei piani formativi e gli ATS

DENOMINAZIONE AZIENDA	Prov.	ATS
A.B.E.T. LAMINATI SPA	CN	Competenze di base e trasversali
ALPENFRUCHT SRL	CN	Competenze di base e trasversali
CAMS SRL	TO	Transizione verde
CERETTO AZIENDE VITIVINICOLE SRL	CN	Innovazione digitale
DATA NETWORK CONSULTING SRL	TO	Politiche attive
FENICE SPA (già COLLIGO SPA)	TO	Politiche attive
GENERAL CAB SRL	AT	Innovazione digitale
IDEAS & MOTION SRL	CN	Competenze di base e trasversali
IN.TE.SA. SPA	TO	Competenze di base e trasversali
MOLINO PEILA SPA	TO	Transizione verde
MONTAGGI E IMPIANTI SRL	AL	Innovazione digitale
MULTITEL PAGLIERO SPA	CN	Transizione verde
ORDITURA CROTTI SRL	BI	Innovazione digitale
PRISMA IMPIANTI SPA	AL	Innovazione digitale
REYNALDI SRL SOCIETÀ BENEFIT	TO	Transizione verde

Analisi strutturata delle buone prassi rilevate

Per condurre un'analisi strutturata e dettagliata delle buone prassi emerse nei piani formativi aziendali, abbiamo adottato un approccio metodologico articolato in diverse fasi. Innanzitutto, sono state raccolte e sistematizzate le informazioni relative ai piani monitorati, con particolare attenzione alle strategie, metodologie e azioni implementate dalle imprese. Questo ci ha permesso di individuare e categorizzare una serie di pratiche che hanno contribuito in modo significativo al successo delle iniziative formative.

⁹ I rapporti integrali saranno resi disponibili da Fondimpresa nell'apposita sezione del sito internet che riguarda i Monitoraggi Valutativi <https://www.fondimpresa.it/monitoraggio-valutativo>

Successivamente, le buone prassi sono state raggruppate per attinenza semantica, secondo otto macro-cluster principali che riflettono le aree chiave di intervento nei processi formativi: analisi dei fabbisogni e definizione degli obiettivi, progettazione personalizzata, metodologie didattiche, formazione pratica, supporto e monitoraggio, coinvolgimento e partecipazione, ruolo e qualità dei docenti, e innovazione e sostenibilità. Questa clusterizzazione ha consentito di evidenziare i temi ricorrenti e le tendenze innovative nel panorama della formazione aziendale.

L'analisi è stata ulteriormente arricchita con un confronto trasversale tra le diverse aziende, allo scopo di identificare modelli replicabili e trasferibili ad altri contesti organizzativi. Questo approccio ha permesso di individuare non solo le singole pratiche eccellenti, ma anche i meccanismi di integrazione e sinergia che ne hanno amplificato l'efficacia.

Analisi dei fabbisogni e definizione degli obiettivi

L'analisi dei fabbisogni e la definizione degli obiettivi rappresentano il fondamento di un piano formativo efficace. Pratiche come l'analisi partecipativa dei fabbisogni, evidenziata da diverse aziende, mostrano quanto sia importante coinvolgere dipendenti e manager per identificare competenze chiave e necessità specifiche. La definizione di obiettivi formativi chiari, strettamente collegati alle strategie aziendali, è funzionale per garantire che la formazione abbia un impatto diretto sul raggiungimento delle priorità organizzative. Questo approccio non solo migliora la pertinenza dei programmi, ma assicura anche una misurabilità concreta dei risultati. Infine, integrare la sostenibilità strategica tra gli obiettivi sottolinea come molte aziende stiano adottando una visione olistica, collegando la formazione alla crescita a lungo termine e alla competitività sul mercato globale.

Progettazione personalizzata e adattamento dei contenuti

La personalizzazione dei contenuti formativi emerge come una delle buone prassi più diffuse e apprezzate. Modelli come la progettazione progressiva e l'uso di moduli flessibili consentono di adattare i percorsi formativi alle esigenze di diversi gruppi di dipendenti, massimizzando l'efficacia dell'apprendimento. Inoltre, collaborare con consulenti esterni e team di ricerca garantisce che i programmi siano progettati con standard di alta qualità e che rispondano in modo mirato alle sfide aziendali. Sinergie con società di consulenza ed esperti consentono inoltre di ottimizzare risorse e tempi, creando percorsi formativi innovativi e pertinenti per la realtà aziendale.

Metodologie didattiche

Le aziende che adottano metodologie didattiche innovative e integrate ottengono un vantaggio competitivo significativo. La combinazione di metodologie attive, cooperative e interattive, come lezioni frontali abbinate a lavori di gruppo o simulazioni, garantisce un apprendimento dinamico e coinvolgente. L'integrazione di approcci diversificati, come Action Learning e autoapprendimento, è particolarmente utile per trasferire competenze tecniche e soft skills, migliorando così la capacità dei dipendenti di affrontare problemi reali con un approccio proattivo. Questo cluster dimostra inoltre che le metodologie didattiche coinvolgenti sono più efficaci e consentono di esplicitare i migliori risultati ed impatti.

Formazione pratica e applicazione immediata

L'importanza della formazione pratica emerge chiaramente nei piani aziendali. Pratiche come il Training on the Job e il Learning by Doing sono fondamentali per trasferire competenze in modo immediato e contestualizzato. La possibilità di applicare direttamente le conoscenze acquisite ai contesti lavorativi non solo migliora la motivazione dei dipendenti, ma accelera anche l'integrazione delle nuove competenze nei processi aziendali. Simulazioni realistiche e approcci blend teorico-pratici offrono un ambiente sicuro per sperimentare e perfezionare le proprie abilità, favorendo una crescita più rapida e una maggiore fiducia nelle proprie capacità.

Supporto e monitoraggio

Un sistema di monitoraggio e feedback continuo è essenziale per garantire il successo della formazione. Le aziende che adottano queste pratiche hanno dimostrato di essere più efficaci nell'adattare i programmi formativi alle esigenze emergenti. La raccolta di feedback da parte dei partecipanti e l'analisi dei risultati consentono di apportare miglioramenti tempestivi, assicurando che gli obiettivi siano sempre in linea con le necessità aziendali. Inoltre, il supporto continuo, come la disponibilità di materiali di

riferimento e l'assistenza post-formazione, favorisce l'apprendimento autonomo e la retention delle competenze.

Coinvolgimento e partecipazione

Il coinvolgimento attivo dei dipendenti è una chiave di successo per ogni programma formativo. Pratiche come il coinvolgimento interfunzionale e intergenerazionale promuovono uno scambio di conoscenze e prospettive che arricchisce l'esperienza formativa. Approcci come il bottom-up, che danno voce ai dipendenti nella definizione delle esigenze formative, aumentano il senso di appartenenza e la motivazione a partecipare. Inoltre, l'apprendimento collaborativo e la promozione del networking interno rafforzano la coesione aziendale, migliorando le relazioni tra colleghi e creando un ambiente di lavoro più dinamico e innovativo.

Ruolo e qualità dei docenti

La scelta di docenti esperti e qualificati è una buona prassi fondamentale per il successo di ogni piano formativo. I docenti interni, grazie alla loro conoscenza approfondita dell'organizzazione, riescono a contestualizzare i contenuti formativi, rendendoli immediatamente applicabili. Allo stesso tempo, la presenza di esperti esterni consente di introdurre nuove prospettive e metodologie innovative. Docenti in grado di stimolare curiosità e motivazione, combinando teoria e pratica, sono essenziali per favorire una formazione coinvolgente e trasformativa.

Innovazione e sostenibilità

Il legame tra formazione, innovazione e sostenibilità è sempre più rilevante nel contesto aziendale moderno. La cultura della formazione continua e l'integrazione di programmi formativi con progetti aziendali innovativi evidenziano come le aziende siano sempre più orientate a costruire un futuro sostenibile. Investire nella formazione in chiave green o digitale consente alle imprese di mantenere la loro competitività, rispondendo alle sfide del mercato e alle crescenti aspettative dei consumatori. Questo cluster sottolinea l'importanza di un approccio formativo strategico, orientato non solo al presente, ma anche alle esigenze future del mercato.

Estratti delle buone prassi per impresa

Lasciamo il lettore alle buone prassi delle quindici imprese individuate per i Monitoraggi Valutativi 2024, siamo certi che le loro Storie di Formazione saranno d'ispirazione per molti e contribuiranno al miglioramento continuo della formazione interprofessionale.

L'estratto riporta, per ciascuna impresa, accanto alla ragione sociale, l'ambito tematico strategico; quindi, il titolo dato al rapporto di monitoraggio, una breve presentazione dell'impresa e dei motivi che hanno portato alla selezione del piano formativo; quindi, gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione e, infine le buone prassi rilevate.

A.B.E.T. LAMINATI SPA – Competenze di base e trasversali

Innovazione e sostenibilità: il percorso formativo di Abet Laminati per il futuro

Abet Laminati S.p.A., fondata negli anni '50, è uno dei principali produttori italiani di laminati decorativi. Con sede in Piemonte, l'azienda è nota per la sua continua innovazione e il suo forte impegno nel design e nella sostenibilità. Nel corso degli anni, Abet Laminati ha costruito una reputazione solida a livello internazionale, collaborando con designer di fama mondiale e partecipando attivamente a importanti movimenti di design come Alchimia e Memphis. L'azienda non solo si distingue per la qualità e la varietà dei suoi prodotti, ma anche per la sua capacità di anticipare le tendenze del mercato, espandendo continuamente la sua gamma di prodotti e mercati.

Alla base del piano formativo di Abet Laminati vi è l'obiettivo strategico di consolidare e rafforzare la propria posizione di leadership nel mercato globale dei laminati decorativi. Questo obiettivo si fonda su tre pilastri fondamentali: innovazione, sostenibilità e sviluppo continuo delle competenze interne. L'azienda riconosce che per mantenere il suo vantaggio competitivo, è essenziale non solo innovare

costantemente i propri prodotti e processi, ma anche garantire che i propri dipendenti siano adeguatamente formati per affrontare le sfide del settore in continua evoluzione.

Gli orientamenti strategici dell'azienda sono fortemente incentrati sull'ottimizzazione dei processi interni, che include l'efficienza operativa, la riduzione degli sprechi e l'adozione di pratiche sostenibili. A ciò si aggiunge la valorizzazione del capitale umano, considerato una risorsa chiave per il successo a lungo termine. Abet Laminati investe significativamente nella formazione continua, riconoscendo che il potenziamento delle competenze dei dipendenti è fondamentale per sostenere l'innovazione e rispondere efficacemente alle esigenze del mercato.

In questo contesto, il piano formativo "Formarsi in Abet 2022" è stato concepito per affrontare le sfide emergenti e garantire che i dipendenti dispongano delle competenze necessarie per supportare l'innovazione e raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda. Questo piano non si limita alla semplice trasmissione di conoscenze, ma è stato progettato come un percorso di sviluppo continuo, che mira a integrare le esigenze operative quotidiane con le strategie di crescita a lungo termine dell'azienda.

L'elemento di interesse principale del piano formativo risiede nella capacità di Abet Laminati di integrare perfettamente le esigenze operative con una visione strategica di lungo termine, attraverso un approccio formativo dinamico e personalizzato. Questo approccio non solo consente di adattare la formazione alle specifiche necessità dei dipendenti, ma assicura anche che ogni intervento formativo contribuisca in modo concreto al raggiungimento degli obiettivi aziendali, promuovendo al contempo un ambiente di lavoro innovativo e orientato al miglioramento continuo.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Diversi elementi chiave hanno contribuito in modo significativo al successo della formazione in Abet Laminati.

- Collaborazione strategica con una società esterna. Uno dei fattori chiave che ha influito positivamente sulla formazione in Abet Laminati è stata la stretta collaborazione con una società esterna altamente qualificata, che possiede una profonda conoscenza della struttura e delle dinamiche aziendali. Questa partnership ha permesso di sviluppare corsi su misura, perfettamente allineati alle esigenze specifiche dell'organizzazione. La conoscenza approfondita dell'azienda da parte della società esterna ha facilitato l'adattamento continuo del programma formativo, garantendo che ogni sessione fosse rilevante e mirata a rispondere alle necessità operative emergenti. Grazie a questa collaborazione, è stato possibile personalizzare i contenuti della formazione in tempo reale, assicurando che le attività proposte fossero sempre pertinenti e potessero affrontare le sfide specifiche che i dipendenti e i responsabili si trovano ad affrontare. Questa flessibilità ha reso la formazione non solo più efficace, ma anche strettamente integrata con gli obiettivi strategici dell'azienda, permettendo a Abet Laminati di ottenere il massimo ritorno dall'investimento formativo.
- Approccio graduale con "pillole" formative mensili. Un altro fattore determinante che ha contribuito al successo della formazione in Abet Laminati è stata la scelta strategica di strutturare il corso in "pillole" mensili, anziché concentrarlo in poche sessioni intensive. Questo approccio ha permesso ai partecipanti di assimilare gradualmente i concetti, evitando il sovraccarico di informazioni che spesso può ostacolare l'apprendimento efficace. Il ritmo diluito ha dato ai partecipanti il tempo necessario per riflettere su quanto appreso e applicare le nuove competenze tra una sessione e l'altra. Questa pratica non solo ha garantito un assorbimento più profondo delle nozioni, ma ha anche facilitato un apprendimento più pratico e concreto, permettendo ai dipendenti di sperimentare e consolidare le abilità apprese in un contesto reale, incrementando così l'efficacia complessiva del processo formativo.
- Classe a numero ridotto. Il numero ridotto di partecipanti per sessione ha rappresentato un ulteriore elemento positivo nel processo formativo. Le classi meno numerose hanno consentito un'interazione più diretta e personalizzata tra i partecipanti e il docente, creando un ambiente di apprendimento intimo e produttivo. Questa configurazione ha permesso di affrontare in modo approfondito le specifiche problematiche e le domande individuali, migliorando significativamente la qualità

complessiva del percorso formativo. Grazie a questo formato, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di ricevere un'attenzione mirata, che ha facilitato una comprensione più profonda dei contenuti e ha reso possibile un confronto più aperto e costruttivo. Il docente è stato in grado di adattare il ritmo e i contenuti delle lezioni in base alle esigenze del gruppo, rispondendo tempestivamente alle richieste e alle preoccupazioni dei partecipanti. Questo approccio ha non solo rafforzato l'efficacia dell'apprendimento, ma ha anche contribuito a creare un clima di fiducia e collaborazione all'interno delle sessioni, favorendo un'esperienza formativa più coinvolgente e soddisfacente per tutti i partecipanti.

- Atmosfera creata dai docenti. L'atmosfera creata dai docenti è stata un fattore chiave nel successo della formazione in Abet Laminati. I formatori, fin dalle prime sessioni, sono riusciti a mettere i partecipanti a proprio agio, favorendo un ambiente aperto e partecipativo. Questo clima di fiducia ha incoraggiato l'interazione e la condivisione di esperienze, elementi essenziali per un apprendimento profondo ed efficace. I partecipanti, sentendosi liberi di esprimersi e di confrontarsi, hanno potuto esplorare e assimilare i concetti in modo più approfondito. L'ambiente così creato non solo ha facilitato l'acquisizione delle competenze, ma ha anche reso la formazione un'esperienza piacevole e coinvolgente. L'assenza di barriere comunicative tra i partecipanti e i docenti ha permesso di affrontare temi complessi con maggiore serenità, favorendo un apprendimento collaborativo e una crescita collettiva. La capacità dei docenti di creare un contesto sicuro e accogliente ha trasformato le sessioni in momenti di confronto costruttivo, dove ogni partecipante ha potuto contribuire attivamente, arricchendo il processo formativo con le proprie esperienze e prospettive.

Le buone prassi formative aziendali

Abet Laminati ha implementato diverse buone prassi che hanno notevolmente rafforzato l'efficacia della formazione aziendale.

- Analisi dei fabbisogni formativi. Una delle pratiche più significative adottate da Abet Laminati è l'analisi preliminare dei fabbisogni formativi, un processo che ha garantito che i corsi fossero progettati per rispondere in modo mirato e specifico alle reali necessità dell'organizzazione. Questa analisi dettagliata ha permesso di identificare con precisione le competenze chiave da sviluppare, assicurando che ogni intervento formativo fosse strettamente allineato con gli obiettivi strategici dell'azienda. Il risultato è stato un piano di formazione altamente efficace, capace di affrontare direttamente le sfide operative e di promuovere la crescita continua dei dipendenti in linea con le esigenze aziendali. Grazie a questa metodologia, Abet Laminati ha potuto orientare le risorse formative verso aree critiche, evitando dispersioni di tempo e risorse su competenze non essenziali. L'analisi preliminare ha anche favorito una maggiore consapevolezza tra i dipendenti riguardo alle aspettative aziendali, facilitando un impegno più attivo e mirato durante i corsi. In questo modo, l'azienda ha potuto garantire che la formazione non fosse solo un adempimento formale, ma un vero e proprio strumento strategico per migliorare la performance individuale e collettiva, in sintonia con la visione e gli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione.
- Adattamento e personalizzazione dei contenuti ongoing. Un'altra prassi efficace adottata da Abet Laminati è stata la personalizzazione continua del contenuto formativo durante le sessioni, dimostrando una notevole flessibilità nel rispondere alle esigenze emergenti dei partecipanti. Questo approccio ha permesso di rendere la formazione non solo più rilevante, ma anche immediatamente applicabile nel contesto lavorativo quotidiano. Grazie a questa dinamica, i formatori hanno potuto adattare in tempo reale il programma didattico, rispondendo prontamente a domande specifiche e affrontando problematiche pratiche sollevate durante le sessioni. Ciò ha garantito che ogni incontro fosse pienamente utile e pertinente, mantenendo alto l'interesse e l'engagement dei partecipanti. La capacità di modificare e aggiornare i contenuti formativi in base alle interazioni con i partecipanti ha trasformato la formazione in un processo bidirezionale, dove l'apprendimento non era semplicemente passivo, ma piuttosto un dialogo continuo. Questa personalizzazione ha favorito un ambiente di apprendimento dinamico e partecipativo, in cui i dipendenti non solo ricevevano

informazioni, ma contribuivano attivamente al loro sviluppo, portando esempi concreti e problematiche reali. In questo modo, la formazione è stata vissuta come uno strumento pratico e immediatamente utile, in grado di rispondere ai bisogni concreti dell'azienda e dei suoi dipendenti, rendendola un pilastro fondamentale per il miglioramento delle performance aziendali e per l'adattamento rapido alle sfide del mercato.

- Metodologie didattiche diversificate. L'integrazione di metodologie didattiche diversificate ha significativamente arricchito l'esperienza formativa offerta da Abet Laminati. L'azienda ha sapientemente combinato lezioni frontali, tavole rotonde e sessioni di domande e risposte (Q&A), creando un ambiente di apprendimento completo e dinamico. Le lezioni frontali hanno fornito una solida base teorica, mentre le tavole rotonde hanno incoraggiato il dialogo e lo scambio di idee tra i partecipanti, permettendo di confrontarsi su situazioni pratiche e reali. Questa varietà di approcci ha stimolato l'interazione attiva tra i partecipanti, contribuendo a una comprensione più approfondita dei contenuti. Le sessioni di Q&A, in particolare, hanno offerto l'opportunità di chiarire dubbi specifici e di esplorare in dettaglio argomenti di interesse, rendendo il processo formativo più coinvolgente e personalizzato. L'alternanza di queste metodologie ha permesso di mantenere alta l'attenzione e di adattare il ritmo dell'apprendimento alle esigenze del gruppo, favorendo non solo l'acquisizione di nuove competenze ma anche il rafforzamento delle relazioni tra i partecipanti. Questo approccio integrato ha trasformato le sessioni di formazione in momenti di crescita collettiva, dove teoria e pratica si sono incontrate, arricchendo il bagaglio professionale di ciascun partecipante.
- Promozione dell'apprendimento collaborativo e coesione interna. Inoltre, Abet Laminati ha fortemente promosso un ambiente di apprendimento collaborativo, incentivando la partecipazione attiva dei dipendenti provenienti da diversi reparti. Questa iniziativa ha avuto un impatto significativo sulla comprensione reciproca tra colleghi di diverse aree, facilitando una maggiore coesione interna e rafforzando lo spirito di squadra. L'interazione tra dipendenti con background differenti ha permesso ai partecipanti di condividere le proprie esperienze lavorative e di apprendere dai punti di vista degli altri, arricchendo così il processo formativo. Questa condivisione di esperienze ha contribuito a migliorare le relazioni interpersonali all'interno dell'azienda, poiché i dipendenti hanno potuto comprendere meglio le sfide e le opportunità che caratterizzano i diversi settori. Il confronto costruttivo e l'apprendimento reciproco hanno non solo arricchito il bagaglio di conoscenze dei partecipanti, ma hanno anche rafforzato la collaborazione e la fiducia all'interno dei team. Questo approccio ha permesso di creare un ambiente di lavoro più armonioso e integrato, dove le competenze e le idee di ciascuno vengono valorizzate e messe a disposizione dell'intera organizzazione.
- Valorizzazione del feedback come strumento di crescita. Abet Laminati ha dato grande importanza al feedback come strumento centrale per la crescita aziendale e individuale. Il feedback non è stato utilizzato solo per affrontare e risolvere problemi specifici, ma anche come un mezzo per riconoscere e valorizzare il contributo di ogni membro del team. Questo approccio ha trasformato il feedback in un elemento chiave per costruire un ambiente di lavoro più aperto e innovativo, in cui le idee dei dipendenti sono ascoltate e apprezzate. L'utilizzo costante del feedback ha contribuito a promuovere una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo. I dipendenti, sentendosi ascoltati e coinvolti, sono stati incoraggiati a proporre soluzioni creative e a partecipare attivamente ai processi decisionali. Questa valorizzazione delle idee ha non solo migliorato il morale e la motivazione del personale, ma ha anche spinto l'azienda verso l'innovazione, permettendo a Abet Laminati di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e di mantenere un vantaggio competitivo.

Conclusioni

Il piano formativo "Formarsi in Abet 2022" ha evidenziato il ruolo essenziale che la formazione gioca nel sostenere la crescita e il successo di Abet Laminati. Le competenze di base e trasversali acquisite dai dipendenti attraverso questo percorso formativo sono state strettamente allineate con gli obiettivi strategici dell'azienda, che punta a mantenere la sua posizione di leadership nel mercato globale dei

laminati decorativi. In un contesto industriale in continua evoluzione, l'investimento nelle competenze dei dipendenti non è solo un requisito per l'operatività quotidiana, ma anche un elemento chiave per l'innovazione e la sostenibilità a lungo termine. La formazione ha permesso di rafforzare le competenze fondamentali, migliorando l'efficienza e la qualità dei processi interni, e ha facilitato l'acquisizione di nuove abilità, essenziali per affrontare le sfide future. Il piano formativo analizzato esemplifica in modo chiaro come l'integrazione tra formazione e strategie aziendali possa generare un ciclo virtuoso di miglioramento continuo. In questo contesto, lo sviluppo del capitale umano emerge come un elemento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. La forte connessione tra le attività formative, le competenze sviluppate e la strategia aziendale ha contribuito a creare un ambiente di lavoro dinamico e orientato alla crescita e all'innovazione, capace di adattarsi con flessibilità alle esigenze in continua evoluzione del mercato.

ALPENFRUCHT SRL - Competenze di base e trasversali

Innovazione e amministrazione: le nuove competenze in contabilità per la gestione efficace dello stabilimento Alpenfrucht

Alpenfrucht S.r.l. è un'azienda a gestione familiare, fondata per la Bertolini S.r.l. nel 1995, con sede principale a Egna (BZ). È una delle principali aziende italiane per la produzione di semilavorati di frutta e si occupa di acquistare e lavorare materie prime per la conseguente trasformazione in succo di frutta, succo concentrato, polvere, e purea di frutta. I due stabilimenti della ditta Alpenfrucht S.r.l. si trovano nelle regioni italiane di importanza chiave per la produzione di frutta. Il primo è a Tarantasca (CN) in Piemonte, area di produzione di mele, pere e pesche. Il secondo stabilimento è a Giugliano (NA) in Campania, dove si producono soprattutto albicocche e pesche. Negli ultimi anni, l'azienda ha potenziato le proprie capacità produttive e di stoccaggio, facendone uno dei maggiori player italiani ed europei. Conseguentemente, è seguito un periodo di riorganizzazione e nuovi investimenti negli stabilimenti. Ciò è avvenuto nei due stabilimenti di Tarantasca e Giugliano, con nuove linee di produzione di purea di frutta e investimenti nelle linee di produzione di succhi, concentrati e polvere. L'azienda è sempre stata un esempio di attenzione all'innovazione in un settore che richiede un costante aggiornamento di tecnologie e personale, puntando soprattutto alla realizzazione di un prodotto che non sacrifichi la qualità nonostante la richiesta di miglioramenti a livello gestionale dei costi e uso delle materie prime. È per questo che Alpenfrucht ha deciso di investire nella formazione del know-how gestionale del proprio personale, con particolare attenzione al raggiungimento di competenze in materia di contabilità analitica che accompagnino i fruitori della formazione per tutto l'arco della loro carriera all'interno dell'azienda, con costanti aggiornamenti di conoscenze e skills essenziali per il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici. Soprattutto le costanti innovazioni dello stabilimento di Tarantasca hanno richiesto che parte del personale ampliasse il suo bagaglio di conoscenze sulla gestione prettamente economico-finanziaria di un'attività, con l'obiettivo di riuscire a realizzare un'analisi dei costi di produzione in loco. Il Piano formativo, oggetto del seguente report, aveva pertanto come obiettivo la formazione del personale in tema di contabilità analitica per il monitoraggio interno dei costi e ricavi e si è avvalso di una sinergia vincente tra obiettivi aziendali ed esigenze formative dei singoli partecipanti, in quanto l'azienda ha saputo colmare i divari del personale in materia di amministrazione e controllo di gestione di uno stabilimento produttivo. Le ricadute sono state positive su molti fronti e, come vedremo, hanno molto beneficiato l'azienda. Il Piano Formativo ha infatti permesso al personale aziendale di effettuare una scelta migliore di materie prime per la lavorazione della frutta; di ridurre l'uso di acqua ed energia elettrica all'interno dello stabilimento; di calcolare costi e tempi di ammortamento relativi alla scelta di migliori macchinari e metodi di lavorazione della frutta; infine, ha permesso di effettuare una ricerca di possibili nuovi fornitori nel territorio che garantissero la stessa o migliore qualità dei prodotti per la lavorazione a costi ridotti. Le principali buone prassi riscontrate, e che fanno di Alpenfrucht un caso eccellente di formazione, includono, prima di tutto l'approccio orientato agli obiettivi aziendali, che riconosce alla formazione un valore strategico fondamentale per la gestione dello stabilimento produttivo e per la somministrazione di prodotti di alta qualità; la mirata ricerca di quale know-how

tecnico servisse sviluppare da parte dei beneficiari del corso; la stretta collaborazione tra figure aziendali, consulenti, docenti e tutor, che ha ottimizzato tutte le fasi del processo formativo; infine, le metodologie di valutazione delle competenze, utilizzate per monitorare le competenze acquisite dai partecipanti alla fine del processo.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Analizzando il Piano formativo implementato da Alpenfrucht, si può concludere positivamente che questo sia stato un modello di successo e qualità, grazie a una serie di fattori che hanno contribuito in modo significativo alla sua efficacia. Questa formazione è stata infatti un'esperienza di apprendimento di alto livello per i seguenti motivi:

- Sistema strutturato e diversificato di raccolta continua dei bisogni formativi, con un approccio ibrido bottom-up e top-down che permette di coniugare le singole esigenze dei dipendenti con gli obiettivi generali e strategici dell'azienda.
- Mappatura dettagliata delle competenze specifiche richieste per il corso dai beneficiari delle azioni formative.
- Costante coinvolgimento dei destinatari nella fase di apprendimento delle competenze necessarie, essendo stati seguiti da un team docenti e tutor competenti e attenti alle singole richieste dei partecipanti.
- Team di esperti. Per la realizzazione del progetto, è stato selezionato un team composto da dottori commercialisti, consulenti di processi aziendali e finanza, nonché tutor con conoscenze in materia di finanza e controllo. I docenti erano esperti esterni all'azienda ma con una profonda conoscenza della realtà industriale in cui opera e con una consolidata esperienza formativa soprattutto sui temi della contabilità analitica che sono stati il soggetto del corso.
- Action Learning come metodologia didattica coinvolgente e veloce che ha consentito l'applicazione pratica di quanto appreso durante le lezioni teoriche.
- Rilevazione delle competenze acquisite attraverso un test dettagliato e pratico sulla rilevazione di costi e l'analisi della redditività di una realtà aziendale come Alpenfrucht e, anche, di una diagnosi finanziaria della stessa. Infine, con la somministrazione di un questionario, si è potuto valutare la qualità complessiva del corso con feedback che potessero migliorare l'implementazione futura del corso.

Le buone prassi formative aziendali

Nel corso del Monitoraggio Valutativo del piano formativo erogato da Alpenfrucht, sono emerse diverse buone prassi. Ne illustriamo di seguito le principali, evidenziando come abbiano contribuito in modo sostanziale all'efficacia del piano formativo dell'azienda e alla sua capacità di formare del personale ora competente in materia di contabilità analitica.

- La prima buona prassi importante da sottolineare è come Alpenfrucht abbia stabilito obiettivi formativi chiari e strettamente collegati ai progetti strategici dell'azienda per quel che riguarda la gestione dello stabilimento di Tarantasca. Il beneficio principale di ciò è che la formazione è così legata a progetti concreti che possono servire l'azienda nel medio e lungo termine, e dove la formazione viene a diventare un asset fondamentale. Il connubio vincente tra obiettivi aziendali ed obiettivi formativi fa sì che ci sia un'analisi migliore dei risultati ottenuti. Infatti, vi è un monitoraggio quasi immediato dell'acquisizione delle competenze che servono a raggiungere poi gli obiettivi aziendali. A tal proposito, a livello concreto, grazie a questa formazione l'azienda ha pienamente raggiunto tutti i traguardi che si era prefissata. Lo sviluppo di nuove competenze in materia di contabilità analitica ha permesso ad Alpenfrucht una migliore gestione delle materie prime quali acqua ed energia elettrica, un'analisi migliore di tempi di ammortamento per nuovi macchinari e di possibili nuovi fornitori che garantissero una qualità eccellente di prodotto a costi ridotti – tutti elementi di vitale importanza nel settore agroalimentare.

- La seconda buona prassi rilevante è costituita dall'approccio ibrido per la ricerca di quali attività formative erogare in azienda. Le dimensioni dello stabilimento permettono infatti di avere una visione molto dettagliata e precisa delle esigenze dei vari reparti, riuscendo così tempestivamente a capire quale know-how sviluppare. Ciò permette un approccio top-down in cui gli obiettivi strategici dell'azienda vengono a calarsi concretamente nella realtà dello stabilimento in questione, ma senza sacrificare le esigenze dei singoli dipendenti, ai quali vengono somministrati corsi che rispecchino delle lacune che essi sentono di poter effettivamente colmare in vista di un miglioramento della propria mansione e specializzazione. Viene così a crearsi una sinergia vincente in azienda, dove la progettazione generale della gestione dello stabilimento e l'esigenza di efficientamento tramite innovazioni si è sposato con le reali esigenze e gli effettivi livelli di partenza delle persone che avrebbero poi beneficiato della formazione. Come riportato sopra, questa sinergia permette al personale di sentirsi ancor più parte integrante dell'azienda, facendo sì che si crei un alto tasso di fidelizzazione nei confronti di quest'ultima.
- La terza buona prassi che è essenziale riportare riguarda la collaborazione vincente tra azienda e consulenti della formazione come docenti e tutor. Come già accennato, Alpenfrucht si è avvalsa di un team di docenti che conoscevano molto bene le esigenze dell'azienda e i fabbisogni formativi che ne conseguissero. Grazie a una conoscenza approfondita delle esigenze di Alpenfrucht per il settore in cui sarebbe andato ad operare è stato possibile sviluppare programmi formativi adatti alle specifiche necessità dell'azienda. Durante l'erogazione della formazione, la stretta collaborazione tra personale docente e discenti ha garantito un'efficace implementazione del corso. Grazie a questa sinergia, è stato possibile proporre programmi formativi di alta qualità, che hanno risposto con efficacia alle esigenze aziendali già nei primi mesi dalla fine del corso. Essenziale a tale riguardo è stata la metodologia dell'Action Learning. I vantaggi sono stati molteplici ma, prima di tutto, questo metodo ha consentito un approccio pragmatico e una definizione precisa delle competenze necessarie da applicare sul campo. La formazione si è avvalsa di una buona armonizzazione di parte teorica (essenziale per quel che riguarda alcuni concetti di contabilità analitica) e di parte pratica, e ciò è stato molto apprezzato dai partecipanti che hanno visto incrementare la loro consapevolezza delle esigenze dello stabilimento, in vista anche di un approccio più critico e risoluto al problem-solving aziendale.
- Infine, la quarta buona prassi da rilevare è consistita nelle metodologie di valutazione delle competenze impiegate dall'impresa in collaborazione col personale docente. Oltre all'affiancamento in aula e tramite l'Action Learning per la durata del corso, una volta finita la formazione è stato somministrato un test per la rilevazione delle competenze dei partecipanti tramite prove pratiche che simulassero un business plan, con uno studio di costi e redditività di un'attività aziendale. Nel caso fosse stata necessaria un'ulteriore verifica, si sarebbe potuto anche organizzare un colloquio con il partecipante per la discussione della propria analisi. Il test, è importante notare, costituisce in questo caso un ulteriore momento di formazione e apprendimento, grazie alla possibilità di feedback dei docenti. Infine, l'azienda si è avvalsa di un questionario che ha permesso di rilevare il livello di "customer satisfaction" sul corso erogato, con la possibilità di avanzare istanze critiche e miglioramenti per quel che riguarda i contenuti del corso e in cui è stato rilevato che l'azienda potrebbe ancora meglio avvalersi di queste opportunità formative qualora si somministrassero casi ancora più pertinenti per il ciclo produttivo del settore agroalimentare in cui opera.

Conclusioni

Attraverso l'analisi del Piano preso qui in esame e le interviste in Alpenfrucht, è stato possibile far emergere gli elementi chiave che costituiscono un'azione formativa efficiente e di alta qualità. Nel caso dell'azienda Alpenfrucht, l'elaborazione di un piano formativo di successo è stata possibile grazie a: una dettagliata e sapiente raccolta dei fabbisogni formativi dell'azienda, che si avvalsa di collaboratori esterni che conoscevano le reali esigenze di Alpenfrucht; approccio ibrido di raccolta di fabbisogni top-down e bottom-up; coinvolgimento dei destinatari della formazione tramite una stretta collaborazione tra

docenti/tutor e azienda; Action Learning integrato con la didattica teorica e valutazione del processo formativo attento ai risultati che l'azienda si sarebbe aspettata per le sue strategie di produzione di medio e lungo termine. Le principali buone prassi riscontrate includono dunque: l'approccio orientato agli obiettivi aziendali, che riconosce alla formazione un valore strategico fondamentale per la gestione dello stabilimento produttivo e per la somministrazione di prodotti di alta qualità; la mirata ricerca di quale know-how tecnico e pratico, oggetto delle azioni formative, servisse sviluppare da parte dei beneficiari del corso; la stretta collaborazione tra figure aziendali, consulenti, docenti e tutor, che ha ottimizzato tutte le fasi del processo formativo; infine, le metodologie di valutazione delle competenze, utilizzate per monitorare le competenze acquisite dai partecipanti alla fine del processo. Queste buone prassi non solo hanno fatto sì che ci fosse una formazione mirata e perfettamente adattata alle esigenze aziendali, ma ha anche favorito una crescita personale e di gruppo all'interno dell'azienda di ogni singolo beneficiario di tali azioni formative.

CAMS SRL – Transizione verde

Formazione continua e sostenibilità in Cams: verso un bilancio di sostenibilità efficace

CAMS S.r.l., fondata nel 1961 a Monasterolo in provincia di Torino, è un'azienda specializzata in lavorazioni meccaniche di precisione. Sin dalla sua nascita, CAMS ha posto una forte enfasi sulla qualità e precisione, fattori che le hanno permesso di conquistare rapidamente la fiducia di importanti clienti nel settore industriale. Nel corso degli anni, l'azienda ha ampliato la sua attività, diversificandosi in settori quali l'automotive, il navale, le macchine utensili, e altri ambiti ad alto contenuto tecnologico. Oggi, CAMS si distingue per l'adozione di tecnologie avanzate e la sua capacità di integrarle nei processi produttivi, allineandosi ai concetti di Transizione 4.0 e mirando agli obiettivi di Industria 5.0.

Il percorso formativo monitorato all'interno di CAMS si colloca nell'ambito della transizione ambientale e digitale, un tema strategico di grande rilevanza per l'azienda. La scelta di CAMS come oggetto di monitoraggio è stata motivata dalla sua forte focalizzazione sull'innovazione tecnologica e sulla sostenibilità ambientale, sociale e di governance, entrambe essenziali per mantenere la competitività in un mercato globale in continua evoluzione. Il piano formativo, denominato "G.L.O.B.U.S.: Guidare il Lavoro verso Obiettivi di Business Sostenibile", si è concentrato su tematiche rilevanti per l'azienda, quali l'uso delle tecnologie IoT per il monitoraggio delle emissioni, l'implementazione di sistemi ERP integrati con modelli di business sostenibile, e la redazione del bilancio di sostenibilità conforme agli standard GRI e alla normativa vigente.

Questi ambiti tematici strategici riflettono la necessità di CAMS di adeguarsi rapidamente alle nuove normative e alle esigenze di mercato, mantenendo al contempo un forte impegno verso la sostenibilità ambientale, sociale e di governance. La formazione è stata progettata per colmare i gap di competenze del personale, in particolare per quanto riguarda l'utilizzo delle tecnologie digitali avanzate e la gestione delle pratiche di sostenibilità. Il monitoraggio di questo piano formativo ha fornito importanti spunti su come l'azienda stia utilizzando la formazione continua come leva strategica per raggiungere i propri obiettivi di crescita e sostenibilità.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

La formazione del piano formativo in CAMS è stata il risultato di un processo attento e strategico, influenzato positivamente da diversi elementi chiave.

- **Analisi dei gap di competenze.** Uno dei principali fattori di successo del piano formativo in CAMS è stata l'accurata analisi del gap di competenze all'interno dell'azienda, un processo che ha posto le fondamenta per un intervento formativo mirato ed efficace. Prima di avviare il processo formativo, è stata condotta una valutazione approfondita delle competenze già esistenti tra i dipendenti, con l'obiettivo di comprendere non solo le capacità attuali, ma anche le aree in cui vi erano lacune significative che necessitavano di essere colmate. Questa valutazione è stata essenziale per ottenere una visione chiara e dettagliata delle competenze mancanti, permettendo all'azienda di intervenire in modo preciso e focalizzato. Dall'analisi è emerso un significativo gap nelle competenze

relative all'uso di strumenti digitali avanzati per il monitoraggio delle emissioni e nella comprensione della normativa relativa alla redazione del bilancio di sostenibilità. Queste aree risultavano critiche non solo per l'adempimento delle nuove normative, ma anche per il posizionamento strategico dell'azienda nel contesto di un mercato sempre più orientato alla sostenibilità e alla trasparenza. La mancanza di competenze in queste aree rappresentava un potenziale ostacolo al raggiungimento degli obiettivi aziendali, rendendo evidente la necessità di un intervento formativo specifico e approfondito. L'analisi dei gap di competenze ha svolto un ruolo centrale nel processo di progettazione del piano formativo, fornendo le informazioni necessarie per definire obiettivi chiari e misurabili. Questi obiettivi sono stati utilizzati come linee guida per la creazione di un piano formativo mirato, che ha affrontato in modo diretto le carenze individuate, garantendo che ogni modulo formativo fosse strettamente allineato con le necessità operative di CAMS. L'accurata analisi ha inoltre permesso di personalizzare l'offerta formativa, adattandola specificamente alle esigenze dei dipendenti e dell'azienda nel suo complesso. Questo approccio personalizzato ha assicurato che la formazione fosse rilevante e strettamente collegata alle attività quotidiane, permettendo così ai partecipanti di acquisire competenze direttamente applicabili nel loro lavoro. La formazione non è stata concepita come un intervento standardizzato, ma come un percorso su misura, che ha tenuto conto delle diverse esigenze di apprendimento dei dipendenti. L'individuazione di queste aree di sviluppo ha consentito di stabilire un percorso formativo progressivo e ben strutturato. I dipendenti hanno potuto migliorare gradualmente le proprie competenze, partendo dalle basi fino ad arrivare a una padronanza completa degli strumenti e delle normative necessarie per raggiungere gli obiettivi aziendali. Questo approccio graduale ha facilitato l'apprendimento, permettendo ai partecipanti di consolidare le conoscenze acquisite e di applicarle con crescente fiducia e competenza. Inoltre, l'approccio progressivo ha contribuito a mantenere alta la motivazione dei dipendenti, poiché ogni modulo completato rappresentava un passo avanti verso il raggiungimento di obiettivi più ampi e ambiziosi, in linea con la strategia aziendale di CAMS.

- Collaborazione inter-organizzativa. Un altro fattore determinante nel successo della formazione è stata la forte collaborazione tra i diversi livelli dell'organizzazione. I responsabili delle risorse umane hanno giocato un ruolo importante nella progettazione e nell'implementazione del piano formativo, lavorando a stretto contatto con i team leader e i principali stakeholder aziendali. Questa collaborazione ha garantito che le esigenze di sviluppo delle competenze individuate fossero allineate con gli obiettivi strategici a lungo termine dell'azienda.
- Docente esperto e integrato nel contesto aziendale. La formazione è stata notevolmente arricchita dalla scelta di un docente con una lunga esperienza di collaborazione con CAMS. Questa scelta si è rivelata strategica non solo per le competenze tecniche e metodologiche del docente, ma soprattutto per la sua profonda conoscenza delle dinamiche aziendali e delle specifiche esigenze operative di CAMS. Il docente, avendo già lavorato a stretto contatto con l'azienda in passato, era perfettamente consapevole delle sfide e delle opportunità che i dipendenti affrontano quotidianamente, il che gli ha permesso di strutturare il percorso formativo in modo mirato e altamente efficace. La familiarità del docente con il contesto aziendale ha consentito di personalizzare i contenuti formativi in modo che fossero non solo teoricamente validi, ma anche estremamente rilevanti per le attività quotidiane dei partecipanti. Questa personalizzazione ha permesso ai dipendenti di vedere immediatamente l'applicabilità pratica delle nozioni apprese, facilitando l'implementazione delle nuove competenze nel loro lavoro. Ad esempio, i moduli relativi al monitoraggio delle emissioni e alla redazione del bilancio di sostenibilità sono stati integrati con esempi concreti e casi studio direttamente correlati ai processi e alle pratiche di CAMS, rendendo l'apprendimento più tangibile e significativo. La capacità del docente di esemplificare concetti complessi, come quelli relativi alla normativa ambientale e agli strumenti di analisi dei dati, è stata particolarmente apprezzata dai partecipanti. Grazie a un approccio didattico chiaro e accessibile, il docente è riuscito a rendere comprensibili anche gli aspetti più tecnici e intricati, che spesso rappresentano una barriera per chi non ha una formazione specialistica in queste aree. Questo ha contribuito a ridurre le incertezze e a costruire la fiducia dei dipendenti nelle proprie capacità di

applicare quanto appreso. Oltre alla chiarezza espositiva, il docente ha adottato un approccio interattivo che ha coinvolto attivamente i partecipanti, stimolando discussioni e incoraggiando il confronto su situazioni reali incontrate durante l'attività lavorativa. Questo metodo ha creato un ambiente di apprendimento positivo e collaborativo, dove i dipendenti si sono sentiti liberi di esprimere le loro opinioni, di porre domande e di condividere le proprie esperienze. Questo scambio di idee non solo ha arricchito il processo formativo, ma ha anche rafforzato il senso di appartenenza e di team building all'interno dell'azienda. La scelta di un docente esperto e già integrato nel contesto aziendale ha rappresentato un fattore determinante per il successo del piano formativo. La sua capacità di personalizzare i contenuti, di rendere accessibili concetti complessi e di coinvolgere attivamente i partecipanti ha garantito che la formazione fosse non solo un momento di apprendimento, ma un vero e proprio strumento di crescita professionale e di miglioramento delle performance aziendali.

Le buone prassi formative aziendali

Le principali buone prassi rilevate nel piano formativo di CAMS riflettono un approccio strategico e ben strutturato, mirato a ottimizzare l'apprendimento e l'applicazione delle competenze acquisite dai dipendenti. Le vediamo dettagliatamente di seguito:

- **Personalizzazione della formazione.** La personalizzazione della formazione su misura per le esigenze aziendali è una delle buone prassi più rilevanti adottate da CAMS. Questa strategia formativa parte da un'analisi approfondita delle competenze esistenti e delle lacune presenti tra i dipendenti, permettendo di sviluppare un piano formativo che risponde specificamente alle esigenze operative e strategiche dell'azienda. CAMS ha riconosciuto l'importanza di un approccio formativo che non si limiti a fornire nozioni generiche, ma che sia strettamente legato al contesto lavorativo reale in cui i dipendenti operano. Per questo motivo, ogni modulo formativo è stato attentamente progettato per essere rilevante e applicabile alle attività quotidiane dei dipendenti. Questo ha significato adattare i contenuti, le metodologie didattiche e persino i casi studio presentati durante la formazione, affinché riflettessero le sfide e le situazioni specifiche che i dipendenti affrontano sul lavoro. La personalizzazione ha anche permesso di ottimizzare il tempo dedicato alla formazione. In un contesto aziendale come quello di CAMS, dove il tempo dedicato alla formazione viene sottratto alle attività produttive, è fondamentale che ogni minuto di apprendimento sia efficace e produttivo. La formazione su misura ha consentito di focalizzare l'attenzione sui punti di maggiore necessità, evitando dispersioni e massimizzando l'impatto della formazione stessa. Infine, la personalizzazione della formazione ha contribuito a creare un ambiente di apprendimento più motivante e coinvolgente. I dipendenti si sono sentiti maggiormente valorizzati, poiché hanno percepito che la formazione era progettata per rispondere alle loro specifiche esigenze e per migliorare concretamente il loro lavoro quotidiano. Questo ha portato a una maggiore partecipazione e a un'assimilazione più rapida ed efficace delle nuove competenze.
- **Progettazione ergonomica e progressiva.** Il percorso formativo in CAMS è stato attentamente progettato per seguire una progressione logica e graduale, che ha permesso ai dipendenti di acquisire nuove competenze in modo strutturato e consolidato. Inizialmente, i partecipanti sono stati introdotti alle nozioni di base, che hanno fornito le fondamenta necessarie per comprendere concetti più complessi e specializzati. Questa fase iniziale ha avuto lo scopo di uniformare il livello di conoscenza tra i dipendenti, assicurando che tutti avessero una comprensione comune degli argomenti trattati. Una volta acquisita una solida base teorica, il percorso formativo ha guidato i dipendenti attraverso moduli successivi che hanno introdotto progressivamente concetti più avanzati e tecnologie specifiche. Ad esempio, dopo aver appreso i fondamentali degli strumenti digitali e delle normative ambientali, i partecipanti sono stati gradualmente esposti a casi pratici e simulazioni che richiedevano l'applicazione di queste conoscenze in situazioni operative reali. Questo approccio modulare ha permesso ai dipendenti di consolidare quanto appreso in ogni fase prima di passare agli argomenti successivi, riducendo così il rischio di sovraccarico cognitivo e aumentando la

ritenzione delle informazioni. La progressione del percorso formativo è stata attentamente calibrata per garantire che i dipendenti sviluppassero una crescente padronanza delle nuove competenze. Ogni modulo formativo è stato concepito per costruire su quanto appreso nei moduli precedenti, rafforzando la fiducia dei partecipanti nelle loro capacità e migliorando la loro competenza operativa. Questa metodologia ha permesso ai dipendenti non solo di comprendere teoricamente i nuovi strumenti e concetti, ma anche di applicarli efficacemente nel loro lavoro quotidiano. Inoltre, il percorso progressivo ha facilitato l'identificazione e la risoluzione tempestiva di eventuali difficoltà incontrate dai partecipanti durante il processo di apprendimento. I docenti hanno potuto monitorare da vicino i progressi dei dipendenti e fornire supporto personalizzato quando necessario, garantendo che tutti potessero avanzare nel percorso formativo con sicurezza e senza lacune nella loro preparazione. La progettazione progressiva del percorso formativo ha offerto ai dipendenti di CAMS un ambiente di apprendimento che favorisce la crescita continua e la padronanza delle competenze acquisite, trasformando l'apprendimento in un processo fluido e integrato con le esigenze operative dell'azienda.

- **Approccio pratico e calato nella realtà aziendale.** Un altro elemento distintivo di questo piano formativo è stato l'approccio fortemente pratico e orientato alla realtà aziendale, che ha reso l'intero percorso di apprendimento altamente rilevante per i dipendenti di CAMS. Sin dalle prime fasi, il piano formativo è stato arricchito con l'integrazione di esempi concreti e casi studio specifici tratti direttamente dalle attività e dai progetti in corso all'interno dell'azienda. Questa scelta metodologica ha permesso ai partecipanti di vedere immediatamente il legame tra le nozioni teoriche apprese e le loro applicazioni pratiche quotidiane. I casi studio non solo hanno illustrato le sfide operative reali che i dipendenti possono incontrare, ma hanno anche fornito soluzioni concrete e applicabili, facilitando così l'acquisizione di competenze direttamente spendibili nel contesto lavorativo. L'uso di esempi concreti ha avuto un impatto significativo sull'efficacia della formazione, poiché ha permesso ai partecipanti di confrontarsi con situazioni familiari e di applicare subito quanto appreso, senza dover fare lo sforzo di tradurre concetti astratti in pratiche operative. Questo ha aumentato la rilevanza dell'apprendimento e ha contribuito a una maggiore ritenzione delle informazioni. I dipendenti hanno potuto sperimentare come le nuove competenze acquisite fossero immediatamente utili per migliorare l'efficienza e la qualità del loro lavoro, rendendo il processo formativo non solo teorico, ma anche altamente funzionale e orientato ai risultati. Inoltre, l'approccio interattivo del docente ha giocato un ruolo fondamentale nel creare un ambiente di apprendimento dinamico e coinvolgente. Piuttosto che limitarsi a lezioni frontali, il docente ha incoraggiato la partecipazione attiva dei dipendenti attraverso discussioni, domande aperte e lavori di gruppo, stimolando un confronto costruttivo su come applicare le competenze acquisite ai casi specifici presentati. Questo metodo ha trasformato le sessioni formative in vere e proprie occasioni di problem solving collettivo, dove i partecipanti non solo apprendevano, ma contribuivano attivamente alla costruzione della conoscenza condivisa. La possibilità di discutere e confrontarsi con i colleghi su casi pratici ha anche favorito lo scambio di esperienze e ha rafforzato il senso di appartenenza e collaborazione all'interno del gruppo. I dipendenti si sono sentiti parte integrante del processo di apprendimento, e questo ha generato un alto livello di motivazione e impegno. L'interazione continua tra il docente e i partecipanti ha permesso di adattare i contenuti in tempo reale, affrontando dubbi e chiarendo concetti complessi in modo immediato, migliorando l'efficacia complessiva della formazione. L'integrazione di esempi concreti e casi studio aziendali, unita a un approccio didattico interattivo, ha reso il piano formativo di CAMS non solo un processo di apprendimento, ma un vero e proprio strumento di miglioramento continuo. Questa metodologia ha garantito che le competenze acquisite fossero non solo comprese, ma anche applicate in modo efficace e immediato, con un impatto positivo e diretto sulle performance lavorative e sull'efficienza operativa dell'azienda.
- **Coinvolgimento attivo dei partecipanti.** Il coinvolgimento attivo dei partecipanti e l'approccio interattivo sono stati elementi chiave nel successo del piano formativo implementato da CAMS. Questa buona prassi si è manifestata attraverso un ambiente di apprendimento dinamico, in cui i dipendenti non sono stati semplici destinatari di nozioni, ma veri e propri protagonisti del processo

formativo. L'approccio interattivo adottato dai docenti ha stimolato la partecipazione attiva, favorendo il confronto e lo scambio di idee tra i partecipanti. Durante le sessioni formative, sono stati utilizzati metodi come discussioni aperte, lavori di gruppo, simulazioni e role-playing, che hanno incoraggiato i dipendenti a riflettere sulle nuove conoscenze acquisite e a metterle immediatamente in pratica. Questo tipo di formazione non solo ha reso il processo di apprendimento più coinvolgente, ma ha anche facilitato una migliore comprensione e ritenzione delle informazioni. Il coinvolgimento attivo dei partecipanti ha inoltre permesso di adattare il percorso formativo alle loro specifiche esigenze e ai loro ritmi di apprendimento. Grazie al feedback immediato ricevuto durante le attività interattive, i docenti hanno potuto calibrare i contenuti e le modalità didattiche in tempo reale, rispondendo prontamente alle domande e chiarendo eventuali dubbi. Questo approccio personalizzato ha contribuito a creare un ambiente di apprendimento su misura, dove ogni partecipante ha potuto trarre il massimo beneficio dal programma formativo. Un altro aspetto rilevante è stato l'utilizzo di esempi concreti e casi studio tratti direttamente dall'esperienza lavorativa dei partecipanti. Questo ha reso la formazione non solo teorica, ma altamente pratica e rilevante per il contesto aziendale specifico. I dipendenti sono stati coinvolti nel processo di problem solving, applicando le nuove competenze a situazioni reali che incontrano quotidianamente nel loro lavoro. Questo tipo di apprendimento attivo ha favorito una maggiore autonomia e sicurezza nell'applicazione delle nuove competenze. Inoltre, l'approccio interattivo ha facilitato il consolidamento di un clima di collaborazione all'interno del gruppo di lavoro. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di condividere le proprie esperienze, di imparare gli uni dagli altri e di costruire una rete di supporto reciproco, che ha rafforzato lo spirito di squadra e il senso di appartenenza all'azienda. Questo ha avuto un impatto positivo non solo sull'efficacia della formazione, ma anche sulla coesione e sulla motivazione del team. In sintesi, il coinvolgimento attivo dei partecipanti e l'approccio interattivo hanno reso il piano formativo di CAMS un processo altamente efficace, capace di migliorare significativamente le competenze dei dipendenti, di favorire l'adozione di nuove pratiche lavorative e di rafforzare la cultura aziendale basata sulla collaborazione e sull'innovazione.

Conclusioni

Il piano formativo implementato da CAMS ha dimostrato di essere un elemento importante per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda, in particolare nell'ambito della sostenibilità e dell'innovazione tecnologica. L'analisi approfondita del gap di competenze ha permesso di personalizzare la formazione, rendendola estremamente rilevante e applicabile alle esigenze operative quotidiane. I risultati ottenuti, tra cui la redazione efficace del bilancio di sostenibilità e l'acquisizione di nuovi clienti grazie alla maggiore trasparenza aziendale, testimoniano il valore strategico di questo intervento formativo.

La metodologia formativa adottata, caratterizzata da un approccio progressivo e interattivo, ha facilitato un apprendimento graduale e consolidato delle competenze, garantendo una transizione fluida dalle nozioni di base a quelle più avanzate. L'integrazione di casi studio e esempi concreti, unita alla flessibilità e alla competenza del docente, ha ulteriormente potenziato l'efficacia del piano formativo, contribuendo a migliorare non solo la competenza tecnica dei dipendenti, ma anche la loro fiducia e capacità di applicare le nuove conoscenze. La formazione continua in CAMS non solo ha rafforzato le competenze interne, ma ha anche consolidato la posizione dell'azienda come leader nel settore della meccanica di precisione, pronta a cogliere le sfide future del mercato globale.

CERETTO AZIENDE VITIVINICOLE SRL - Innovazione digitale

La formazione continua per le strategie di posizionamento "data-driven"

Ceretto è un'azienda vitivinicola di eccellenza, situata nelle rinomate terre delle Langhe, in Piemonte. Fondata negli anni '30, l'azienda si è distinta per la produzione di vini pregiati, tra cui i celebri Barolo e Barbaresco, e per il suo forte impegno verso pratiche agricole sostenibili. Oltre a essere conosciuta per la qualità dei suoi vini, Ceretto ha sempre dimostrato una spiccata attenzione all'innovazione,

combinando tradizione e modernità in ogni aspetto della sua attività, dalla coltivazione delle viti alla vinificazione, fino alla distribuzione e promozione dei suoi prodotti.

Ceretto è stata selezionata come oggetto di monitoraggio per il piano formativo “SME DATA” per diversi motivi strategici. Innanzitutto, l’azienda rappresenta un modello di eccellenza nel settore viticolo, non solo per la qualità dei suoi prodotti, ma anche per la sua capacità di innovare e adattarsi alle esigenze di un mercato globale in rapida evoluzione. In particolare, Ceretto sta attraversando una significativa trasformazione digitale, con l’obiettivo di integrare tecnologie avanzate, come strumenti di Data Analytics, Customer Relationship Management (CRM) e tecniche di Machine Learning, nelle sue operazioni commerciali e produttive.

Il collegamento con gli Ambiti Tematici Strategici è evidente, poiché l’innovazione tecnologica e la digitalizzazione rappresentano pilastri fondamentali per il futuro dell’azienda. La decisione di sviluppare un piano formativo specifico è stata guidata dalla necessità di dotare i dipendenti di nuove competenze digitali e manageriali, necessarie per gestire efficacemente questa transizione tecnologica. Il piano formativo è stato quindi progettato per affrontare questi obiettivi strategici, includendo azioni formative mirate a migliorare la capacità di analisi dei dati, la gestione dei processi aziendali attraverso sistemi digitali integrati, e l’adozione di nuove metodologie operative.

Le azioni formative intraprese da Ceretto hanno permesso di potenziare le competenze del personale in aree chiave, come l’utilizzo di software avanzati per la gestione dei dati e delle relazioni con i clienti, e la capacità di applicare tecniche di marketing data-driven per migliorare il posizionamento competitivo dell’azienda. Queste attività formative hanno non solo rafforzato le competenze individuali, ma hanno anche contribuito a creare una cultura aziendale orientata all’innovazione e alla continua ricerca di miglioramento, in linea con gli obiettivi strategici a lungo termine di Ceretto.

La scelta di monitorare Ceretto è stata, pertanto, motivata dal suo ruolo nel settore viticolo e dalla sua volontà di abbracciare l’innovazione tecnologica come strumento per mantenere e accrescere la propria competitività. Il piano formativo, con le sue azioni mirate, è stato un elemento fondante per supportare questa transizione, garantendo che l’azienda possa continuare a eccellere e a crescere in un mercato sempre più complesso e dinamico. Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Di seguito i fattori che hanno influito positivamente e che hanno permesso al progetto formativo di raggiungere gli obiettivi prefissati:

Cura nella rilevazione dei fabbisogni: tutti i responsabili di funzione/reparto ricevono una scheda per la raccolta dei fabbisogni formativi; questo documento ritorna ad HR che discute il piano della formazione in un apposito comitato direzionale, illustrandone le ragioni, i costi preventivi, le società erogatrici della formazione da coinvolgere nella realizzazione del piano. Una volta definito il piano, si procede alla verifica dei fondi disponibili e poi alla “revisione” finale del piano. Vengono indicati i livelli di priorità e costantemente monitorato lo stato di avanzamento dei progetti. C’è una scheda di raccolta dei fabbisogni in azienda.

Schede di valutazione dell’apprendimento: la valutazione della formazione è un processo lungo ed elaborato, l’azienda F.lli Cerruti si avvale di una “scheda del recupero cognitivo”, uno strumento creato per valutare se la formazione è stata attesa o disattesa, nello specifico attraverso l’attribuzione di punteggi si arriva a sapere il valore del differenziale di apprendimento, dato dalla differenza tra le competenze precedenti alla formazione e quelle acquisite e presenti successivamente, questi valori esitano in un grafico che da visivamente un quadro della situazione individuale, a questo seguono fasce di livello in base all’esito della formazione. Parallelamente a questa scheda l’azienda ne utilizza un’altra che valuta, sempre attraverso punteggio, gli aspetti identificati come fattori vincenti per lo sviluppo del business: competenze, motivazione, miglioramento continuo e leadership.

Introduzione self assessment: l’azienda vorrebbe introdurre il self assessment, è un approccio americano e prevede che i collaboratori acquisiscono una serie di comportamenti attesi dal loro capo e che si auto valutino individuando più facilmente i gap di competenze richiedendo di colmarle.

Scelta docenti: l’azienda F.lli Cerruti si orienta verso docenti molto preparati che hanno una buona capacità di insegnamento e di coinvolgimento non essendo le aule omogenee.

Formazione in gruppi: usare come metodologia il prevedere più classi per impedire che i reparti non siano sguarniti essendo la formazione fatta durante le ore di lavoro.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il successo del piano formativo attuato da Ceretto può essere ricondotto a una serie di elementi e fattori che hanno influenzato positivamente l'efficacia della formazione, contribuendo a raggiungere i risultati desiderati e a potenziare le competenze dei dipendenti. Li vediamo di seguito in dettaglio:

- **Analisi dei gap delle competenze.** Un elemento chiave del successo del piano formativo di Ceretto è stato l'accurata analisi dei fabbisogni formativi. Questo processo ha giocato un ruolo essenziale nell'identificazione delle competenze necessarie per sostenere l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale dell'azienda, un obiettivo strategico fondamentale per Ceretto. L'analisi dei fabbisogni formativi è iniziata con una valutazione approfondita delle competenze attuali dei dipendenti, confrontandole con quelle richieste per affrontare le sfide future legate all'introduzione di nuove tecnologie e metodologie operative. Questo non si è limitato a un semplice inventario delle competenze tecniche, ma ha anche considerato le capacità gestionali, organizzative e relazionali necessarie per implementare con successo le innovazioni previste. Il coinvolgimento diretto dei dipendenti in questo processo è stato essenziale. Attraverso interviste, workshop e questionari, i lavoratori hanno avuto l'opportunità di esprimere le loro percezioni sulle proprie competenze e di evidenziare le aree in cui sentivano il bisogno di ulteriore formazione. Questo approccio partecipativo ha garantito che l'analisi fosse accurata e riflettesse le reali esigenze del personale, aumentando anche il loro coinvolgimento e la motivazione a partecipare alle attività formative. Parallelamente, il management dell'azienda è stato strettamente coinvolto in ogni fase dell'analisi. Questo ha permesso di allineare la formazione non solo con le necessità operative immediate, ma anche con la visione strategica a lungo termine di Ceretto. Il management ha fornito input preziosi riguardo alle competenze strategiche necessarie per sostenere la crescita aziendale, assicurando che la formazione supportasse pienamente gli obiettivi di innovazione e miglioramento continuo. L'allineamento tra esigenze operative e strategiche ha fatto sì che la formazione fosse mirata ed efficace. Identificando con precisione le competenze da sviluppare, l'azienda ha potuto progettare un piano formativo su misura, in grado di colmare le lacune esistenti e di preparare il personale a sfruttare appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai nuovi processi organizzativi. Questo ha garantito che la formazione non fosse solo un esercizio teorico, ma un investimento concreto per il futuro dell'azienda, capace di tradursi in miglioramenti tangibili nelle performance operative e nella capacità di innovare.
- **Progettazione articolata e strutturata.** Un altro fattore determinante è stata la qualità della progettazione formativa. La suddivisione tra macro-progettazione e micro-progettazione ha permesso di delineare chiaramente gli obiettivi generali e specifici della formazione, nonché i dettagli operativi delle singole azioni formative. Questo ha assicurato che ogni fase della formazione fosse ben coordinata e mirata, favorendo un apprendimento efficace e rilevante per i partecipanti.
- **Uso di più metodologie didattiche.** La metodologia didattica adottata è stata importante per il successo della formazione. L'uso di lezioni frontali, integrate con esercitazioni pratiche e l'Action Learning, ha permesso ai partecipanti di applicare immediatamente le conoscenze acquisite nel contesto lavorativo. Questo approccio ha reso l'apprendimento non solo teorico, ma anche pratico e direttamente trasferibile nelle attività quotidiane dell'azienda.
- **Coinvolgimento e supporto del management.** Il supporto del management è stato un altro fattore che ha influito positivamente sulla formazione. Il coinvolgimento attivo della direzione aziendale ha garantito che la formazione ricevesse l'importanza necessaria, favorendo la partecipazione dei dipendenti e allineando gli obiettivi formativi con le strategie aziendali. Questo ha creato un ambiente favorevole all'apprendimento e ha dimostrato il valore che l'azienda attribuisce alla crescita professionale del proprio personale.

- Sinergia docente-partecipanti. Infine, la sinergia tra docente e partecipanti ha contribuito a creare un'atmosfera di apprendimento collaborativa e stimolante. Il docente, grazie alla sua competenza e capacità di adattamento, è riuscito a spiegare anche i concetti più complessi in modo accessibile, favorendo una comprensione approfondita dei contenuti trattati. Questo ha permesso ai partecipanti di acquisire nuove competenze con maggiore facilità e di applicarle con sicurezza nel loro lavoro quotidiano.

Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi formative adottate da Ceretto hanno svolto un ruolo essenziale nel garantire l'efficacia del piano formativo e nel migliorare le competenze del personale. Queste pratiche hanno contribuito a ottimizzare l'intero processo formativo, dalla pianificazione alla valutazione dei risultati.

- Personalizzazione dei percorsi formativi. Una delle principali buone prassi adottate da Ceretto è stata la personalizzazione dei percorsi formativi, un approccio che ha dimostrato di essere estremamente efficace nel contesto aziendale. La personalizzazione ha avuto inizio con un'accurata analisi delle competenze e delle esigenze specifiche di ciascun dipendente, permettendo all'azienda di progettare percorsi formativi su misura, calibrati sulle diverse professionalità presenti all'interno dell'organizzazione. Questo approccio ha assicurato che ogni dipendente ricevesse una formazione strettamente pertinente alle proprie mansioni e al livello di competenza richiesto per svolgerle con successo. Ad esempio, il personale tecnico ha beneficiato di moduli formativi focalizzati sulle competenze operative e sull'uso di nuove tecnologie, mentre i responsabili di reparto hanno partecipato a sessioni mirate allo sviluppo di capacità gestionali e organizzative. Anche i dipendenti coinvolti nelle attività di marketing e comunicazione hanno ricevuto una formazione specifica per ottimizzare l'uso di strumenti di Data Analytics e CRM, fondamentali per le nuove strategie aziendali. La personalizzazione della formazione ha avuto diversi vantaggi. In primo luogo, ha massimizzato l'efficacia dell'apprendimento, poiché i dipendenti hanno potuto concentrarsi su contenuti strettamente rilevanti per il loro ruolo, evitando così la dispersione su argomenti non pertinenti. Questo ha reso la formazione non solo più efficiente, ma anche più coinvolgente, poiché i partecipanti hanno visto immediatamente l'applicabilità delle nuove competenze nel loro lavoro quotidiano. In secondo luogo, la formazione personalizzata ha contribuito a migliorare le performance operative, poiché i dipendenti sono stati in grado di applicare direttamente quanto appreso, migliorando la qualità del loro lavoro e l'efficienza dei processi aziendali. L'apprendimento di nuove tecniche e metodologie, adattate alle specifiche esigenze di ciascun reparto, ha inoltre facilitato l'adozione di innovazioni e il miglioramento continuo, elementi chiave per mantenere la competitività dell'azienda. Infine, la personalizzazione dei percorsi formativi ha avuto un impatto positivo anche sulla motivazione e sulla soddisfazione del personale. Sentirsi parte di un processo formativo che riconosce e risponde alle proprie necessità individuali ha rafforzato il senso di appartenenza all'azienda e ha incentivato i dipendenti a impegnarsi maggiormente nel loro percorso di crescita professionale. La personalizzazione della formazione ha rappresentato una delle buone prassi più efficaci implementate da Ceretto, consentendo all'azienda di sviluppare un capitale umano altamente qualificato e motivato, pronto ad affrontare le sfide future con competenza e sicurezza.
- Metodologie didattiche attive. L'utilizzo di metodologie didattiche attive, come il Work-Based Learning, ha rappresentato una delle buone prassi più rilevanti e innovative adottate nel piano formativo di Ceretto. Questo approccio pedagogico, che pone l'apprendimento direttamente nel contesto lavorativo, si è dimostrato particolarmente efficace nel favorire un'acquisizione delle competenze che va oltre la semplice comprensione teorica, integrando immediatamente la teoria con la pratica quotidiana. Il Work-Based Learning, o apprendimento basato sul lavoro, ha consentito ai dipendenti di Ceretto di apprendere nuove competenze non solo attraverso lezioni teoriche, ma soprattutto attraverso l'applicazione pratica di ciò che hanno appreso, direttamente nelle loro attività lavorative. Questa metodologia ha creato un legame diretto e funzionale tra la formazione e il lavoro quotidiano, permettendo ai dipendenti di sperimentare immediatamente le nuove conoscenze nel

loro ambiente professionale. In questo modo, i partecipanti hanno potuto osservare come le competenze acquisite si traducano in miglioramenti concreti nelle loro mansioni e nell'efficienza operativa complessiva. L'approccio attivo ha anche favorito un apprendimento più profondo e duraturo. A differenza delle metodologie didattiche tradizionali, che si concentrano principalmente sulla trasmissione di conoscenze teoriche, il Work-Based Learning incoraggia i partecipanti a mettere in pratica ciò che apprendono, affrontando problemi reali e situazioni quotidiane. Questo processo non solo rafforza la comprensione dei concetti, ma li rende anche più rilevanti e memorabili per i partecipanti, poiché essi vedono l'immediata applicabilità delle loro nuove competenze. Inoltre, il Work-Based Learning ha migliorato la capacità dei partecipanti di trasferire le competenze acquisite nel loro contesto lavorativo. Questo è un aspetto strategico, poiché l'obiettivo finale di qualsiasi formazione aziendale è quello di migliorare le performance operative attraverso l'applicazione efficace delle nuove conoscenze. Grazie a questa metodologia, i dipendenti di Ceretto sono stati in grado di integrare rapidamente le nuove competenze nelle loro routine lavorative, contribuendo a ottimizzare i processi aziendali, risolvere problemi in modo più efficace e innovare nelle loro rispettive aree di competenza. Un altro vantaggio del Work-Based Learning è stato il rafforzamento della collaborazione e dello scambio di conoscenze tra i dipendenti. Poiché l'apprendimento avviene nel contesto lavorativo, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di lavorare insieme su progetti reali, condividendo esperienze e competenze. Questo ha non solo migliorato l'apprendimento individuale, ma ha anche contribuito a creare un ambiente di lavoro più coeso e collaborativo, in cui il know-how aziendale è stato arricchito attraverso il contributo collettivo. Infine, l'adozione di metodologie didattiche attive come il Work-Based Learning ha dimostrato l'impegno di Ceretto nel fornire una formazione che non sia solo teorica, ma strettamente collegata alle esigenze operative dell'azienda. Questo approccio ha assicurato che la formazione fosse altamente rilevante, applicabile e in grado di apportare benefici immediati e tangibili all'organizzazione, contribuendo così al successo complessivo del piano formativo.

- **Interconnessione tra formazione e innovazione.** Un'altra buona prassi significativa è stata l'integrazione della formazione con i processi di innovazione aziendale. La formazione è stata strettamente legata ai progetti di innovazione in atto, fornendo ai dipendenti le competenze necessarie per implementare nuove tecnologie e metodologie operative. Questa integrazione ha reso la formazione particolarmente rilevante e ha accelerato l'adozione delle innovazioni in azienda, contribuendo a un miglioramento complessivo delle performance.
- **Monitoraggio e valutazione.** Il monitoraggio e la valutazione continua dei risultati formativi rappresentano un'ulteriore buona prassi adottata da Ceretto. L'azienda ha implementato un sistema di monitoraggio che ha incluso la raccolta di feedback dai partecipanti, la valutazione delle competenze acquisite e l'analisi dell'impatto della formazione sulle performance aziendali. Questo ha permesso di apportare eventuali aggiustamenti in corso d'opera, garantendo un miglioramento costante della qualità della formazione.
- **Cultura per la formazione continua in azienda.** Infine, la cultura della formazione continua è stata un elemento distintivo delle buone prassi di Ceretto. L'azienda ha promosso l'aggiornamento costante delle competenze dei dipendenti, incoraggiandoli a partecipare regolarmente a sessioni formative e di aggiornamento. Questo impegno verso la formazione continua ha permesso all'azienda di rimanere competitiva e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, garantendo un elevato livello di preparazione del personale.

Conclusioni

In conclusione, l'efficacia del piano formativo di Ceretto è stata determinata da una combinazione di fattori chiave e buone prassi aziendali. Da un lato, l'accurata analisi dei fabbisogni, il coinvolgimento attivo del management e l'adozione di metodologie didattiche attive hanno garantito una formazione mirata e pertinente, capace di rispondere alle esigenze operative e strategiche dell'azienda. Dall'altro, le buone prassi come la personalizzazione dei percorsi formativi, l'integrazione della formazione con i

processi di innovazione e il monitoraggio continuo hanno assicurato che la formazione fosse non solo efficace, ma anche sostenibile nel lungo termine, contribuendo in modo significativo al miglioramento delle performance aziendali e al raggiungimento degli obiettivi strategici.

DATA NETWORK CONSULTING SRL – Politiche Attive

Cultura della formazione nella realtà della consulenza informatica – il caso DNC

Data Network Consulting è un'azienda operativa nel settore IT con sede a Torino. Con il ruolo di System Integrator, si occupa di aiutare i propri clienti a realizzare e gestire programmi di digital transformation aziendale. L'azienda nasce nel 2006 come uno spin-off da una realtà precedente, grazie all'idea della fondatrice e di un nutrito gruppo di consulenti informatici. Ciò che ha contraddistinto DNC sin dalla sua costituzione è senza dubbio la sua abilità manageriale, collegata ad una spiccata capacità di innovazione continua e strutturale, portando la propria attenzione sugli ultimi sviluppi tecnologici e di processo IT. Grazie ad un'esperienza più che ventennale, oggi DNC è un'importante società di consulenza, impegnata in servizi di System Integration e Process Consulting. Contraddistintasi per un team molto ampio di esperti del settore e in costante sinergia con i propri clienti e le loro diverse esigenze, l'azienda valuta la formazione interna dei propri dipendenti come essenziale, in quanto viene richiesto loro di provvedere soluzioni e servizi all'avanguardia che spaziano dall'analisi tecnica e lo sviluppo di nuove funzionalità, fino al Reverse Engineering, controllo e revisione di parti terze (Factory Offshore) e integrazione SAP con HTML. Essendo il settore IT in cui opera l'azienda estremamente dinamico, DNC è costantemente impegnata nell'innovazione di servizi e dei propri prodotti. Ciò implica anche un forte investimento sulla formazione, soprattutto in casi, come il presente piano, di azioni per il reclutamento di nuovo personale. È specialmente per questo motivo che si è ritenuto necessario intervenire strutturalmente con un piano formativo ad hoc, con l'obiettivo di reclutare e formare persone, al momento del piano disoccupate o inoccupate, destinate alla mansione di analista funzionale e programmatore in ambito SAP. Facendo ciò, l'azienda si è prefissata di a) favorire lo sviluppo di skills tecniche e professionali per il nuovo personale in entrata; b) favorire l'inserimento in azienda come consulenti SAP Funzionali Junior e, come conseguenza, di c) rafforzare l'occupabilità nella propria area lavorativa di riferimento. L'azienda si è avvalsa di un'analisi dei fabbisogni formativi pragmatica, mirata e ben strutturata, e che ha portato ad una progettazione e implementazione di tre azioni formative molto coerente ed efficace. Avvalendosi di un approccio squisitamente top-down e con un Accademy interna di comprovata esperienza, l'azienda ha potuto sviluppare interventi dettagliati ed erogare corsi di alto livello, sia per ciò che riguarda il mondo SAP in dettaglio, sia per ciò che riguarda l'acquisizione di tutta una serie di skills correlate, soprattutto a livello relazionale con i clienti. Per garantire un apprendimento concreto, i corsi sono stati caratterizzati da un ottimo connubio di pratica e teoria. Soprattutto l'adozione del Training on the job ha potuto garantire un apprendimento sul campo e interattivo. Il processo di monitoraggio del piano formativo è stato certamente efficace nel controllare i progressi ed eventuali criticità riguardanti l'erogazione delle azioni formative. Il Piano SAP Employability ha avuto un impatto molto significativo sulla formazione dei dipendenti. Supportando concretamente le politiche di inclusione lavorativa. I beneficiari hanno acquisito le competenze e conoscenze necessarie per esercitare la funzione di consulente informatico in ambito SAP. Questa formazione ha senz'altro beneficiato l'azienda stessa, che con anni di Accademy interna è riuscita a creare un ambiente lavorativo fatto di persone altamente qualificate e attente ai propri clienti, i quali riconoscono direttamente l'eccellenza dei servizi forniti. Sebbene i partecipanti alla formazione provenissero da contesti lavorativi e scolastici diversi tra loro e dall'ambito SAP in sé, la formazione è riuscita a superare ogni criticità dovuta a quest'aspetto, favorendo e incoraggiando, con percorsi personalizzati in fase di Training on the job, lo sviluppo delle capacità e attitudini del singolo partecipante. La formazione dettagliata dei docenti ha reso le lezioni altamente interattive e coinvolgenti. Complessivamente, sia il team aziendale che i partecipanti stessi sono rimasti entusiasti dei risultati ottenuti, a testimonianza di una progettazione eccellente, basata su evidenze pragmatiche e aspettative che, sebbene con una giusta dose di ambizione, sono state perfettamente rispettate. Nell'analizzare questo Piano, siamo riusciti ad evincere quattro buone pratiche:

i) la ricerca di personalizzazione della formazione per i partecipanti, in modo da far risaltare le potenzialità del singolo discente; ii) la realizzazione di attività formative con un blend didattico teorico-pratico che si focalizzasse sui contesti reali dell'azienda; iii) l'impiego di docenti interni all'azienda esperti e in grado di accompagnare i discenti nell'acquisizione di contenuti specifici e nell'acquisizione di soft skills utili al corretto inserimento in azienda; infine, iv) il metodo di monitoraggio interno sulla efficacia dei propri corsi dell'Accademy, che ha portato negli anni l'azienda ad avere azioni formative sempre più efficienti ed apprezzate.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

I fattori che hanno influito positivamente sulla formazione in Data Network Consulting comprendono diverse componenti. Ciò che ha veramente contribuito al successo del Piano è come questi elementi si siano intrecciati tra loro, dando vita ad una proficua sinergia all'interno dell'azienda in vista dell'obiettivo finale di inserire tutti i beneficiari della formazione.

- Prima di tutto, un punto di forza assodato è stata l'analisi dei fabbisogni formativi. Svoltasi in modo dettagliato e sistematico, essa è stata fondamentale in quanto la formazione è avvenuta tramite l'Accademy stessa dell'azienda, ed era dunque essenziale che ogni aspetto venisse valutato con attenzione nei minimi dettagli. L'analisi (e i successivi interventi formativi che ne sono derivati) hanno avuto un impatto significativo sulla formazione, in quanto ha permesso che quest'ultima si allineasse perfettamente agli obiettivi strategici aziendali e, soprattutto, sapesse fornire tutte le competenze richieste da DNC affinché alla fine del percorso si avessero consulenti informatici preparati. Già sin dalla fase esplorativa, l'azienda ha dimostrato di avere una panoramica completa della situazione del mercato del lavoro nel contesto piemontese. Ciò ha portato ad una definizione degli obiettivi ed un piano strategico per il loro soddisfacimento estremamente particolareggiati. Durante la definizione dei primi, l'analisi dei fabbisogni ha infatti permesso di progettare delle azioni formative che, sebbene rispettassero dei requisiti minimi di apprendimento standardizzato, sono state il più possibile cucite in base alle attitudini e capacità riscontrate durante lo screening iniziale dei partecipanti. È soprattutto questo aspetto che ha rafforzato notevolmente l'efficacia della formazione, garantendo che quest'ultima fosse percepita effettivamente come utile sul posto di lavoro dal primo giorno. In generale, dunque, l'analisi dei fabbisogni formativi ha permesso di avere un quadro iniziale molto specifico che ha portato alla definizione di obiettivi chiari e strategicamente vincenti per l'azienda. Ciò ha indubbiamente permesso anche di avvalersi di un sistema di monitoraggio efficiente con cui l'azienda avrebbe potuto tempestivamente intervenire, qualora si riscontrassero discostamenti al piano iniziale. Tale sistema ha dunque mantenuto il piano formativo costantemente passibile di aggiornamenti, in vista di un'erogazione della formazione sempre attenta alle esigenze del singolo beneficiario.
- Secondo punto di forza è sicuramente la selezione estremamente accurata dei partecipanti. Come abbiamo visto – e durante l'intervista l'azienda ha tenuto a rimarcare questo aspetto che anche noi riteniamo molto interessante – la selezione è stata molto dettagliata ma, al contrario di più grandi e spesso 'anonime' realtà imprenditoriali, ciò non ha significato una rigidità a priori nella scelta, qualora il profilo non combaciava perfettamente con alcune esigenze aziendali in fatto di consulenza SAP. Al contrario, la fase di selezione è stata molto attenta alle esperienze pregresse della candidata e del candidato, valutando vari aspetti quali competenze attuali, motivazioni e ambizioni lavorative e iter di provenienza, il quale poteva positivamente esulare da rigidi criteri di esperienze unicamente in ambito IT. La selezione è stata progettata con la stessa filosofia che avrebbe poi caratterizzato la formazione, ovvero come il primo step ad un'opportunità di crescita professionale e personale il quale, come abbiamo visto, si è tradotta in un'attenzione alle attitudini dei beneficiari durante le azioni formative. Questo approccio ha permesso di avere formandi motivati, sia rispetto ai propri docenti che tra colleghi, favorendo ancora di più la crescita professionale del singolo.
- Soprattutto in fase di Training on the Job, l'affiancamento dei docenti (i quali erano, a loro volta, consulenti senior all'interno di Data Network Consulting) e il supporto continuo hanno decisamente

saputo consolidare le competenze e conoscenze apprese dai formandi. La formazione 'sul campo' ha infatti permesso ad ogni beneficiario di mettere in pratica, coadiuvati da un esperto al loro fianco, ciò che è stato appreso nelle lezioni in aula, ampliando notevolmente la loro consapevolezza dei processi aziendali, andando nel dettaglio delle varie divisioni all'interno di DNC. Non solo; la metodologia del Training on the Job, basandosi su esercitazioni e studio di casi concretamente legati all'azienda, ha ancorato le conoscenze apprese in aula alla realtà lavorativa di tutti i giorni in azienda, preparando così il singolo beneficiario alle sfide del consulente informatico.

- Da ultimo, è importante rilevare come la formazione non si sia focalizzata sulla semplice acquisizione di hard skills e nozioni teoriche, in questo caso dell'ambito SAP per consulenti informatici. L'azienda ha giustamente rimarcato come la propria Accademy sia un'eccellenza formativa proprio in quanto interessata a formare a tutto tondo consulenti con solide soft skills, relazionali e organizzative in particolare. Ciò ha interessato soprattutto tutte quelle abilità che afferiscono al problem solving, puntando fortemente sulla risoluzione di gruppo di problemi che spesso si interconnettono tra i vari reparti aziendali. Ma un focus significativo è stato fatto anche sulle capacità comunicative dei formandi, dovendo interagire pressoché quotidianamente con clienti, sia nazionali che internazionali. Questa attenzione della formazione sulle soft skills è stata fondamentale nel creare un ambiente collaborativo, in primis tra i beneficiari che hanno condiviso un percorso comune di formazione, in secundis tra beneficiari e docenti e, a cascata, una volta inseriti con successo in azienda, con i colleghi stessi.

Le buone prassi formative aziendali

Di pari passo con questi fattori appena delineati, siamo riusciti ad evincere diverse buone prassi che hanno contribuito a rendere il Piano SAP Employability di DNC un esempio eccellente di impegno per la formazione di nuovi dipendenti. Le buone pratiche che andremo ora ad analizzare, attuate grazie agli approcci che abbiamo evidenziato poc'anzi, sono state quelle che hanno effettivamente garantito l'efficacia del processo formativo e il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.

- La prima buona pratica, già più volte intravista nei capitoli precedenti, è sicuramente l'approccio di ricerca di personalizzazione della formazione. Quest'attenzione costante dell'azienda può essere riassunta da una filosofia che ha contraddistinto tutto l'arco temporale del piano, dalla sua progettazione fino alla fase conclusiva: tutte le candidate e i candidati in formazione, attraverso il percorso delle tre azioni formative, devono essere in grado di esprimere il proprio potenziale in azienda, riscontrato già attraverso lo screening iniziale. Venendo da background in molti casi differenti ma con assodate e incoraggianti capacità di apprendimento, ogni lacuna iniziale è stata affrontata nel percorso di pre-academy all'interno dell'azienda, e sono state realizzate lezioni propedeutiche per alcuni casi specifici, qualora l'iter e CV del candidato indicassero degli elementi non combacianti con alcune esigenze dell'azienda. Lungi dal rappresentare un aspetto negativo, questo elemento è stato percepito come un'attenzione molto gradita verso il partecipante. La ricerca di personalizzazione, avvenuta soprattutto in fase di Training on the Job ha sicuramente accresciuto la partecipazione e l'engagement dei beneficiari. Ognuno di loro, infatti, ha ricevuto una formazione mirata e focalizzata sull'iniziale superamento dei gap conoscitivi, via via fino a sviluppare potenzialità e conoscenze pregresse che sarebbero tornate utili all'azienda per i vari reparti. Il risultato principale di questo approccio è stato certamente il mantenimento costante del livello di motivazione dei beneficiari. Grazie all'attenzione alle singole esigenze mostratasi per tutta la durata delle azioni formative, tutte e tutti i partecipanti hanno constatato con mano l'importanza della formazione, potendo vedere come quest'ultima di applicasse direttamente sul contesto lavorativo di DNC, e rendendola ancora più pertinente e significativa per il proprio sviluppo personale e professionale. Infine, come più volte riscontrato, l'effetto di questa attenzione alla personalizzazione ha influito direttamente sul favorire la creazione di un ambiente collaborativo, riscontratosi sia nelle ore di lezioni frontali e teoriche (dove è stata favorita la condivisione di expertise e conoscenze pregresse tra partecipanti e docenti) sia, in particolare, durante le lezioni di Training on the Job. Come

riscontrato anche durante l'intervista ai partecipanti stessi, uno dei migliori risultati è stata appunto la creazione di un team di neo-assunti molto solido e coeso, dove la collaborazione, anche tra i vari reparti dell'azienda è all'ordine del giorno e fortemente incoraggiata a tutti i livelli aziendali.

- La seconda buona prassi è certamente quella di aver realizzato le attività formative con un blend didattico teorico-pratico che si focalizzasse sui contesti reali dell'azienda e sui propri progetti definiti negli anni nei vari reparti. Questo approccio è altamente efficace in quanto i formandi, 'situati' sin da subito nel contesto SAP e i relativi servizi che l'azienda svolge (anche proponendo i propri prodotti innovativi), hanno potuto sviluppare competenze che si ancorassero subito alla vita quotidiana lavorativa, non perdendosi in nozioni o conoscenze astruse. Questo approccio ad una formazione 'situata' beneficia non solo l'acquisizione delle hard skills necessariamente richieste per le mansioni di consulenza SAP, ma anche le soft skills relazionali e organizzative del singolo. È soprattutto quest'ultimo aspetto ad essere stato uno dei punti di forza dell'Accademy di Data Network Consulting. La formazione è infatti intervenuta in modo mirato per far sì che i partecipanti si 'scontrassero' fin da subito con le sfide e le varie dinamiche interne all'azienda per le mansioni di consulenza. Queste simulazioni, sempre monitorate con l'occhio esperto di docenti e consulenti senior di DNC, lungi dall'essere semplici esempi affrontati tramite scalette e istruzioni standardizzate, hanno richiesto una forte capacità di problem solving dei partecipanti, spingendoli a trovare soluzioni che potessero soddisfare l'ipotetico cliente. La teoria acquisita durante le lezioni frontali in aula è stata dunque messa alla prova molto velocemente, dovendo ogni partecipante trovare il modo più efficace ed appropriato di applicarla a casi concreti nel proprio contesto lavorativo. Come già intravisto nei capitoli precedenti riguardanti altri punti di forza di questo piano formativo, questa buona pratica va di pari passo con l'aver agevolato un proficuo lavoro di squadra tra i vari partecipanti e tra partecipanti e docenti. Lavorare su situazioni realistiche, che richiedono soluzioni possibilmente tempestive e sicuramente efficaci, richiedono anche una gestione corretta delle dinamiche relazionali tra colleghi, specialmente in progetti aziendali in cui più reparti devono comunicare tra loro. L'apprendimento simulato ha dunque un doppio beneficio, in quanto, prima di tutto, va a migliorare notevolmente il senso di agency e la fiducia in sé dei partecipanti, vedendo con i propri occhi i risultati positivi delle proprie scelte; in aggiunta a ciò, c'è l'indubbio beneficio di creare un ambiente collaborativo qualora le soluzioni richiedano un brainstorming collettivo, simulando il reale svolgimento di alcune mansioni in azienda. Da ultimo, va considerato come concentrarsi sull'aspetto pratico e situato della formazione aiuti il partecipante a gestire meglio situazioni di crisi e relativo cambiamento, in caso si necessiti di rimodellamenti strutturali a certe mansioni. Infatti, ciò a cui la formazione sul campo prepara è anche la necessità di essere flessibili e il più possibile adattabili a certi cambiamenti – una skill tanto più richiesta in un settore altamente dinamico e votato all'innovazione di servizi e prodotti. Anche in vista di alcuni obiettivi strategici di DNC, questa capacità sarà essenziale, soprattutto considerando cambiamenti strutturali riguardanti il tema dell'intelligenza artificiale, che richiederà plausibilmente un vasto riaggiornamento di conoscenze e competenze di molti dipendenti.
- Il successo della buona pratica appena citata è dovuto ad una terza, ovvero l'utilizzo figura di docenti interni, che in questo piano formativo hanno rappresentato un asset dal valore immenso per l'azienda. Sia intervistati che responsabili aziendali hanno rimarcato più volte durante l'intervista come i docenti siano stati essenziali. Partendo dal contesto DNC, e conoscendo perfettamente tutte le esigenze aziendali, la formazione è stata grazie a loro un momento di crescita professionale assai apprezzato da tutti i partecipanti. Sin dall'analisi dei fabbisogni formativi, e con la delineazione dei training gap da colmare, i docenti hanno saputo sviluppare dei percorsi di alto livello teorico, caratterizzandoli, allo stesso tempo, con una giusta dose di interattività che favorisse un apprendimento coinvolgente. È sempre grazie a loro che tutte le esigenze dell'azienda sono state perfettamente rispettate e, contemporaneamente, ogni singola esigenza formativa dei partecipanti è stata accolta in modo da armonizzarla con il piano generale. Se abbiamo più volte fatto notare l'importante aspetto della personalizzazione e incoraggiamento a sviluppare le capacità del singolo partecipante, ovviamente il merito principale per questo va alla professionalità degli insegnanti,

altamente competenti sia a livello teorico che, soprattutto, pratico, affiancando e stimolando continuamente i discenti. I docenti, provenendo dal contesto DNC e forti di una decennale esperienza nel settore, sono stati utilissimi nel far capire le dinamiche aziendali, preparando concretamente i partecipanti alle reali sfide ed esigenze dell'azienda. È dunque grazie a loro che la formazione è stata percepita come un'opportunità sia di arricchimento professionale che personale, essendosi anche concentrati su aspetti relazionali e organizzativi che esulassero dalle hard skills tecniche. Uno dei maggiori risultati di questa buona pratica è stato infatti l'aver formato un personale competente e consapevole del proprio ruolo in DNC, preparato a dare il suo contributo per una crescita comune all'interno dell'azienda.

- Infine, la quarta buona prassi che riteniamo utile riportare è il metodo di survey impiegato dall'azienda per monitorare i successi o criticità dei propri piani formativi. Essendo stato un progetto di formazione gestito pressoché esclusivamente all'interno della propria Accademy, questo è un aspetto essenziale per capire possibili margini di miglioramento. L'azienda ha dunque implementato un sistema di feedback molto preciso che va ad intervenire su ogni azione formativa erogata. Alla fine di ogni intervento, infatti, viene sottoposto un questionario riguardante la soddisfazione globale in termini di contenuti, metodologie didattiche e personale docente. Questo monitoraggio interno strutturato ha dato certamente i suoi frutti: negli anni, i feedback sono sempre cresciuti positivamente. Ci teniamo a notare che è soprattutto grazie a questo aspetto che DNC ha potuto progettare una formazione che risultasse particolarmente apprezzata a livello organizzativo delle lezioni. La scelta di spezzare la giornata formativa in parte teorica la mattina, e parte pratica nel pomeriggio, è venuta da feedback interni e la scelta di proseguire in tal modo è stata positivamente accolta anche per il presente piano. L'importanza di questa buona pratica risiede nell'aver a disposizione informazioni di prima mano dal proprio personale che, rimanendo poi in azienda, è in grado di valutare anche da una prospettiva diversa il valore della formazione, potendo così suggerire eventuali cambiamenti ad attività formative future.

Conclusioni

L'analisi del Piano SAP Employability e le interviste in DNC ci hanno permesso di constatare positivamente come questa serie di interventi formativi sia stata un caso di successo di politiche del lavoro attivo, riuscendo a formare ed inserire in azienda consulenti informatici preparati e competenti. Molti sono stati i fattori che hanno portato a ciò: l'analisi dei fabbisogni formativi, svolta in modo dettagliato e sistematico, avvenuta tramite l'Accademy stessa dell'azienda; la selezione accurata dei partecipanti con, allo stesso tempo, un'attenzione particolare alle attitudini personali di ciascuno di loro; affiancamento dei docenti e il loro supporto continuo per tutto l'arco temporale della formazione; formazione su hard e soft skills, essenziali per una corretta gestione delle mansioni di consulente informatico. Le quattro buone pratiche che abbiamo potuto evincere da questa analisi sono state, prima di tutto, la ricerca di personalizzazione della formazione per i partecipanti, in modo da far risaltare le potenzialità del singolo discente; in secondo luogo, la realizzazione di attività formative con un blend didattico teorico-pratico che si focalizzasse sui contesti reali dell'azienda; terzo, impiego di docenti interni all'azienda esperti e in grado di accompagnare i discenti nell'acquisizione di contenuti specifici e nell'acquisizione di soft skills utili al corretto inserimento in azienda; infine, il metodo di monitoraggio interno sulla efficacia dei propri corsi dell'Accademy, che ha portato negli anni l'azienda ad avere azioni formative sempre più efficienti ed apprezzate. Queste buone prassi hanno fatto sì che l'azienda raggiungesse tutti i suoi principali obiettivi strategici e, cosa più importante, riuscisse a creare un nuovo team di consulenti informatici che avrebbero contribuito alla crescita dell'azienda in vista delle nuove sfide dei prossimi anni nel proprio settore.

FENICE SPA (già COLLIGO SPA) – Politiche Attive

Innovazione e cultura della formazione nella realtà' degli help-desk operators: il caso Colligo s.p.a.

Colligo S.p.A., fondata nel 2005 a Torino, si è affermata come azienda leader nel settore dei contact center in Italia, specializzandosi in supporto clienti, assistenza tecnica, gestione dei reclami, campagne di vendita e indagini di mercato. Con circa mille postazioni distribuite in nove sedi italiane, Colligo serve una vasta gamma di clienti, tra cui quelli dei settori finanziario, assicurativo, utilities, Pubblica Amministrazione e telecomunicazioni. In modo particolare, Colligo ha registrato una crescita significativa del fatturato, con il settore assicurativo che rappresenta il 45% del totale e il settore finanziario il 24%. Nel 2024, l'azienda ha integrato tutte le sue attività sotto un unico brand, ampliando l'offerta dei suoi servizi e rafforzando ulteriormente la sua posizione di leadership nel mercato. La strategia di Colligo si basa su tre pilastri fondamentali: qualità dei processi, innovazione tecnologica e formazione continua. L'azienda adotta un approccio innovativo e responsabile che le consente di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, migliorando costantemente l'efficienza operativa. Questa flessibilità organizzativa ha creato un ambiente di lavoro dinamico e collaborativo, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze dei clienti. Un esempio concreto dell'impegno di Colligo nell'innovazione è l'implementazione di un avanzato servizio di help desk per operazioni finanziarie online, che utilizza tecnologie avanzate e software innovativi per migliorare l'assistenza clienti. Inoltre, Colligo investe in modo significativo nella formazione avanzata, utilizzando una piattaforma nel metaverso per sviluppare competenze attraverso l'autoapprendimento e la simulazione di contesti realistici. Particolare attenzione è dedicata alla formazione continua dei dipendenti. L'analisi dei fabbisogni formativi è stata fondamentale nella progettazione del piano formativo "AHD - Advanced Help Desk Operator". Grazie a un approccio metodico e sistematico, l'azienda ha identificato i gap di competenze e progettato attività formative mirate per rispondere efficacemente alle esigenze del settore finanziario e bancario. Le metodologie didattiche adottate, come l'action learning e la formazione on the job, hanno favorito un apprendimento pratico e direttamente applicabile. L'integrazione delle azioni formative in contesti reali e progetti concreti ha garantito l'applicabilità immediata delle competenze acquisite. Il monitoraggio continuo e la valutazione del processo formativo hanno permesso di migliorare costantemente l'approccio, assicurando che le competenze trasferite fossero effettivamente acquisite e applicabili. Il programma "AHD - Advanced Help Desk Operator" ha avuto un impatto significativo, migliorando le competenze dei partecipanti e riducendo il divario tra le competenze richieste e quelle disponibili nel mercato del lavoro. Grazie a corsi mirati e a una selezione accurata dei partecipanti, il programma ha promosso l'inclusione lavorativa e facilitato la crescita professionale individuale e settoriale. Le simulazioni pratiche e l'apprendimento on the job hanno potenziato le capacità tecniche e relazionali degli operatori, migliorando la qualità del servizio clienti e consolidando la reputazione di Colligo nel settore. L'investimento continuo nella formazione si è tradotto in un vantaggio competitivo per Colligo, preparando efficacemente i lavoratori ad affrontare le sfide future del mercato del lavoro e a sfruttare le opportunità emergenti. Questo impegno costante verso l'innovazione, la sostenibilità e l'eccellenza del servizio clienti riflette la missione di Colligo di mantenere la sua posizione di leadership nel settore dei contact center e di continuare a offrire servizi di alta qualità ai suoi clienti.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione in Colligo comprendono diverse componenti fondamentali che, interagendo tra loro, hanno contribuito all'efficacia del piano formativo "AHD - Advanced Help Desk operator".

- In primo luogo, l'analisi dei fabbisogni formativi svolta in modo metodico e sistematico ha avuto un impatto significativo, garantendo che il piano formativo fosse efficace, allineato con le strategie aziendali e in grado di fornire competenze rilevanti e utili ai partecipanti nel contesto lavorativo. Essa, infatti, ha dimostrato di essere fondamentale in diverse fasi del processo di progettazione del piano formativo, portando a risultati significativi. In primo luogo, l'approccio metodico è stato evidente nella fase esplorativa, dove si è compreso appieno il panorama interno dell'azienda e le esigenze

specifiche di formazione. La raccolta approfondita dei dati relativi alle richieste dei clienti, alle sfide operative e alle tendenze del settore ha permesso di individuare le lacune nelle competenze degli operatori e le aree prioritarie di sviluppo. Successivamente, durante la definizione degli obiettivi formativi, l'analisi dei fabbisogni ha consentito di personalizzare le attività formative in modo mirato, tenendo conto delle esigenze e del livello di competenza dei partecipanti. Questo ha garantito che il piano formativo fosse allineato con le strategie aziendali e le esigenze del mercato del lavoro, fornendo una formazione su misura che potesse essere direttamente applicata sul posto di lavoro. Nella fase successiva, la diagnosi e la rilevazione dei bisogni hanno permesso di focalizzare le esigenze da soddisfare, i vincoli e le opportunità nel processo formativo. L'analisi ha fornito un quadro conoscitivo dettagliato, identificando gli obiettivi sottostanti al processo di assunzione di nuove figure e le risorse da formare. Questo ha guidato la costruzione di percorsi flessibili di formazione e l'elaborazione di un sistema di valutazione continuo. Infine, la rilevazione continua dei fabbisogni formativi durante l'intero svolgimento delle attività formative ha garantito un monitoraggio costante e un miglioramento continuo basato sul feedback degli utenti. Questo ha consentito di mantenere il piano formativo sempre aggiornato e in linea con le esigenze emergenti del mercato del lavoro.

- La selezione accurata dei partecipanti, basata su una valutazione delle competenze attuali, delle esperienze pregresse e della motivazione, ha permesso di creare gruppi di formazione omogenei e con un alto potenziale di crescita. Questo approccio ha facilitato la creazione di percorsi formativi personalizzati, aumentando l'efficacia della formazione e la possibilità di inserimento lavorativo dei partecipanti. Inoltre, la presenza di docenti altamente qualificati, con esperienza diretta nel settore, ha garantito un livello elevato di competenza e professionalità, rendendo l'apprendimento più concreto e rilevante.
- Il supporto continuo e l'affiancamento da parte di operatori senior sono stati essenziali per consolidare le competenze apprese. La formazione on-the-job ha permesso ai nuovi operatori di affrontare situazioni reali sotto la guida di personale esperto, migliorando la loro capacità di gestione degli imprevisti e di interazione con clienti difficili. La metodologia basata su simulazioni, esercitazioni e studio di casi ha ulteriormente rafforzato le competenze tecniche e relazionali dei partecipanti, preparandoli ad affrontare le sfide tipiche del ruolo di help desk nel settore bancario.
- Infine, la formazione ha incluso anche un focus significativo sullo sviluppo delle soft skills, come la comunicazione efficace, l'empatia e le capacità di problem solving. Queste competenze sono fondamentali per gestire le interazioni con i clienti, soprattutto in situazioni di stress o conflitto, e per mantenere alta la qualità del servizio offerto. Il miglioramento delle competenze relazionali ha contribuito a creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo, aumentando la soddisfazione degli utenti, dei clienti e la loro fidelizzazione.

Le buone prassi formative aziendali

Oltre ai fattori che hanno influenzato positivamente la formazione, diverse buone prassi hanno contribuito a rendere il piano formativo "AHD - Advanced Help Desk operator" di Colligo un best case. Queste buone prassi, implementate attraverso approcci metodologici e strategici, hanno garantito l'efficacia del processo formativo e il perseguimento degli obiettivi formativi prefissati.

- Una delle principali buone prassi implementate nel piano formativo "AHD - Advanced Help Desk operator" di Colligo è stata l'approccio personalizzato alla formazione. Questo approccio ha consentito di adattare i percorsi formativi alle esigenze specifiche di ciascun partecipante, tenendo conto delle loro competenze d'ingresso al percorso formativo, delle esperienze pregresse e delle aspirazioni professionali. La personalizzazione ha giocato un ruolo fondamentale nel massimizzare l'engagement e il rendimento dei partecipanti. Grazie all'approccio personalizzato, ciascun partecipante ha potuto ricevere la formazione mirata necessaria per colmare i propri gap e sviluppare competenze che rispondessero alle richieste specifiche del ruolo di help desk avanzato. Questo approccio non solo ha migliorato l'efficacia dell'apprendimento, ma ha anche contribuito a mantenere

elevato il livello di motivazione dei partecipanti. Essi hanno potuto vedere applicazioni dirette delle competenze acquisite nel contesto lavorativo, rendendo la formazione più pertinente e significativa per il loro sviluppo professionale. Inoltre, l'approccio personalizzato ha favorito un ambiente di apprendimento collaborativo, in cui i partecipanti potevano condividere le proprie esperienze e competenze, apprendere gli uni dagli altri e sviluppare una rete di supporto reciproco. Questo ha contribuito a creare una comunità di apprendimento coesa e dinamica, che ha amplificato i benefici dell'interazione tra i partecipanti e facilitato un apprendimento più approfondito e condiviso. L'approccio personalizzato alla formazione è stato, pertanto, una buona prassi essenziale nel piano formativo di Colligo, garantendo che ogni partecipante ricevesse un'educazione su misura che rispondesse non solo alle esigenze del settore, ma anche alle loro aspirazioni personali di carriera.

- La seconda buona prassi che è stato possibile rilevare nel piano formativo “AHD - Advanced Help Desk operator” di Colligo è stata di progettare le azioni formative in modo che si svolgessero in contesti reali e su progetti definiti e concreti rappresenta un approccio altamente efficace nel campo della formazione. L' “apprendimento situato”, come definito da Lave e Wenger , consente ai partecipanti di immergersi in contesti reali, sviluppando competenze che vanno oltre la teoria e si radicano nell'esperienza quotidiana. Le simulazioni e gli studi di casi, inoltre, facilitano l'apprendimento esperienziale, una componente chiave per la formazione di competenze relazionali e tecniche. Infatti, il fatto che la formazione si svolga nella realtà dell'esperienza lavorativa permette ai partecipanti di confrontarsi direttamente con le sfide e le dinamiche incontrate quotidianamente sul posto di lavoro. L'apprendimento situato non è puramente teorico o simulato, ma viceversa basato su situazioni autentiche che richiedono soluzioni concrete e adatte alla realtà operativa dell'azienda. Ciò significa che i partecipanti non solo acquisiscono conoscenze teoriche, ma sviluppano anche le abilità che li mettono nella condizione di applicarle in modo efficace e appropriato. Il miglioramento delle competenze pratiche è quindi dovuto prioritariamente al fatto di essere coinvolti in progetti reali, definiti e concreti, grazie al quale i partecipanti hanno l'opportunità di mettere in pratica immediatamente ciò che stanno imparando. Questo approccio favorisce lo sviluppo di competenze pratiche e operative, essenziali per affrontare le sfide del lavoro quotidiano, tanto più complesse quando prevedono le dinamiche relazionali in situazioni di crisi come nel caso in analisi. Oltre a migliorare l'efficienza sul posto di lavoro, questo tipo di formazione contribuisce anche a migliorare la fiducia e l'autonomia dei partecipanti nella gestione delle proprie responsabilità. Infine, l'apprendimento in contesti reali è spesso più coinvolgente e motivante per i partecipanti. Vedere direttamente i risultati del proprio lavoro e affrontare le conseguenze delle proprie decisioni rende l'esperienza formativa più significativa e memorabile. Questo stimola un apprendimento attivo, dove i partecipanti sono più inclini a investire tempo ed energia nel migliorare le proprie competenze e capacità. Infine, è importante considerare l'adattabilità e la preparazione al cambiamento. Affrontare situazioni reali e progetti concreti aiuta i partecipanti a sviluppare una maggiore flessibilità e adattabilità. Essi imparano a muoversi in ambienti lavorativi complessi e dinamici, dove le condizioni e le esigenze possono cambiare rapidamente. Questa capacità di adattamento è un driver importante per le performance professionali, consentendo ai partecipanti di rispondere in modo efficace alle sfide emergenti e di innovare continuamente. Progettare le azioni formative su progetti reali e concreti rappresenta, dunque, una buona prassi perché permette ai partecipanti di acquisire conoscenze e competenze che sono direttamente pertinenti e utilizzabili nel loro contesto lavorativo quotidiano. Questo approccio non solo migliora l'efficacia dell'apprendimento, ma prepara anche i partecipanti a essere più sicuri e competenti nel loro ruolo, contribuendo così al successo complessivo dell'organizzazione.
- La terza buona prassi che riteniamo utile presentare al lettore è rappresentata dal sistema di feedback continuo implementato da Colligo. Il feedback continuo, elemento chiave del processo di apprendimento trasformativo teorizzato tra gli altri da Jack Mezirow , permette un monitoraggio costante e un miglioramento iterativo, garantendo che la formazione rimanga pertinente e adattabile alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro. Non sempre è necessario che un sistema ongoing (ex ante, in itinere e ex post) venga strutturalmente previsto; tuttavia, esistono casi in cui esso è non

solo necessario ma un driver capace di innescare dinamiche eccellenti. Tra di essi abbiamo rilevato che ogni qualvolta la formazione scelga metodologie didattiche in contesti reali e concreti, come il training on the job e il learning by doing, i sistemi di monitoraggio ongoing sono in grado di conferire maggiore efficacia nel trasferimento di competenze. La letteratura scientifica offre numerosi studi ed interpretazioni per spiegare le ragioni della sua efficacia. Per le analisi di contesto realizzate sul piano formativo di Colligo, qui desideriamo portare tre chiavi di lettura al lettore. In prima istanza i feedback continui agiscono come catalizzatori dell'apprendimento. Essi, infatti, durante la formazione permettono ai partecipanti di comprendere rapidamente quali competenze stanno acquisendo in modo efficace e dove possono migliorare. Questo processo non solo fornisce orientamento immediato, ma incoraggia anche l'auto-riflessione e la correzione attiva. Gli studi hanno dimostrato che un feedback tempestivo e costruttivo può aumentare significativamente la capacità di apprendimento e il successo nell'applicazione pratica delle conoscenze acquisite. La seconda ragione è l'adattamento del programma formativo: un sistema di feedback continuo consente agli organizzatori del programma di adattare dinamicamente il percorso formativo alle esigenze specifiche dei partecipanti e alle mutevoli condizioni del contesto aziendale. Questa flessibilità è essenziale per assicurare che la formazione rimanga rilevante e efficace nel tempo, migliorando così il ritorno sull'investimento formativo dell'organizzazione. Tra l'altro la buona pratica del monitoraggio continuo compare spesso associata alla personalizzazione dei corsi, lavorando in sinergia con essa, proprio perché le potenzialità di adattabilità la rendono un driver per la customizzazione. Il terzo motivo è rappresentato dalla cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo. Implementare un sistema di feedback continuo promuove una cultura aziendale incentrata sull'innovazione e sul miglioramento continuo. I partecipanti non solo imparano a rispondere in modo efficace ai feedback ricevuti, ma diventano anche agenti attivi nel contribuire a migliorare il programma formativo stesso. Questo ciclo di feedback, correzione e miglioramento contribuisce a creare un ambiente di lavoro dinamico e proattivo, dove l'adattabilità e l'innovazione sono incoraggiate e valorizzate. Il sistema di feedback continuo ha rappresentato, quindi, non solo una prassi efficace ma anche indispensabile per ottimizzare il trasferimento di competenze durante la formazione. Fornisce un meccanismo fondamentale per monitorare e migliorare l'apprendimento, supportando così l'evoluzione professionale dei partecipanti e contribuendo al successo complessivo dell'organizzazione nel lungo termine.

Queste buone prassi, implementate con coerenza e attenzione, hanno contribuito a creare un ambiente formativo efficace e stimolante in Colligo, garantendo che i partecipanti acquisissero non solo le competenze tecniche necessarie, ma anche le capacità relazionali e pratiche per eccellere nel loro ruolo di operatori di help desk nel settore bancario.

Conclusioni

Il caso di Colligo S.p.A. rappresenta un esempio di best practice nel campo delle politiche attive del lavoro, dimostrando come una formazione eccellente possa trasformare le competenze dei dipendenti e la competitività aziendale. L'efficacia del piano formativo "AHD - Advanced Help Desk Operator" è dovuta a un'analisi metodica e sistematica dei fabbisogni formativi, che ha permesso di costruire percorsi personalizzati e rilevanti. L'apprendimento pratico, supportato da operatori senior e basato su metodologie come il learning by doing, ha garantito competenze applicabili. La personalizzazione, unita a un sistema di feedback continuo, ha assicurato un miglioramento iterativo e adattabile alle esigenze del mercato del lavoro. Il focus sulle soft skills ha ulteriormente contribuito a un ambiente di lavoro positivo e alla fidelizzazione dei clienti. In sintesi, l'approccio di Colligo dimostra che l'eccellenza formativa si basa su un'analisi accurata, personalizzazione, apprendimento situato e feedback continuo, offrendo un modello ispiratore per tutti i professionisti della formazione.

GENERAL CAB SRL - Innovazione digitale

La formazione al servizio dell'innovazione strategica di prodotto: General Cab e il caso dei motori brushless

General Cab S.r.l. è un'azienda italiana indipendente, fondata nel 1982 ad Asti, specializzata nella produzione di motori elettrici per ventilatori e componenti per il settore automobilistico. Negli anni, ha saputo evolversi affrontando le sfide del mercato, concentrandosi sui ventilatori per il raffreddamento dei radiatori automobilistici e, successivamente, sui veicoli industriali. Oggi, General Cab opera attraverso due principali divisioni, Elettromeccanica ed Elettro-ventilazione, servendo clienti di alto profilo nei settori Automotive e Heavy-Duty.

L'azienda è impegnata nel mantenere un forte legame con il "Made in Italy" e nella sostenibilità ambientale, dimostrando una grande attenzione al benessere dei dipendenti. La sua strategia è focalizzata sull'innovazione tecnologica, con l'adozione di tecnologie come i motori brushless e l'Internet of Things (IoT), essenziali per garantire competitività nei mercati avanzati. Grazie a sistemi avanzati come il Manufacturing Execution System (MES) e continui investimenti in ricerca e sviluppo, General Cab è riuscita a mantenere una posizione di leadership nel settore.

Il piano formativo "Operations Optimizing" di General Cab rappresenta un modello efficace di formazione strategica. Questo piano si distingue per il suo approccio integrato, mirato a sviluppare non solo competenze tecniche, ma anche capacità di gestione operativa e leadership. Il piano ha avuto l'obiettivo di sostenere la transizione tecnologica dell'azienda, allineando il personale alle nuove esigenze del mercato, in particolare con l'introduzione dei motori brushless e delle tecnologie IoT.

Ciò che rende questo piano particolarmente interessante è la sua capacità di creare buone prassi formative replicabili in altri contesti aziendali. In particolare, la formazione è stata progettata per accompagnare l'introduzione di nuove tecnologie, rendendo il personale capace di gestire il cambiamento e favorire l'innovazione. Attraverso l'uso del Training on the Job, il piano ha permesso ai dipendenti di applicare immediatamente quanto appreso, riducendo i tempi di trasferimento delle competenze e migliorando la produttività in modo misurabile. Il piano ha previsto inoltre un sistema di valutazione costante degli esiti formativi, con l'uso di KPI e strumenti di monitoraggio che hanno consentito di adattare tempestivamente il percorso alle necessità emergenti.

Questo modello di formazione non solo ha migliorato la competitività e l'efficienza interna di General Cab, ma ha anche dimostrato come una formazione mirata e ben strutturata possa essere un fattore determinante per il progresso tecnologico e la sostenibilità aziendale. L'approccio adottato da General Cab, che integra la formazione nel bilancio di sostenibilità dell'azienda, rappresenta un esempio virtuoso di come lo sviluppo del capitale umano possa essere un motore di crescita e innovazione a lungo termine.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Durante l'analisi del piano formativo, sono emersi numerosi elementi e fattori che hanno contribuito positivamente all'efficacia delle attività formative di General Cab. Tra questi, abbiamo selezionato quelli ritenuti di maggior interesse per il lettore. Li presentiamo di seguito.

- **Analisi dettagliata del contesto organizzativo.** Nell'ambito delle attività preparatorie, l'analisi della domanda condotta da General Cab ha incluso una valutazione approfondita del contesto organizzativo dell'azienda. Questo processo ha comportato un'esplorazione di vari aspetti fondamentali dell'ambiente aziendale, tra cui il clima organizzativo, lo stile di leadership prevalente e le politiche di crescita adottate. L'obiettivo principale di questa fase era ottenere una comprensione completa dell'ambiente in cui operano i dipendenti di General Cab, delle aspettative della dirigenza e delle prospettive di sviluppo dell'azienda. Questa contestualizzazione ha permesso di delineare con precisione le competenze attese per i dipendenti, in linea con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Durante questa fase, è stato essenziale identificare e definire le competenze necessarie per supportare efficacemente le iniziative aziendali e affrontare le sfide specifiche del settore automobilistico in cui General Cab opera. Ciò ha comportato un confronto dettagliato tra le

competenze attualmente possedute dai dipendenti e quelle richieste per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Attraverso un'analisi rigorosa e basata sui dati, è stato possibile individuare i gap esistenti tra le competenze richieste e quelle attualmente disponibili, fornendo così una base solida per la progettazione di programmi formativi mirati. L'approccio sistematico e approfondito di General Cab nell'analisi del contesto organizzativo ha contribuito in modo significativo a garantire che le attività formative fossero allineate non solo con le esigenze immediate dell'azienda, ma anche con la sua visione strategica a lungo termine. Questo processo ha creato le condizioni ottimali per il pieno raggiungimento degli obiettivi dei programmi formativi, facilitando un adattamento mirato delle competenze dei dipendenti alle esigenze evolutive del mercato automobilistico, consolidando così la posizione competitiva di General Cab nel settore.

- Coinvolgimento attivo dell'azienda nel processo formativo. General Cab ha adottato un approccio strategico e collaborativo nel processo formativo, caratterizzato da un coinvolgimento diretto e costante dall'inizio alla fine. L'azienda ha svolto un ruolo determinante non solo durante la fase di macro e micro progettazione, ma anche nel monitoraggio e nell'adattamento continuo delle attività formative. Sin dalla fase di macro-progettazione, General Cab ha collaborato in maniera stretta con il team di formazione per definire le linee guida e le priorità, individuando con precisione i settori strategici su cui intervenire per ottimizzare l'impatto del percorso formativo. In questa fase, l'azienda ha fornito contributi essenziali per garantire che le attività formative fossero perfettamente allineate agli obiettivi strategici e alle esigenze operative del business. Durante la fase di micro-progettazione, l'azienda ha continuato a svolgere un ruolo attivo, partecipando alla definizione degli obiettivi specifici delle sessioni formative e alla selezione delle metodologie didattiche più efficaci. Questo coinvolgimento proattivo ha assicurato non solo la rilevanza e l'efficacia del programma formativo, ma ha anche promosso un maggiore coinvolgimento e una migliore partecipazione da parte dei dipendenti, i quali hanno percepito il percorso formativo come un'opportunità concreta per sviluppare competenze fondamentali per il progresso dell'azienda.
- Creazione di un ambiente di apprendimento stimolante. L'approccio adottato dal docente, volto a creare un ambiente di apprendimento coinvolgente e orientato al raggiungimento dei risultati, ha contribuito in maniera decisiva all'efficacia della formazione. La sua capacità di trasmettere con chiarezza l'importanza dei nuovi strumenti e delle metodologie proposte ha motivato i partecipanti ad applicare concretamente le conoscenze acquisite, incoraggiandoli a perseguire un percorso di miglioramento continuo.
- Supporto costante del docente. Il docente ha lavorato in stretta collaborazione con l'azienda durante tutte le fasi del processo formativo, adattandosi alle esigenze specifiche e facilitando una comunicazione efficace tra tutti gli stakeholder. La sua flessibilità e competenza hanno permesso di garantire un'implementazione coerente e allineata con gli obiettivi aziendali, promuovendo un dialogo continuo e costruttivo tra le diverse parti coinvolte.
- Monitoraggio e valutazione on-going. General Cab ha implementato un approccio strutturato e solido per monitorare e valutare l'efficacia dei propri programmi formativi in corso. Questo processo si basa su una metodologia sistematica e continuativa che integra diversi strumenti di valutazione. In particolare, le lezioni pratiche in aula costituiscono un elemento centrale, poiché consentono ai partecipanti di applicare immediatamente le conoscenze acquisite durante le sessioni teoriche. Ciò non solo facilita il trasferimento delle competenze nel contesto operativo, ma offre anche un'opportunità tangibile per valutare l'efficacia pratica delle nozioni apprese. Oltre alle lezioni pratiche, General Cab ha impiegato questionari di autovalutazione rivolti ai partecipanti, consentendo loro di riflettere sul proprio apprendimento e di esprimere il livello di soddisfazione rispetto al percorso formativo. Questo feedback diretto risulta fondamentale per comprendere la reale efficacia delle attività formative e per individuare eventuali aree di miglioramento. Un ulteriore strumento rilevante adottato dall'azienda è stato l'impiego di matrici di valutazione delle criticità aziendali. Queste matrici non solo misurano il trasferimento delle competenze, ma identificano anche le criticità specifiche legate all'implementazione delle innovazioni aziendali. Tale approccio

consente di monitorare con attenzione l'evoluzione del processo formativo nel tempo, adattando le strategie didattiche e migliorando costantemente l'efficacia complessiva del programma. L'approccio di General Cab al monitoraggio e alla valutazione continua dei programmi formativi dimostra un impegno costante verso l'ottimizzazione del trasferimento delle competenze, garantendo che la formazione sia pienamente in linea con le esigenze aziendali e contribuisca in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Le buone prassi formative aziendali

Affrontando le sfide del mercato Coach & Bus e OEM Truck & Van, General Cab ha introdotto i motori brushless e integrato l'Internet delle Cose (IoT). Questo ha richiesto un aggiornamento delle competenze in ingegneria elettronica, software e gestione dei dati, preparando il personale a gestire prodotti sempre più sofisticati e integrati. L'implementazione di strumenti digitali avanzati ha ottimizzato i processi aziendali, migliorando l'efficienza operativa e la gestione della supply chain. In questo modo, General Cab si è consolidata come un leader innovativo nel settore, pronta ad affrontare le sfide future con una forza lavoro competente e ben preparata. Il piano formativo di General Cab rappresenta, pertanto, un best case per le Storie di Formazione 2024 grazie al fatto di aver saputo adottare alcune importanti buone prassi formative per progettare il piano Optimizing Operations, il quale è stato funzionale ad implementare soluzioni tecnologiche innovative e una crescita sostenibile. Di seguito presentiamo le tre buone prassi che riteniamo più rilevanti.

- La prima buona prassi rilevata è rappresentata dall'inclusione della formazione continua nel Bilancio di sostenibilità di General Cab, considerata "un investimento strategico per il consolidamento a lungo termine dell'azienda". Tale inclusione costituisce una buona prassi aziendale per diverse ragioni fondamentali. In primo luogo, essa dimostra un impegno concreto da parte dell'azienda verso lo sviluppo e il miglioramento continuo dei propri dipendenti. L'investimento nelle competenze e nella crescita professionale del personale non solo incrementa la produttività e l'efficienza operativa, ma contribuisce anche a consolidare il valore complessivo dell'azienda nel lungo termine. Dipendenti ben formati sono più preparati ad affrontare sfide complesse e ad adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, rafforzando così la competitività e la resilienza dell'azienda nel panorama globale. In secondo luogo, integrare la formazione nel Bilancio di sostenibilità riflette un approccio olistico alla gestione aziendale, in cui il valore generato non viene misurato esclusivamente in termini di profitti, ma anche in funzione dell'impatto positivo sull'ambiente, sulla società e sul capitale umano. L'investimento nella formazione dei dipendenti, infatti, non solo apporta benefici all'azienda, ma contribuisce anche allo sviluppo delle comunità locali in cui General Cab opera, promuovendo una crescita economica inclusiva e sostenibile. In terzo luogo, la formazione continua è essenziale per mantenere elevati standard di qualità e sicurezza, aspetti particolarmente decisivi nel settore automobilistico in cui General Cab è attiva. Le norme come la IATF 16949 e altre certificazioni impongono la formazione costante e lo sviluppo delle competenze del personale per garantire la conformità agli standard normativi e la soddisfazione dei clienti. Integrare la formazione nel Bilancio di sostenibilità assicura che tali esigenze non solo vengano soddisfatte, ma che diventino un pilastro portante della strategia aziendale. Infine, includere la formazione nel Bilancio di sostenibilità migliora la trasparenza e la responsabilità aziendale. Ciò dimostra agli stakeholder — inclusi dipendenti, investitori, clienti e comunità — che General Cab non è focalizzata esclusivamente sul profitto, ma si impegna anche nella creazione di valore a lungo termine attraverso pratiche aziendali responsabili e sostenibili. Questo rafforza la fiducia e la reputazione dell'azienda, creando un vantaggio competitivo basato su una gestione etica e orientata al benessere collettivo.
- La seconda buona prassi identificata è un'analisi dei fabbisogni partecipativa, sinergica e orientata agli obiettivi. La metodologia adottata da General Cab per l'analisi dei fabbisogni formativi riveste un ruolo essenziale nella strategia aziendale, rappresentando una buona prassi nel settore. Questo processo, condotto con cadenza annuale, coinvolge attivamente i responsabili dei diversi settori aziendali nella rilevazione e segnalazione delle necessità formative più urgenti e rilevanti per il

corretto sviluppo delle rispettive aree. Tale approccio partecipativo non solo migliora l'accuratezza nell'individuazione dei fabbisogni formativi, ma aumenta anche il coinvolgimento e il senso di responsabilità dei dipendenti nei confronti del proprio sviluppo professionale e del progresso dell'azienda. L'integrazione della norma IATF 16949 come riferimento standardizzato rappresenta un ulteriore vantaggio. Questa certificazione, sviluppata dall'International Automotive Task Force (IATF), impone rigorosi criteri di qualità e sicurezza nel settore automobilistico. L'implementazione di tali requisiti non solo assicura la conformità normativa, ma facilita anche l'individuazione dei fabbisogni formativi necessari per sostenere tali standard, migliorando ulteriormente l'efficienza operativa e la qualità dei prodotti. Un elemento chiave in questo processo è rappresentato dalla matrice di valutazione delle competenze. Questo strumento consente una valutazione chiara e obiettiva delle competenze richieste per ciascun ruolo aziendale, sia in termini di competenze tecniche (hard skills) che trasversali (soft skills). La sua adozione permette di identificare e colmare eventuali lacune nelle competenze del personale attraverso l'implementazione di programmi formativi mirati. Inoltre, la matrice fornisce una base solida per il continuo sviluppo professionale dei dipendenti, supportando la gestione delle risorse umane nell'assegnazione di responsabilità in funzione delle competenze effettivamente possedute. L'uso combinato di queste metodologie per la rilevazione dei fabbisogni formativi rappresenta una buona prassi, e il fatto che siano adottate in sinergia ne amplifica l'efficacia. L'integrazione della norma IATF 16949 e della matrice di valutazione delle competenze, insieme al processo annuale condotto in azienda, consente a General Cab di allineare efficacemente le esigenze formative con gli obiettivi aziendali e di qualità. Questo approccio non solo ottimizza l'allocatione delle risorse formative, ma supporta anche un ciclo di miglioramento continuo attraverso il monitoraggio costante delle competenze e l'aggiornamento dei programmi formativi in base alle esigenze emergenti. L'adozione congiunta di queste metodologie rafforza la competitività e la reputazione di General Cab nel settore automobilistico e crea un ambiente di lavoro motivante e favorevole allo sviluppo professionale dei dipendenti. Questo approccio strategico, oltre a migliorare la qualità dei prodotti e dei processi aziendali, promuove una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo e all'innovazione, elementi fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine dell'azienda.

- La terza buona prassi identificata riguarda l'adozione di metodologie didattiche attive, in particolare il training on the job. General Cab ha implementato metodologie didattiche attive, con una particolare attenzione al training on the job, per personalizzare l'insegnamento e rispondere alle esigenze specifiche dei diversi reparti aziendali coinvolti nei programmi formativi. Questo approccio ha consentito di integrare efficacemente le peculiarità delle innovazioni da implementare, gli obiettivi strategici aziendali e i gap formativi emersi tra le competenze attuali e quelle richieste. Il training on the job si è rivelato un pilastro essenziale della strategia formativa di General Cab, poiché ha permesso ai partecipanti di apprendere direttamente sul campo, sotto la guida di esperti o colleghi più esperti. Tale metodologia non solo ha facilitato il trasferimento immediato delle conoscenze teoriche acquisite durante le sessioni in aula, ma ha anche consentito ai dipendenti di applicare subito le nuove competenze nei rispettivi contesti lavorativi. Ciò ha aumentato significativamente la rilevanza e l'impatto dell'apprendimento, contribuendo anche a una maggiore motivazione e partecipazione attiva dei dipendenti nel processo formativo. Inoltre, l'utilizzo del training on the job ha reso possibile l'adattamento dell'insegnamento alle specifiche caratteristiche produttive e organizzative di General Cab. Ogni reparto ha beneficiato di un approccio formativo mirato che ha tenuto conto delle sue esigenze peculiari, inclusi i processi produttivi, le tecnologie impiegate e le sfide operative quotidiane. Questo ha ottimizzato l'efficacia del programma formativo, garantendo che le competenze apprese fossero immediatamente applicabili al contesto lavorativo reale dell'azienda. Grazie a questo approccio mirato e flessibile, General Cab non solo ha migliorato le competenze tecniche dei propri dipendenti, ma ha anche rafforzato la loro capacità di contribuire in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali. L'adattabilità delle metodologie didattiche ha quindi svolto un ruolo decisivo nel garantire che il programma formativo

non si limitasse a una serie di sessioni teoriche, ma si configurasse come un'esperienza di apprendimento pratica, centrata sulle specifiche esigenze dell'organizzazione.

Conclusioni

Il piano formativo Operations Optimizing sviluppato da General Cab ha evidenziato come l'investimento nella formazione continua abbia giocato un ruolo determinante nel permettere all'azienda di affrontare le sfide imposte dalle rapide evoluzioni tecnologiche e dalle dinamiche competitive del mercato. L'aggiornamento costante delle competenze del personale, in particolare con l'introduzione di tecnologie come i motori brushless e l'IoT, si è rivelato essenziale per mantenere standard produttivi elevati e per garantire una pronta reattività alle esigenze di un settore in continua trasformazione. Grazie all'adozione di metodologie didattiche attive, come il Training on the Job, e all'integrazione di sessioni teoriche condotte da esperti, General Cab ha consentito ai propri dipendenti di mettere in pratica le competenze acquisite in tempi brevi, minimizzando i tempi di adattamento alle nuove tecnologie. Il monitoraggio costante tramite KPI ha inoltre garantito che gli sforzi formativi fossero sempre in linea con le esigenze operative, permettendo così di ottimizzare la produttività e migliorare l'efficienza complessiva. L'inclusione della formazione continua nel bilancio di sostenibilità aziendale riflette una scelta strategica lungimirante, che riconosce nel capitale umano un pilastro essenziale per il successo e la sostenibilità di lungo termine. Questo approccio ha non solo aumentato la qualità delle performance operative, ma ha anche rafforzato la capacità dell'azienda di competere efficacemente sui mercati globali. L'esperienza di General Cab dimostra chiaramente come un piano formativo ben progettato e attentamente monitorato possa facilitare l'introduzione di innovazioni tecnologiche e, allo stesso tempo, migliorare l'efficienza e la produttività aziendale. La formazione ha rappresentato una leva strategica per sviluppare competenze chiave, favorendo una cultura aziendale basata sul miglioramento continuo e sull'innovazione. General Cab ha costruito un modello di formazione che non solo supporta l'adozione di nuove tecnologie, ma promuove anche la crescita professionale dei dipendenti e il consolidamento della competitività aziendale. Questa visione proattiva e orientata al futuro garantisce all'azienda la capacità di affrontare con successo le sfide future, mantenendo una posizione di leadership nel mercato e continuando a valorizzare le proprie risorse umane.

IDEAS AND MOTION SRL - Competenze di base e trasversali

La cultura dell'innovazione nel settore high-tech dell'automotive: il caso Ideas & Motion

IDEAS & MOTION S.r.l. è un'azienda piemontese operante nel settore high-tech dell'industria automobilistica con sede principale a Cherasco (CN) e una seconda sede nella periferia sud di Torino. Costituita nel 2013, essa nasce da un gruppo di ingegneri formatosi e consolidatosi precedentemente al Centro Ricerche Fiat. L'azienda si è velocemente affermata internazionalmente come uno dei più importanti fornitori di servizi di ingegneria per i maggiori Tier1, car-makers e aziende dell'automotive in generale. L'azienda offre infatti una vasta gamma di servizi di ingegneria, che vanno dalla costruzione di hardware, progettazione di software e realizzazione di inverter di trazione, fino alla progettazione e al testing di proprietà intellettuali su silicio tramite "microcode design". Dal 2021 l'azienda ha anche dato il via ad una propria linea di sviluppo e fornitura di piccoli prodotti per start-up impegnate nel mercato della e-mobility. In aggiunta a ciò, IDEAS & MOTION è fortemente coinvolta in progetti di innovazione finanziati dall'Unione Europea, nonché partner in consorzi internazionali. Sin dalla sua costituzione, IDEAS & MOTION si è distinta per il suo impegno costante nel promuovere azioni formative mirate per il proprio personale e che permettessero miglioramento delle hard e soft skills dei propri dipendenti. L'approccio dell'azienda ha sempre puntato alla crescita professionale delle persone al suo interno come team votato ad una mission comune. Anche nel caso del Piano sotto esame, la formazione è stata progettata per raggiungere obiettivi aziendali specifici e con risultati già visibili nel breve termine. Per ciò che riguarda il presente Piano, le azioni formative si sono svolte con l'obiettivo di implementare e corroborare le conoscenze e competenze della lingua inglese, con la strategia di migliorare i rapporti commerciali con i propri clienti, in vista anche di nuove collaborazioni con aziende internazionali.

Le ricadute delle azioni formative sono state rilevanti. Grazie a questa opportunità formativa, l'azienda ha notato come i propri dipendenti – sebbene molti di loro partissero già con buone basi riguardo l'utilizzo della lingua inglese – abbiano notevolmente migliorato la loro capacità di interagire con clienti internazionali, potendo così contare su un personale ancora più consapevole e preparato alle sfide che aspettano IDEAS & MOTION già nel breve e medio periodo. Un risultato importante è stato dunque quello di aver garantito una crescita personale dei dipendenti interessati, poiché le azioni formative si sono efficacemente presentate come opportunità di miglioramento di skills comunicative e relazionali. Inoltre, l'impatto concreto per l'azienda è stato quello di un percepito miglioramento nel networking aziendale, nonché nelle capacità di public speaking dei propri dipendenti con clienti e organizzazioni internazionali.

Le buone prassi individuate sono d'interesse per tutte le piccole e medie imprese che, come IDEAS & MOTION, dipendono essenzialmente sull'export e contratti internazionali con grandi realtà del loro settore.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il Piano IN.PROGRESS è stato un esempio di formazione di successo poiché è stata la combinazione di più fattori chiave. IDEAS & MOTION è riuscita ad elaborare e portare a termine un piano formativo di successo grazie ad un meticoloso processo di progettazione, in collaborazione con la società di consulenza che ha seguito l'azienda per tutto il percorso delle azioni formative. I fattori che andremo ad elencare sono dunque stati fondamentali perché i dipendenti acquisissero le competenze necessarie per la propria crescita personale, con il benefico effetto a cascata sulla crescita e innovazione all'interno dell'azienda, in vista dei suoi progetti di stabilizzazione e possibile espansione sul mercato internazionale.

- Il primo elemento che teniamo a puntualizzare è senza dubbio l'attenta analisi dei fabbisogni formativi e l'individuazione delle aree di intervento per colmare i gap delle skills dei dipendenti in formazione. Ciò è stato realizzato dall'azienda assieme alla società di consulenza, tramite test appositi e indagini in azienda per testare la fattibilità e utilità del piano in maniera molto dettagliata. Questa analisi ha fatto sì che il piano formativo si concentrasse non solo su outcomes standardizzati in materia di acquisizione di competenze linguistiche, ma che fosse effettivamente allineato con le strategie di IDEAS & MOTION. Il monitoraggio costante in tutte le tre fasi ante-, in itinere e post-formazione, ha garantito che i contenuti erogati si fossero in linea con gli obiettivi aziendali. Inoltre, impresa e società di consulenza hanno fatto sì che venisse promosso un apprendimento graduale e costante, grazie al quale i partecipanti avrebbero potuto apprezzare risultati già durante il corso e in vista degli obiettivi aziendali di breve e medio periodo. Grazie a questa analisi e ad una mappatura delle competenze specifiche da acquisire per il team aziendale, è stato positivamente riscontrato come la formazione sia stata prima di tutto un'esperienza essenziale per la crescita lavorativa dei dipendenti, dando loro l'opportunità di accrescere il proprio senso di indipendenza e proattività in azienda.
- Fondamentale per questo tipo di azioni formative sono state l'adattabilità e ricerca di personalizzazione dei contenuti. Soprattutto per il contesto in cui opera IDEAS & MOTION, la personalizzazione e 'customizzazione' dei contenuti sono stati uno dei punti salienti delle azioni formative. Le docenti madrelingua hanno avuto un ruolo chiave in questo senso, grazie ad anni di esperienza per poter adattare i contenuti dei corsi di lingua alle esigenze dell'azienda e, cosa ancora più importante da rilevare, tenendo in considerazione il livello di partenza di ogni singolo partecipante e creando un ambiente di gruppo collaborativo. Come rilevato dai responsabili dell'azienda e dagli intervistati, è soprattutto questo elemento che ha portato i vantaggi maggiori. Infatti, dopo l'iniziale valutazione del livello di conoscenza e competenze dei partecipanti al corso, le docenti hanno saputo provvedere alla personalizzazione del contenuto del corso e usare le metodologie giuste affinché il gruppo potesse progredire il più omogeneo possibile, favorendo la collaborazione tra i partecipanti secondo il metodo del learning by teaching, qualora ci fossero discenti più esperti di altri in alcuni

ambiti. In questo modo, la formazione è stata più rilevante per i partecipanti, in quanto la personalizzazione dei contenuti ha garantito un trasferimento di competenze più efficace. Infine, non va sottovalutato l'aspetto dell'engagement: in questo modo, i discenti percepiscono che i corsi siano stati progettati appositamente per loro, in base alle loro specifiche esigenze e livello di conoscenze del momento.

- Come analizzato anche per altre realtà, un fattore essenziale per la riuscita della formazione è la stretta collaborazione tra azienda e società di consulenza. Come emerso dall'intervista, questa collaborazione si è basata su una conoscenza e fiducia reciproca delle due parti. I benefici di questo aspetto sono molteplici. IDEAS & MOTION ha infatti potuto contare su una società di consulenza che conosceva bene la realtà in cui l'azienda operava, e ciò ha fatto sì che sin dal primo giorno di formazione i partecipanti si sentissero in un ambiente a loro congeniale e incentivati all'apprendimento. Inoltre, grazie alla conoscenza approfondita della società di consulenza delle esigenze di IDEAS & MOTION, vi è sempre stata una comunicazione e dialogo proficui tra le due parti qualora si richiedessero delucidazioni sul programma o richieste di personalizzazione per alcuni ambiti che più interessassero l'azienda. In questo modo, sono stati evitati dispendiosi periodi di adattamento iniziale e si è potuto iniziare con la formazione nel modo più tempestivo possibile. Come già visto nel punto precedente, lo stretto rapporto con la società di consulenza ha permesso sin da subito di personalizzare i contenuti per i formandi, massimizzando così l'efficacia delle azioni formative. In generale, dunque, sono state la profonda conoscenza della realtà imprenditoriale e la fiducia tra le due parti ad aver contribuito a creare un programma mirato e altamente versatile, i cui risultati sono stati apprezzati già nel breve periodo.

Le buone prassi formative aziendali

Riportiamo di seguito l'elenco di buone prassi che abbiamo potuto riscontrare durante il Monitoraggio del Piano IN.PROGRESS. I punti che andremo a vedere in dettaglio hanno avuto un impatto significativo sulla crescita professionale dei dipendenti e sulla crescita generale dell'azienda. Illustrando i principali, sarà possibile evincere come essi abbiano contribuito in maniera essenziale all'efficacia del piano formativo esaminato fin qui e di come sia stato possibile accrescere le competenze del personale di IDEAS & MOTION grazie ad essi.

- La prima buona prassi da rilevare è sicuramente la già menzionata sinergia nella progettazione del piano formativo con la società di consulenza, grazie alla quale l'azienda ha potuto elaborare l'analisi dei fabbisogni formativi e la progettazione delle azioni formative con grande precisione. Come più volte notato, questo approccio ha fatto sì che il piano fosse condotto con successo fino agli outcomes attesi. Infatti, la società di consulenza ha permesso a IDEAS & MOTION di attingere ad un vasto repertorio formativo, creando così dei corsi di comprovata qualità. È importante sottolineare la miglior efficienza della progettazione formativa, in quanto la sinergia tra le due parti ha permesso che si ottimizzassero soprattutto i tempi per l'elaborazione dei programmi. Inoltre, la stretta collaborazione ha permesso una personalizzazione dei contenuti estremamente apprezzata dai partecipanti, potendosi concentrare non solo su materiale standard ma anche contenuti pertinenti alla loro realtà lavorativa. L'esperienza formativa complessiva ne ha beneficiato anche grazie allo scambio costante di feedback tra l'azienda e la società di consulenza, potendo registrare tempestivamente, ove necessario, eventuali correzioni o implementazioni al programma. Non va poi tralasciato l'aspetto di ottimizzazione del tempo impiegato dall'azienda per la gestione dei corsi. La partnership formative ha infatti permesso che IDEAS & MOTION potesse focalizzarsi sulle proprie esigenze aziendali, ponendo grande fiducia nelle competenze organizzative della società di consulenza. In generale, dunque, possiamo evincere come tale sinergia abbia generato una formazione in cui i programmi fossero dettagliatamente adattati alle esigenze aziendali e con una efficacia dei corsi dovuta alla ricerca costante di personalizzazione del programma didattico. È grazie a questi fattori che IDEAS & MOTION ha potuto conseguire gli obiettivi preposti in tempi certi e con risultati ottimali.

- Strettamente collegato alla prima buona prassi evidenziata, vi è come secondo fattore fondamentale l'approccio pragmatico adottato dall'azienda nel delineare obiettivi chiari e, conseguentemente a ciò, collegare la formazione ad essi, tenendo presente la strategia generale dell'azienda che è quella di mantenersi come player affidabile e di qualità nel panorama automotive internazionale. I vantaggi di questo approccio sono innumerevoli per le PMI come IDEAS & MOTION e ne analizzeremo in dettaglio alcuni. In primo luogo, l'azienda può contare su un team di dipendenti consapevoli di come una mission strategica abbia bisogno delle migliori competenze sul campo e di come quindi, in caso esse mancassero o fossero insufficienti, di come la formazione è un elemento sine qua non per la crescita del singolo e del gruppo. I partecipanti stessi alla formazione hanno riscontrato come, durante e dopo la formazione, la loro agency all'interno dell'azienda fosse notevolmente migliorata, potendo contare su nuove o accresciute skills non prima possedute. Abbiamo visto che ciò si è manifestato quasi immediatamente al termine delle azioni formative. Vi è infatti un migliore e più agevole rapporto con i propri clienti internazionali. Non solo; all'interno dell'azienda non va sottovalutata la positiva percezione che i progressi personali impattino significativamente per tutto il team aziendale, potendo contare su rapporti diretti con i propri colleghi in caso di ogni eventuale situazione critica per l'azienda. Infine, la sinergia vincente tra obiettivi e formazione ha permesso un monitoraggio molto dettagliato sull'andamento del piano. Sebbene non ci sia stato motivo di interventi strutturali, l'azienda è sempre stata in grado di monitorare l'andamento della formazione, potendo così verificare costantemente l'auspicato allineamento tra azioni formative e obiettivi strategici.
- La terza buona prassi che riteniamo utile evidenziare è il ruolo e scelta delle docenti che hanno guidato i partecipanti alla formazione durante il corso. Sia responsabili aziendali che i dipendenti in formazione hanno rimarcato più volte questo punto durante l'intervista. La società di consulenza ha infatti saputo provvedere a questo aspetto in maniera eccellente, a detta degli intervistati. Sia docenti che tutor, incaricati della fase operativa, venivano da esperienze quasi decennali in campo di acquisizione di competenze multilinguistiche. Anche questa buona prassi è strettamente legata alle precedenti, in quanto grazie alle docenti esperte i discenti hanno saputo apprezzare la qualità della formazione erogata e di come ciò si collegasse ad una visione più estesa delle strategie aziendali e gli aspetti vitali per l'impresa quali networking con partner internazionali. Le docenti erano insegnanti madrelingua laureate o con competenze pari a una madrelingua e hanno saputo adattare i contenuti alle reali esigenze dei singoli partecipanti, ognuno con specifiche mansioni all'interno dell'azienda e, di conseguenza, con differenti necessità qualora si trattasse di ambiti commerciali, organizzativi, ecc. Tramite le lezioni in aula e le esercitazioni pratiche, i lavoratori in formazione hanno saputo assimilare nozioni direttamente spendibili nei loro contesti lavorativi. Come già accennato, il maggior risultato di queste azioni formative è stata la percezione di un incremento della propria agency all'interno dell'azienda e nelle relazioni con clienti, partner ed enti istituzionali internazionali. Infine, va rimarcato l'aspetto delle lezioni in aula e tramite esercitazioni pratiche come un importante momento di conoscenza e lavoro di gruppo. È grazie a questi momenti che i dipendenti percepiscono l'importanza di un miglioramento, tramite aiuto e collaborazione reciproci, comune, condividendo obiettivi che garantiscono una crescita dell'azienda.

Conclusioni

In conclusione, durante il monitoraggio del Piano IN.PROGRESS, abbiamo potuto rilevare una serie di fattori che hanno contribuito al successo del medesimo. L'azienda, tramite una mirata e attenta analisi dei fabbisogni formativi dei propri dipendenti, una collaborazione proficua con la società di consulenza e una personalizzazione dei contenuti erogati, ha saputo portare a termine con successo un piano che le ha permesso di consolidare i rapporti commerciali con i propri clienti e partner internazionali.

Le buone prassi che abbiamo rilevato sono state: 1) la sinergia vincente tra azienda e società di consulenza per la formazione, la quale ha saputo provvedere a corsi customizzati sulle reali esigenze dei lavoratori coinvolti e partendo dai gap effettivamente riscontrati; 2) piano formativo strettamente collegato alle esigenze aziendali, grazie alla pianificazione di obiettivi chiari e pragmaticamente

implementabili tramite corsi di formazione mirati; infine 3) l'azienda si è avvalsa di docenti altamente esperti e che hanno saputo declinare e personalizzare i contenuti del corso alle esigenze aziendali. Questa serie di buone prassi ha permesso non solo che i partecipanti uscissero da questa esperienza con un maggiore senso di indipendenza e proattività, ma soprattutto di adempiere alla mission che l'azienda si era preposta, ovvero la costruzione di un team il più preparato possibile alle sfide che lo aspettano nel proprio settore.

IN.TE.SA. SPA – Competenze di base e trasversali

Rafforzare le competenze di base: l'implementazione del piano formativo di Intesa s.p.a.

Intesa S.p.A., parte del gruppo Kyndryl, è un'azienda leader nel settore della digitalizzazione dei processi aziendali e dei servizi fiduciari. Fondata a Torino nel 1987 come joint-venture tra FIAT e IBM, Intesa è cresciuta nel tempo, diventando interamente controllata da IBM nel 2005 e successivamente integrata in Kyndryl nel 2021. L'azienda è nota per la sua capacità di innovare e per il suo impegno verso la sostenibilità, offrendo una gamma completa di soluzioni che spaziano dalla gestione documentale alla firma digitale, dalla fatturazione elettronica alla conservazione a norma, oltre a servizi avanzati di supply chain management e compliance. Con una presenza globale che abbraccia oltre 80 paesi, Intesa continua a essere un punto di riferimento per le imprese che vogliono intraprendere e consolidare il proprio percorso di trasformazione digitale.

Il piano formativo di Intesa S.p.A. è stato scelto per il monitoraggio valutativo nell'ambito dell'Ambito Tematico Strategico (ATS) di Fondimpresa denominato "Competenze di Base e Trasversali". Questo piano formativo è di particolare interesse poiché è stato progettato per affrontare sfide chiave nel miglioramento delle competenze fondamentali e trasversali dei dipendenti, che sono importanti per mantenere e rafforzare la competitività aziendale in un contesto di mercato in continua evoluzione.

Il piano formativo "STEP 1" di Intesa è stato selezionato per il monitoraggio perché rappresenta un esempio significativo di come un'azienda possa integrare diverse metodologie didattiche, tra cui Action Learning, Affiancamento, Autoapprendimento e lezioni frontali, per affrontare specifici gap di competenze. Queste metodologie sono state attentamente scelte per rispondere alle esigenze peculiari dei dipendenti, garantendo un percorso formativo che non solo colma le lacune esistenti, ma prepara anche il personale ad affrontare le sfide future legate alla trasformazione digitale e all'innovazione.

Inoltre, il piano formativo di Intesa è interessante perché illustra come l'azienda riesca a coniugare l'aggiornamento delle competenze di base con l'obiettivo strategico di sostenere l'innovazione e la crescita. La struttura del piano e i risultati attesi lo rendono un caso esemplare per analizzare l'efficacia della formazione nel promuovere la competitività e l'adattabilità in un settore altamente dinamico.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il successo della formazione in Intesa è stato il risultato di una combinazione di elementi strategici e fattori operativi che hanno creato un ambiente favorevole all'apprendimento e all'implementazione delle competenze acquisite. Questi fattori hanno contribuito non solo a raggiungere gli obiettivi formativi, ma anche a migliorare le performance dei dipendenti, creando un impatto positivo e duraturo sull'intera organizzazione.

- **Analisi accurata dei fabbisogni formativi.** Il primo elemento chiave è stato il processo di analisi dei fabbisogni formativi, che ha permesso di identificare in modo preciso le esigenze dei dipendenti e di progettare interventi formativi mirati. L'uso di strumenti partecipativi, come il modulo di raccolta delle esigenze e i meeting annuali con i capi divisione, ha garantito che la formazione fosse allineata sia con le esigenze operative quotidiane sia con le strategie a lungo termine dell'azienda. Questo approccio ha assicurato che ogni corso erogato avesse una rilevanza immediata e concreta per i partecipanti.
- **Selezione e coinvolgimento dei partecipanti.** Un altro fattore positivo è stato il processo di selezione e coinvolgimento dei partecipanti, che ha incluso anche dipendenti meno giovani, solitamente meno

coinvolti in attività formative. Questo ha non solo rispettato i requisiti dell'Avviso Competenze di Base e Trasversali, ma ha anche rappresentato un'opportunità per integrare competenze trasversali all'interno dell'azienda, promuovendo una cultura di apprendimento inclusiva e intergenerazionale.

- Qualità dei docenti e metodologia didattica. La qualità dei docenti e l'approccio metodologico utilizzato sono stati fondamentali per il successo della formazione. L'adozione di metodologie didattiche diversificate, come l'Aula frontale, l'Action Learning, l'Affiancamento e l'Autoapprendimento, ha permesso di creare un percorso formativo dinamico e coinvolgente. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di apprendere attraverso un mix equilibrato di teoria e pratica, con esercitazioni che hanno facilitato l'applicazione immediata delle competenze acquisite nel contesto lavorativo. In particolare, l'efficacia dell'Action Learning e dell'Affiancamento ha consentito ai partecipanti di affrontare e risolvere problemi reali, rafforzando il trasferimento delle competenze.
- Ambiente di apprendimento e networking. Il contesto in cui la formazione è stata erogata ha avuto un impatto significativo sui risultati. I corsi in presenza hanno offerto ai partecipanti l'opportunità di conoscere colleghi di altre divisioni e sedi, migliorando il networking interno e favorendo la nascita di nuove collaborazioni e progetti. Questo ambiente di apprendimento condiviso ha contribuito a rafforzare la coesione interna e a creare un senso di appartenenza, elementi che hanno potenziato l'efficacia della formazione.
- Supporto post-formazione e continuità. Infine, il supporto fornito dopo la formazione ha giocato un ruolo fondamentale nel consolidamento delle competenze acquisite. La disponibilità di materiali didattici sulla intranet aziendale ha permesso ai partecipanti di ripassare e approfondire i contenuti, rafforzando l'apprendimento. Inoltre, la richiesta dei responsabili di continuare il percorso formativo dimostra l'impegno dell'azienda a lungo termine nel migliorare continuamente le competenze del proprio personale.

Le buone prassi formative aziendali

Intesa ha sviluppato una serie di buone prassi formative che hanno contribuito al successo della formazione e che possono essere considerate come modelli di riferimento per altre organizzazioni che desiderano implementare un programma di sviluppo delle competenze efficace e sostenibile.

- Analisi partecipativa dei fabbisogni. Una delle buone prassi fondamentali è l'approccio partecipativo all'analisi dei fabbisogni formativi. Coinvolgere i dipendenti e i manager nella raccolta delle esigenze permette di ottenere una visione completa e accurata delle necessità formative. Questo approccio assicura che la formazione sia pertinente e direttamente applicabile, aumentando l'engagement e la motivazione dei partecipanti.
- Integrazione di metodologie didattiche diversificate. L'utilizzo di diverse metodologie didattiche, come l'Aula frontale, l'Action Learning, l'Affiancamento e l'Autoapprendimento, rappresenta un'altra buona prassi di Intesa. Questa varietà metodologica consente di soddisfare le diverse esigenze di apprendimento dei dipendenti, offrendo un mix di teoria e pratica che facilita il trasferimento delle competenze. L'Action Learning, in particolare, è stata efficace nel trasformare la formazione in un processo attivo, dove i partecipanti hanno potuto applicare immediatamente quanto appreso a situazioni reali.
- Coinvolgimento intergenerazionale. Intesa ha adottato la buona prassi di includere dipendenti di tutte le età nei programmi formativi, promuovendo un approccio inclusivo e intergenerazionale. Questo non solo favorisce l'integrazione delle competenze all'interno dell'organizzazione, ma contribuisce anche a una maggiore coesione e scambio di conoscenze tra diverse fasce d'età, arricchendo l'ambiente di lavoro e migliorando la collaborazione.
- Supporto continuo e materiali di riferimento. Un altro esempio di buona prassi è il supporto continuo fornito ai partecipanti, anche dopo la conclusione dei corsi. La messa a disposizione di materiali didattici sulla intranet aziendale ha permesso ai dipendenti di ripassare e approfondire i contenuti in modo autonomo, rafforzando così l'apprendimento. Questo approccio dimostra l'importanza di

fornire risorse accessibili e di supportare l'autoapprendimento come parte integrante del percorso formativo.

- Valutazione e feedback. Intesa ha istituito una prassi solida per la valutazione e il feedback post-formazione. Utilizzando moduli di valutazione personalizzati, l'azienda ha raccolto informazioni preziose sul tasso di soddisfazione e sull'impatto percepito dai partecipanti. Questo feedback ha permesso di identificare aree di miglioramento e di adattare i programmi futuri in base alle esigenze emerse, garantendo un ciclo di miglioramento continuo.
- Promozione del networking interno. L'organizzazione di corsi in presenza ha favorito il networking tra colleghi di diverse divisioni e sedi, creando un ambiente favorevole alla collaborazione e alla nascita di nuove iniziative. Questa pratica ha dimostrato come la formazione possa essere non solo un'opportunità per sviluppare competenze, ma anche un mezzo per rafforzare le relazioni interne e promuovere una cultura aziendale coesa e innovativa.

In sintesi, le buone prassi formative adottate da Intesa hanno dimostrato come un approccio strutturato e inclusivo alla formazione possa generare benefici significativi sia per i dipendenti che per l'azienda nel suo complesso. Questi elementi chiave hanno non solo migliorato le competenze individuali, ma hanno anche contribuito a creare un ambiente di lavoro più collaborativo e orientato all'innovazione.

Conclusioni

Il piano formativo di Intesa S.p.A. rappresenta un esempio eccellente di come la formazione possa essere utilizzata come strumento strategico per potenziare le competenze dei dipendenti e rafforzare la competitività aziendale. Attraverso un'analisi accurata dei fabbisogni formativi e l'integrazione di metodologie didattiche diversificate, come l'Action Learning, l'Affiancamento e l'Autoapprendimento, il piano ha consentito di colmare specifici gap di competenze e di preparare il personale a rispondere alle sfide future legate alla trasformazione digitale.

I risultati evidenziano un miglioramento tangibile nelle competenze trasversali, come la comunicazione efficace e l'uso avanzato di strumenti digitali come Excel, nonché un aumento della coesione interna grazie al networking creato durante i corsi in presenza. Il coinvolgimento di dipendenti di diverse fasce d'età ha inoltre arricchito il processo formativo, favorendo lo scambio di esperienze e competenze.

Le buone prassi emerse, come l'analisi partecipativa dei fabbisogni e il supporto continuo post-formazione, rappresentano modelli replicabili per future iniziative formative. In conclusione, il piano formativo di Intesa ha dimostrato di essere un percorso efficace per rafforzare le competenze chiave dell'organizzazione, favorendo non solo la crescita individuale dei dipendenti ma anche il successo strategico dell'azienda in un mercato in continua evoluzione.

MOLINO PEILA SPA – Transizione verde

Trasformazione e innovazione sostenibile attraverso la formazione aziendale – il caso Molino Peila

Molino Peila S.p.A. è un'azienda produttrice di farine gluten free costituita nel 1924 da Domenico Peila, con sede a Valperga, nella provincia di Torino. A partire dagli anni '80, l'azienda vede una conversione di produzione alla macinazione di mais, facendone uno dei primi esempi di trasformazione aziendale di successo nell'ambito del settore molitorio. Molino Peila è oggi un esempio di continue innovazioni ai propri stabilimenti e ciò ne fa un'eccellenza del settore a livello nazionale e un player altamente affidabile e rinomato nel mercato internazionale. L'azienda gestisce infatti con successo diversi tipi di lavorazione di materie prime nei suoi tre stabilimenti: mais, riso, legumi e superfood. Grazie ad innovazioni costanti negli ultimi decenni, Molino Peila è oggi leader di mercato nel settore delle materie prime senza glutine, con un'estensione di mercato ampiamente internazionale che va dal Sud e Nord America, passando per Medio Oriente, Giappone e Australia. Ciò che contraddistingue l'azienda negli ultimi decenni è soprattutto il suo impegno in politiche di sostenibilità ambientale che vedono nella formazione sistemica di tutti i suoi reparti un asset fondamentale per rimanere competitivi all'interno del proprio settore. Per quel che concerne il presente piano PROGRAM, il management di Molino Peila ha

investito su una formazione molto ampia e allo stesso dettagliata, orientata a convertire metodi di lavoro (soprattutto per quel che riguarda la produzione di materie prime come le farine) in ottica sostenibile, implementando nuovi processi per il miglioramento delle performance aziendali che andassero a ridurre già nel breve e medio termine emissioni inquinanti e rifiuti. La formazione è stata dunque progettata per raggiungere obiettivi strategici precisi, che andassero a consolidare e addirittura migliorare la brand reputation a livello nazionale ed estero.

Grazie a un approccio metodico, ed una partnership molto proficua tra l'azienda e la società di consulenza, sono stati progettati corsi che andassero ad ovviare a gap formativi del personale aziendale, in vista di rendere ciascun partecipante più autonomo e competente nelle proprie mansioni in ottica 'green'. Durante la formazione, di grande aiuto sono state le metodologie didattiche come lezioni frontali e Training on the Job, che hanno favorito un apprendimento veloce e subito applicabile sul campo.

Le ricadute del piano sono state molto significative con risultati sperati che riguardavano i seguenti punti: l'ottimizzazione nell'uso delle risorse e controlli della filiera che rispecchiassero determinati standard qualitativi; la riduzione sia dei carichi ambientali che dei costi superflui per la lavorazione delle materie prime; nuovi processi organizzativi di smaltimento rifiuti e uso di packaging adeguato; infine, il risultato più atteso dall'azienda, ovvero l'ottenimento dell'importante certificato FSA. L'approccio di Molino Peila alla formazione ha dimostrato una grande attenzione affinché i propri responsabili acquisissero le nuove competenze che permettessero all'azienda di adempiere agli standard di produzione sostenibile e le buone prassi rilevate ne hanno fatto un caso esemplare di ottimo allineamento tra formazione e obiettivi aziendali strategici.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Sono diversi i fattori che hanno influito in maniera determinante sulla formazione erogata tramite il Piano PROGRAM, e comprendono più componenti fondamentali. Qui di seguito riportiamo tutti gli elementi che hanno contribuito all'efficacia del piano formativo e che hanno permesso a Molino Peila concretamente di ridisegnare il proprio modello produttivo seguendo nuove politiche di sostenibilità all'interno dei propri stabilimenti e nella propria filiera di riferimento.

- Elemento chiave è stata certamente l'attenta analisi dei fabbisogni formativi e l'individuazione delle aree di intervento per colmare i gap del personale da formare. Ciò è stato fatto dall'azienda assieme alla società di consulenza ed esperti del mondo universitario, che hanno svolto le indagini in maniera molto dettagliata. Questa analisi ha fatto sì che il piano formativo fosse efficace e, soprattutto, allineato con le strategie aziendali che da anni sono incentrate sul tema della sostenibilità. Il monitoraggio nelle sue varie fasi ha garantito che le azioni formative si adeguassero agli obiettivi aziendali e riuscissero a garantire un apprendimento costante, e i cui risultati sarebbe stato possibile saggiare già nel breve e medio periodo. Grazie a questa analisi e ad una mappatura delle competenze specifiche da acquisire per ogni partecipante, la formazione è risultata un momento essenziale per i responsabili aziendali coinvolti, dando loro l'opportunità di misurarsi con le sfide del settore in cui Molino Peila opera.
- L'ottimo rapporto, consolidato negli anni, di Molino Peila con la società di consulenza formativa è stato senza dubbio un asset non trascurabile. Ciò ha infatti permesso un'ottimizzazione dei programmi formativi in base alle esigenze aziendali che la società conosce molto dettagliatamente. Non può essere rimarcata a sufficienza l'importanza della realizzazione di piani formativi in cui vi è una stretta, continua e proficua collaborazione tra azienda e società di consulenza. Il successo di un piano formativo passa infatti anche attraverso la comunicazione tra le due parti, grazie alla quale l'azienda può valutare costantemente l'efficacia delle azioni formative proposte. Grazie ad un rapporto di fiducia consolidato, l'azienda può meglio individuare le aree di intervento della formazione. Non solo; il fatto che la società di consulenza conoscesse molto bene il contesto produttivo e la cultura aziendale di Molino Peila ha fatto sì che si cercassero le persone più adatte per i corsi da erogare. Non va nemmeno sottovalutato l'aspetto di familiarità, evitando così spiacevoli

‘misunderstanding’ organizzativi, soprattutto nella fase iniziale di progettazione e attuazione del piano.

- Certamente, la formazione on the job, assieme a lezioni frontali dinamiche e collaborative, sono state fondamentali nel contesto dell’apprendimento di nuove nozioni e, soprattutto, per l’acquisizione di tutte quelle competenze che permettessero di riorganizzare i processi produttivi in azienda.

Le buone prassi formative aziendali

Durante il Monitoraggio Valutativo del piano formativo PROGRAM, sono emerse diverse buone prassi che riteniamo utile riportare qui. Si evincerà che queste strategie hanno avuto un impatto significativo sull’efficacia della formazione aziendale e, soprattutto, sullo sviluppo professionale dei dipendenti coinvolti. Ne illustriamo di seguito le principali, evidenziando come abbiano contribuito concretamente all’efficacia del piano formativo di Molino Peila in vista delle sue politiche di riorganizzazione industriale a livello ‘green.’

- Anche in questa realtà industriale, è stato molto positivo notare come la prima buona prassi da far rilevare ai lettori sia l’approccio estremamente pragmatico, e strategicamente vincente, di collegare la formazione ad obiettivi chiari e che, soprattutto, rientrino in una serie di politiche industriali decennali. Molti sono i vantaggi di questo approccio. Prima di tutto, instillano nei singoli dipendenti una mentalità chiara di quale sia la ‘mission’ principale dell’azienda. Ciò li mette nella condizione di collegare il proprio miglioramento professionale, tramite la formazione, alle più ampie strategie aziendali, favorendo la percezione (positivamente riscontrata dai partecipanti intervistati) di un cammino comune in cui ogni singola persona è parte integrante del progresso aziendale. D’altronde, è stato già rilevato come questo investimento nella formazione abbia portato a benefici concreti già nel breve termine. La competitività dell’azienda è aumentata grazie alla sua accresciuta Green Reputation; le nuove competenze sviluppate dai responsabili aziendali ha permesso a Molino Peila non solo di adattarsi allo scenario del mercato internazionale in continua trasformazione, ma di inserirsi da assoluto protagonista e caso esemplare. In più, è stato notato come la sinergia tra obiettivi aziendali ben definiti e formazione mirata sia stato il motore per una più efficace acquisizione di competenze che non permettessero all’impresa di risolvere problematiche contingenti, ma di mettere i beneficiari nelle condizioni di gestire, possibilmente in team, le prossime innovazioni in azienda. Va inoltre puntualizzato come una ben ponderata connessione obiettivi aziendali-obiettivi formativi sia la più adatta per un monitoraggio preciso e minuzioso sull’andamento della formazione. L’acquisizione di competenze è di più facile analisi e sono possibili interventi mirati in corso d’opera su come migliorare alcune criticità che possono riscontrarsi cammino facendo, permettendo un allineamento costante tra i progetti predefiniti e le azioni formative.
- La seconda buona prassi che vogliamo portare all’attenzione è consistita nella sinergia tra azienda e società di consulenza ed esperti del settore dal mondo universitario. La proficua relazione tra questi soggetti ha portato a notevoli benefici, primo tra tutti, la già menzionata estrema attenzione a obiettivi aziendali che potessero essere tradotti in azioni formative mirate. Stabilire una partnership con una società esterna di consulenza che conosca da anni le esigenze aziendali ha senza dubbio i suoi vantaggi. L’azienda ha infatti potuto avvalersi di un know-how e competenze messe in campo da esperti nella progettazione di azioni formative che andassero ad intervenire nei settori più delicati per l’azienda, e che potessero garantire dei risultati già nel breve periodo. La qualità del piano formativo ne ha di conseguenza beneficiato, in quanto i discenti potevano avvalersi di esperti della formazione molto attenti alle loro esigenze professionali. Questa buona pratica ha fatto sì che i programmi formativi risultassero altamente efficaci, con corsi percepiti di grande qualità. La partnership ha giocato dunque un ruolo centrale, contribuendo direttamente affinché Molino Peila potesse pienamente raggiungere i propri obiettivi aziendali e formativi.

- La terza buona prassi riguarda più nel dettaglio la figura essenziale svolta dai docenti che hanno accompagnato i discenti nella vasta gamma di azioni formative. Questo è stato un punto rimarcato con particolare soddisfazione dagli intervistati, che hanno visto nella figura dei docenti la parte chiave del piano formativo. Già a partire dalla progettazione dei corsi, Molino Peila ha infatti potuto avvalersi di un personale che ha maturato una lunga esperienza nel settore in cui l'azienda opera, con un background molto solido in tema di sostenibilità e, ancor più importante, di riduzione dell'impatto ambientale di imprese di trasformazione di prodotti alimentari come le farine. Come più volte rimarcato – anche nel caso della seconda buona prassi – questo è stato un fattore fondamentale affinché i beneficiari della formazione sentissero la coerenza delle nuove conoscenze da acquisire e percepissero un reale ancoramento di quest'ultime alle loro mansioni giornaliere. La grande forza delle azioni formative è stata quella non solo di fornire competenze per risoluzioni di problematiche una tantum. Al contrario, come è stato positivamente rilevato, i discenti hanno appreso l'importanza di una costante riorganizzazione dei processi produttivi in chiave 'green.' Sono stati soprattutto i docenti incaricati che hanno dato spunti per sviluppare maggiormente e nel quasi immediato futuro queste tematiche. Grazie a loro, i beneficiari della formazione hanno sin da subito potuto apprezzare un aumento della propria agency all'interno dell'azienda, in quanto i corsi hanno potuto instillare già nell'immediato una nuova visione e un nuovo approccio che avrebbe beneficiato Molino Peila.
- Da ultimo, riportiamo come quarta buona prassi la scelta di metodologie didattiche e di apprendimento cooperative e interattive. Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, questo approccio didattico è stato molto utile in quanto focalizzato sulla collaborazione docente-discente e tra i discenti stessi per acquisire competenze che fossero già possibili soluzioni a problematiche future e che fosse già possibile prevedere. Sia il Training on the Job che le lezioni frontali di tipo 'euristico' o 'ipotetico' sono state molto utili soprattutto come opportunità di lavoro di gruppo. È infatti utile ricordare come i partecipanti venissero da diversi reparti aziendali, ciascuno con le proprie competenze e know-how pregresso. Questa trasversalità della formazione a tutti i reparti è stata positivamente recepita dai partecipanti. Apprendendo gli uni dagli altri, e accrescendo la consapevolezza che le sfide per una produzione sostenibile sono affrontabili solo interfunzionalmente, durante le lezioni si sono potuti scambiare suggerimenti e punti di vista che hanno sensibilmente aumentato la comprensione delle più grandi sfide aziendali in materia 'green.' L'aspetto positivo di queste metodologie collaborative ed interattive è soprattutto la creazione di un ambiente aziendale 'aggiunto,' in cui i partecipanti possono esercitare le proprie capacità comunicative e sociali per migliorare le interazioni tra colleghi, portando ad un vero e proprio consolidamento del team aziendale in generale.

Conclusioni

Attraverso l'analisi del Piano PROGRAM e le interviste effettuate a Molino Peila, siamo stati in grado di rilevare una serie di elementi chiave che hanno fatto di questa realtà industriale un caso esemplare di formazione per i propri dipendenti. Un'analisi molto dettagliata dei fabbisogni formativi, una partnership vincente e consolidata con la società di consulenza per la formazione e, infine, le modalità didattiche di Training on the Job – tutti questi fattori hanno fatto sì che Molino Peila portasse a termine i suoi obiettivi strategici principali in ottica di transizione 'green' dei propri processi produttivi e organizzativi. Da ciò, abbiamo riscontrato quattro buone prassi: i) formazione indissolubilmente legata ad obiettivi chiari, facendo sì che i dipendenti acquisiscano una visione di insieme della complessiva 'mission' aziendale; ii) proficua e consolidata collaborazione con società di consulenza esterna, che ha favorito la somministrazione di programmi mirati per l'azienda; iii) impiego di docenti esperti e capaci di incrementare la propositività dei beneficiari in vista di nuove sfide per il modello di business sostenibile; infine, iv) metodologie didattiche che favorissero l'esercizio delle capacità comunicative e sociali dei partecipanti, in vista di risoluzioni a problemi che coinvolgessero il singolo anche come parte di un team. Queste buone prassi hanno fatto sì, in generale, che i partecipanti potessero prosperare

intellettualmente e professionalmente all'interno di Molino Peila. È questo, soprattutto, che ha fatto del piano PROGRAM un caso eccellente di formazione che ha saputo unire progresso professionale del singolo al più vasto progresso aziendale.

MONTAGGI E IMPIANTI SRL – Innovazione digitale

Innovazione e tecnologie 4.0 per la ricerca di nuovi mercati – il caso Montaggi e Impianti

Montaggi e Impianti S.r.l. è un'azienda con sede a Sale, in provincia di Alessandria, costituita nel 1986 e attualmente in mano alla famiglia Todaro. L'azienda è specializzata nei servizi di progettazione, fornitura ed installazione di isolamenti termici, acustici e criogenici, nonché installazioni di ponteggi, fire proofing, bonifica dell'amianto e survey energetici. L'azienda è leader nel proprio settore a livello nazionale, grazie ad un'attenzione strutturale al proprio ambito industriale, con progetti ambiziosi e un'innovazione costante con le tecnologie all'avanguardia per il mondo industriale petrolchimico e del settore energetico più in generale. L'azienda ha saputo crescere negli anni anche grazie a scelte mirate che andassero oltre il mercato italiano, sapendo unirsi ad importanti consorzi del settore e che potessero garantire la qualità del prodotto ad un pubblico internazionale. L'azienda ha dunque concentrato i suoi sforzi in tale ambito con strategie mirate, investendo su piani formativi che garantissero una maggiore competitività. Il piano sotto esame fa parte di questa strategia globale di ridefinizione del proprio ciclo produttivo a tutti i livelli aziendali, declinato in chiave di industria 4.0. Infatti, il piano Road to 4.0 è risultato essere un ottimo caso di innovazione aziendale attraverso una progettazione mirata e strutturata nei minimi dettagli. L'analisi in partenza dei fabbisogni formativi è partita da premesse e condizioni attuali dell'azienda molto chiari. Il Team aziendale e il Team scientifico del piano hanno delineato le nuove conoscenze e skills da acquisire, coinvolgendo quasi tutta l'azienda in questa trasformazione dei processi in chiave 4.0. Trattandosi di hard skills e competenze tecniche per il funzionamento di macchinari e software, è stata redatta una dettagliata analisi dei training gap dei singoli partecipanti. Le ben dodici azioni formative sono state ideate successivamente a questa prima fase, facendo in modo che la trasversalità di competenze richieste a vari dipendenti si distribuisse armonicamente per tutto il ciclo produttivo aziendale. Le azioni formative implementate in azienda hanno riguardato le tre macro-aree riguardanti i) creazioni di preventivi e controlli economici delle commesse, ii) progettazione e simulazione del prodotto e, infine, iii) pianificazione e gestione della produzione e della logistica. I corsi corrispondenti sono stati progettati tenendo debita attenzione alla componente 'pratica' delle skills da acquisire, e si è pertanto ricorso ad una forte presenza di Training on the Job, che ha caratterizzato almeno tre quarti di tutto il periodo formativo dei dipendenti. Il Piano, tramite le sue azioni formative mirate e puntuali ha impattato nella maniera aspettata da Montaggi e Impianti, garantendo un rinnovamento completo all'interno dell'azienda. Tutti i dodici corsi erogati hanno saputo fornire gli strumenti essenziali affinché l'azienda potesse affrontare con successo i cambiamenti dovuti all'introduzione di tecnologie 4.0 per il miglioramento dei propri processi produttivi. Tutte le nuove competenze acquisite hanno portato senza dubbio a notevoli miglioramenti nell'efficienza produttiva e gestionale dell'azienda. Oltre all'introduzione di nuovi sistemi per l'analisi dei dati di produzione e, conseguentemente, preventivi più corrispondenti alla resa finale, l'azienda ha registrato una maggiore competitività dovuta a questo cambiamento.

Grazie all'analisi del Piano Road to 4.0 e tramite le interviste effettuate in Montaggi e Impianti, abbiamo potuto rilevare diversi elementi che hanno reso questo Piano un ottimo esempio di gestione della transizione verso tecnologie e produzioni in chiave 4.0: l'attenta raccolta dei fabbisogni formativi tramite una metodologia top-down; la ricerca di quali azioni formative fossero le più adatte per intraprendere una formazione strutturata e in grado di collegare tutti i reparti in maniera omogenea; la scelta di erogare una formazione principalmente pratica. Da ciò abbiamo potuto evincere le seguenti buone prassi: i) la capacità dell'azienda di aver predisposto chiaramente obiettivi strategici e formativi, permettendo un'implementazione delle nuove tecnologie strutturalmente efficace; ii) il connubio tra trasversalità degli interventi formativi e la progettazione di tutte le azioni formative affinché si svolgessero in contesti reali di produzione, così da creare, ancora una volta, una percezione condivisa di trasformazione aziendale;

infine, iii) la scelta di docenti specializzati nel settore e che hanno saputo accompagnare i discenti in maniera flessibile al cambiamento strutturale dei processi produttivi.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Nel caso di Montaggi e Impianti, ci sono degli elementi del Piano che hanno sicuramente concorso al suo successo in maniera più incisiva di altri. Essi hanno riguardato tutto il percorso del Piano Road to 4.0, dalla macro-progettazione alla micro-progettazione con i vari e dettagliati corsi erogati. Tutti questi elementi hanno contribuito affinché l'azienda potesse veramente beneficiare di effettivi miglioramenti al proprio ciclo produttivo, con un asset immateriale non indifferente quale la presenza di un personale aziendale aggiornato alle ultime tecniche di produzione in materia di Industry 4.0. Qui di seguito riportiamo allora questi elementi che siamo stati in grado di circoscrivere e che hanno fatto di Montaggi e Impianti un caso esemplare di formazione vincente per il rinnovamento della gestione del proprio business.

- Prima di tutto, in Montaggi e Impianti hanno saputo usufruire di un ottimo metodo per la raccolta dei fabbisogni formativi interni all'azienda. Sebbene tale metodo sia stato circoscritto ad un'analisi top-down di tali fabbisogni, ciò non ha sacrificato l'attenzione necessaria alle singole esigenze lavorative dei dipendenti. Questo elemento è stato ancora più importante in quanto i cambiamenti richiesti avrebbero interessato l'azienda pressoché nella sua totalità. Era dunque vitale che l'analisi, corrispondente ad obiettivi strategici non negoziabili per un corretto inserimento nel mondo del 4.0, riuscisse comunque ad inserirsi correttamente nella realtà delle singole mansioni e intervenire su reali esigenze di miglioramento per i singoli dipendenti, non andando ad oberarli con nuove conoscenze o procedure che li estraniassero dalla nuova costituzione del ciclo produttivo. L'analisi top-down è dunque stata percepita positivamente dai dipendenti stessi, che hanno saputo vedere nei macro-obiettivi dell'azienda un'opportunità concreta di crescita professionale.
- Contemporaneamente a ciò, e come già accennato, l'azienda ha dimostrato di avere una cura particolare per quali azioni specifiche sarebbero state richieste ad ogni dipendente. Visto che il Piano avrebbe riguardato tutti i reparti fondamentali dell'azienda, si è proceduto nel dettaglio con l'identificazione di azioni formative che avrebbero permesso ai singoli dipendenti di acquisire le nuove skills per la corretta gestione dei nuovi software e macchinari. La standardizzazione del materiale didattico, presente soprattutto nelle lezioni frontali in aula, è stata bilanciata perfettamente con la personalizzazione e attenzione ai gap dei beneficiari durante le ore di affiancamento e Training on the Job. Ciò è stato certamente possibile grazie a docenti esperti e altamente qualificati, i quali hanno saputo trattare il materiale didattico, comprendente molte nozioni teoriche, con efficacia divulgativa, potendo sempre assistere i formandi in tutte le criticità riscontrate durante le lezioni, sia in aula che in affiancamento.
- Infine, la metodologia didattica del Training on the Job ha garantito che vi fosse effettivamente un apprendimento coinvolgente e con la possibilità di riscontri immediati. Questa metodologia più dinamica e, soprattutto, collaborativa ha non solo garantito che le nozioni teoriche delle lezioni frontali venissero assimilate più velocemente. La vera forza di questa metodologia è il fatto che abbia creato un ambiente collaborativo, in particolare tra docente e discente. I vari beneficiari si sono infatti sentiti molto stimolati nello svolgere operazioni di problem-solving relative ai propri ambiti, con possibilità di condivisione del proprio know-how con colleghi in situazioni di stallo. Specialmente per i reparti degli addetti alla produzione, questa metodologia è stata certamente utile per una maggiore collaborazione tra colleghi, affrontando problematiche comuni relative ad alcuni processi specifici della produzione.

Le buone prassi formative aziendali

Assieme a questi fattori appena delineati, riteniamo utile evidenziare le buone prassi riscontrate grazie all'analisi del Piano e le interviste in Montaggi e Impianti. Queste buone pratiche hanno fatto di Road to 4.0 un caso eccellente di trasformazione dei processi produttivi in materia di Industry 4.0. L'efficacia

delle azioni formative e la macro-progettazione in generale hanno fatto sì che Montaggi e Impianti raggiungesse tutti i suoi principali obiettivi e le buone prassi che hanno concorso a questo successo sono le seguenti:

- La prima buona prassi che teniamo ad evidenziare riguarda sicuramente la capacità dell'azienda di aver predisposto obiettivi strategici e formativi in una maniera chiara e che ha permesso un'implementazione delle nuove tecnologie strutturalmente efficace. Essendo un Piano che avrebbe investito l'azienda tout court, questa buona pratica è risultata fondamentale, dando la possibilità a tutti i partecipanti di avere una linea precisa del cambiamento in azienda, sapendo cosa ci si sarebbe aspettato dall'introduzione di nuove procedure nelle proprie mansioni. Ci sono numerosi benefici derivanti da questo fattore per aziende soggette a cambiamenti strutturali come Montaggi e Impianti. Collegare la formazione ad obiettivi strategici comporta prima di tutto che il cambiamento in azienda non sia percepito dai dipendenti come un'imposizione 'dall'alto.' Tutt'altro, coinvolgere il proprio personale attivamente nella trasformazione aziendale, grazie a corsi che aumentano la propria responsabilità lavorativa e conoscenze spendibili nel nuovo mercato del lavoro 4.0, fa sì che i dipendenti si sentano pienamente partecipi della nuova mission aziendale, sapendo che il loro contributo è essenziale per far sì che il progetto funzioni al meglio. In aggiunta a ciò, collegare nuove strategie aziendali ad obiettivi formativi fa sì che l'azienda possa monitorare con più efficacia le prime, potendo riscontrare i successi della formazione in atto e quali ripercussioni reali hanno sui processi interessati al cambiamento 4.0. Nel caso specifico di innovazioni a livello tecnologico è specialmente la formazione e i suoi risultati che fanno da miglior monitoraggio per l'efficacia delle scelte organizzative e logistiche intraprese dall'azienda. Se i nuovi macchinari e nuovi software rappresentassero effettivamente un vantaggio competitivo per Montaggi e Impianti è stata la formazione e la ricezione dei dipendenti a dichiararlo, con soddisfazione pressoché unanime. Il passaggio e test della formazione servono ad aziende come Montaggi e Impianti anche per la valutazione di possibili interventi per un miglioramento in futuro dei macchinari o degli aspetti logistici per la produzione di materiali isolanti.
- La seconda buona prassi da rilevare è costituita è la trasversalità degli interventi formativi, che hanno interessato tutti i maggiori reparti dell'azienda e – essenziale per la corretta gestione delle nuove tecnologie – la progettazione di tutte le azioni formative affinché si svolgessero in contesti reali di produzione. La positività della prima parte di questa buona prassi è dovuta principalmente al fatto che la formazione abbracciasse tutti i settori dell'azienda così da far risultare un quadro complessivo di trasformazione comune. Il cambiamento, insomma, non sarebbe avvenuto per compartimenti stagni ma, sebbene ciascuno con le proprie specifiche mansioni, avrebbe collegato come un filo rosso tutte le parti dell'azienda. Come già intravisto nel capitolo precedente, l'erogazione di una formazione il più totalizzante possibile ha impatti molto positivi sulla creazione e corroborazione di team aziendali, i quali si sentono più affiatati e, conseguentemente, più inclini a risolvere eventuali problemi di gruppo. Un problema di un settore in Montaggi e Impianti non è un fatto isolato, ma un elemento che interessa l'azienda in toto, e le criticità che possono derivarne sono meglio affrontabili qualora l'intera azienda, dagli operai ai tecnici ed ingegneri, sono consapevoli e al corrente delle tecnologie introdotte e dei relativi funzionamenti. Per ciò che riguarda invece il secondo punto di forza di questa buona pratica, la formazione del "learning by doing" è consistita nel far apprendere le nuove procedure relative alle nuove tecnologie in una maniera più naturale possibile. La scelta di dedicare ben tre quarti delle azioni formative alla modalità pratica è stata vincente per un contesto come quello di Montaggi e Impianti. Le simulazioni dei nuovi procedimenti hanno permesso un apprendimento immediato, in cui i partecipanti si sono sentiti assolutamente autonomi e responsabilizzati nelle loro scelte. Trattandosi di skills aventi a che fare con la gestione e utilizzo di software e macchinari, la formazione pratica è decisamente più puntuale, permettendo anche un maggior coinvolgimento dei lavoratori. Il monitoraggio dei progressi è di più facile misurazione, e la ricezione dei feedback più immediata. Va notato come l'acquisizione delle nuove skills sia stata ormai pienamente inglobata nel tessuto produttivo aziendale. Montaggi e Impianti è decisamente diventata

un'azienda con processi produttivi più snelli, e ha potuto registrare positivamente una migliore gestione delle commesse con i propri clienti, potendo fornire dati in maniera pressoché immediata.

- Infine, strettamente collegata a questa seconda buona prassi è l'aspetto fondamentale della scelta dei docenti. Il personale docente consisteva infatti di due docenti universitari, provenienti dal centro DIMEAS del politecnico di Torino, e specializzati nell'ambito Smart Factory e gestione della produzione in ambito manifatturiero. Il loro expertise riguardante le tecnologie relative all'ingegneria meccanica associate all'Industry 4.0 è stata la base sine qua non per avere un Piano perfettamente strutturato e dai contenuti pertinenti al settore in cui Montaggi e Impianti opera. In aggiunta a questi due docenti, l'azienda si è avvalsa di altri due docenti esperti nell'utilizzo dei nuovi macchinari e di due referenti interni all'azienda che, una volta formati, hanno potuto intervenire a cascata sulla formazione di alcune componenti del personale. Questa strutturazione delle azioni formative ha permesso una ricerca alla personalizzazione di alcuni contenuti in base ai reparti specifici dell'azienda. Partendo infatti da un'attenta analisi dei gap di competenze iniziali dei partecipanti, i docenti hanno sviluppato dei percorsi formativi che sapessero adattarsi alle reali esigenze dei dipendenti interessati, tenendo da conto le singole responsabilità e mansioni all'interno dell'azienda. Come positivamente riscontrato, i docenti si sono mostrati competenti sul piano contenutistico e, cosa più importante, sull'aspetto di coinvolgimento dei partecipanti. I discenti si sono sentiti molto stimolati, grazie anche alla dose di Training on the Job che ha permesso di stimolarne le curiosità riguardo le nuove procedure e operazioni 4.0 dei processi produttivi. La sfida maggiore dei docenti è consistita nell'aiutare i partecipanti a prendere parte concretamente al cambiamento che avrebbe investito tutta l'azienda. La flessibilità, la capacità di ascolto e l'aiuto costante per risolvere dubbi e problematiche relativi ai nuovi funzionamenti aziendali sono stati molto apprezzati dai discenti. I docenti hanno infatti permesso che ci fosse un raccordo effettivo tra le nozioni teoriche impartite in aula e le reali situazioni della quotidianità lavorativa. Non solo, durante il Training on the Job i docenti hanno saputo valorizzare e responsabilizzare i dipendenti con le scelte effettuate da quest'ultimi in casi di problem-solving. Infine, sono stati i docenti a far sì che le conoscenze e competenze acquisite non si limitassero ad essere delle nozioni settoriali, ma che contribuissero a far emergere un quadro complessivo di trasformazione aziendale comune. In conclusione, questa buona pratica ha fatto sì che tutto il Piano venisse effettivamente percepito come un'opportunità per ogni discente di essere partecipante attivo del cambiamento aziendale, potendo contribuire con il proprio expertise al miglioramento dell'azienda in vista delle nuove sfide di espansione verso nuovi mercati internazionali.

Conclusioni

Grazie all'analisi del Piano Road to 4.0 e tramite le interviste effettuate in Montaggi e Impianti, abbiamo potuto rilevare diversi elementi che hanno reso questo Piano un ottimo esempio di gestione della transizione verso tecnologie e produzioni in chiave 4.0. La raccolta dei fabbisogni formativi tramite una metodologia top-down attenta, tuttavia, alle esigenze dei singoli reparti toccati dalle azioni formative; la ricerca di quali azioni formative fossero le più adatte per intraprendere una formazione strutturata e in grado di collegare tutti i reparti in maniera omogenea; la scelta di erogare una formazione principalmente pratica – questi sono tutti fattori che hanno reso le ben dodici azioni formative un momento importante di crescita del personale e grazie alle quali l'azienda ha portato a termine tutti i propri obiettivi. Da ciò abbiamo potuto evincere le seguenti buone prassi: i) la capacità dell'azienda di aver predisposto chiaramente obiettivi strategici e formativi, permettendo un'implementazione delle nuove tecnologie strutturalmente efficace; ii) il connubio tra trasversalità degli interventi formativi e la progettazione di tutte le azioni formative affinché si svolgessero in contesti reali di produzione, così da creare, ancora una volta, una percezione condivisa di trasformazione aziendale; infine, iii) la scelta di docenti specializzati nel settore e che hanno saputo accompagnare i discenti in maniera flessibile al cambiamento strutturale dei processi produttivi.

Tutte queste buone pratiche rappresentano certamente un ottimo esempio di come la trasformazione aziendale in chiave Industry 4.0 sia prima di tutto un investimento vincente per il futuro e di come permettano di essere una realtà imprenditoriale più competitiva e pronta alle sfide del settore.

MULTITEL PAGLIERO SPA – Transizione verde

Economia circolare e il futuro dell'automotive: il caso Multitel Pagliero

Multitel Pagliero S.p.A. è un'azienda multinazionale con sede principale a Manta, in provincia di Cuneo. Fondata nel 1911, oggi Multitel Pagliero è leader nella progettazione, costruzione e vendita e assistenza post-vendita di piattaforme aeree autocarrate e cingolate, con 500 dipendenti in 8 stabilimenti produttivi dislocati nella provincia di Cuneo, tra Manta e Saluzzo. Partendo inizialmente come carrozzeria, a partire dagli anni '70 l'azienda comincia la produzione dei servizi sopra citati, diventando nel corso dei decenni leader nazionale nel proprio settore. Oltre all'Italia, l'azienda è fortemente presente in Europa con tre filiali, in Francia, Germania e Regno Unito, nonché le decine di officine autorizzate che vanno dal Sud e Nord America fino all'Asia. L'azienda è al momento interessata a grandi processi innovativi al proprio interno, che vanno dall'espansione verso nuovi mercati internazionali fino al rimodellamento di alcuni suoi processi produttivi. Ed è proprio in questo ambito che da anni Multitel Pagliero si è impegnata in politiche di sostenibilità ambientale e, più precisamente, di economia circolare per il recupero e riutilizzo all'interno del proprio ciclo produttivo di materiali industriali, soprattutto l'alluminio. La formazione sarebbe intervenuta all'interno di questo quadro, fornendo ai propri dipendenti, tra operai specializzati, tecnici e responsabili aziendali, le conoscenze necessarie per implementare le nuove pratiche per la produzione dei veicoli. La formazione è stata dunque progettata per raggiungere obiettivi strategici precisi e con risultati prefissati che riguardassero soprattutto l'ottimizzazione nell'uso delle materie per il loro riutilizzo e la riduzione sia dei carichi ambientali che dei costi superflui per la lavorazione delle materie prime. Per fare ciò, l'azienda si è avvalsa di un'analisi dei fabbisogni formativi sia a livello top-down che bottom-up. Assieme alla società di consulenza e team di ricerca esterno, Multitel Pagliero ha saputo avvalersi di competenze esterne trasversali necessarie in materia di circular economy, con particolare attenzione al settore automotive. Essi hanno infatti individuato i profili dei partecipanti da coinvolgere nelle attività formative per implementare il know-how necessario sulla circular economy e attivare altre buone pratiche di sostenibilità aziendale. Tutto ciò è risultato in un programma ben organizzato e dettagliato, con una calendarizzazione congeniale ai ritmi dell'azienda. Le azioni formative, che si sono focalizzate sull'acquisizione di competenze e skills organizzative relative alla produzione circolare, sono state strutturate in maniera che vi fosse un buon connubio tra teoria e pratica, grazie alle metodologie didattiche dell'Action Learning e Training on the Job, le quali hanno garantito un apprendimento molto efficace, collaborativo e stimolante.

In termini di risultati, il Piano ARE.ECO ha fatto sì che l'azienda potesse avere un risparmio notevole nell'utilizzo dell'alluminio per la fabbricazione dei propri veicoli. Tutti i partecipanti hanno potuto contare su una maggiore consapevolezza degli impatti ambientali dei processi aziendali e, di conseguenza, come efficientarli in vista di politiche industriali sostenibili. Questo nuovo mindset acquisito si è tradotto a cascata anche in cambi strutturali all'interno degli stabilimenti per ciò che riguarda la logistica. Sono infatti stati potenziati servizi di trasporto 'green' tramite la dotazione di biciclette a marchio Multitel; è stato attivato un servizio di dispenser per l'acqua, così da ridurre l'uso e spreco di plastica all'interno degli otto stabilimenti; è stata implementata la fornitura di autoproduzione di energia tramite l'installazione di pannelli fotovoltaici per i propri stabilimenti. In generale, il Piano ARE.ECO ha rappresentato un caso eccellente di formazione aziendale mirata e in grado di generare impatti concreti sulla produzione di una grande azienda come Multitel Pagliero e le buone pratiche rilevate sono le seguenti: i) concertazione di obiettivi formativi chiari e coerenti con i fabbisogni aziendali, in concomitanza con reali gap di conoscenza del personale da formare; ii) sinergia tra il team aziendale, il team di ricerca esterno e la società di consulenza, favorendo uno scambio di conoscenze trasversale affinché si elaborassero azioni formative mirate; iii) impiego di docenti esperti che hanno saputo accompagnare i partecipanti alla formazione nel periodo di cambiamento dei modelli produttivi aziendali;

infine, iv) metodologie didattiche che hanno favorito la collaborazione e comunicazione tra i vari partecipanti, consolidando la rete di scambio di competenze tra i vari reparti e stabilimenti.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Nel caso di Multitel Pagliero, l'elaborazione di un piano formativo vincente è stata il diretto risultato di un processo di progettazione curato nei minimi dettagli, dalla progettazione fino all'erogazione dei corsi e monitoraggio finale. Molti sono i fattori che hanno contribuito in modo fondamentale affinché in azienda si assistesse al miglioramento delle conoscenze e skills organizzative dei partecipanti in materia di economia circolare, influenzando significativamente sull'ideazione di nuovi modelli per i processi produttivi nei propri stabilimenti. Qui di seguito riportiamo tutti gli elementi che riteniamo abbiano contribuito all'efficacia del Piano ARE.ECO e che hanno permesso a Multitel Pagliero di ridisegnare il proprio modello produttivo e seguire con efficacia nuove direttive pertinenti a politiche aziendali 'green.'

- Prima di tutto, l'azienda si è avvalsa di un ottimo metodo per la raccolta continua dei bisogni formativi, usufruendo di un connubio vincente tra raccolta top-down e bottom-up. Ciò ha permesso a Multitel Pagliero di coniugare le esigenze formative dei propri dipendenti con gli obiettivi complessivi e strategici dell'azienda. In questo modo, gli obiettivi strategici dell'azienda vengono a calarsi concretamente nei vari reparti interessati dai cambiamenti strutturali richiesti. Allo stesso tempo, le esigenze di crescita professionale mirata dei dipendenti vengono effettivamente rispettate, in quanto questi ultimi si sentono partecipi di corsi che vanno ad intervenire positivamente sulle proprie mansioni. Il risultato è un circolo virtuoso: gli obiettivi dell'azienda sono effettivamente raggiunti qualora i dipendenti sentono questi come propri, con risultati che vanno ad influire sull'organizzazione generale del gruppo e, cosa importante per il singolo, sulla propria crescita professionale, sentendosi parte essenziale ed integrante dell'azienda.
- Come per altre realtà complesse e di grandi dimensioni come Multitel Pagliero, per questo piano è stato fondamentale poter contare su un team di esperti esterno che conoscesse i problemi e le opportunità dovuti ad una transizione a modelli di economia circolare, adattandoli alle esigenze e condizioni di partenza dell'azienda, sia a livello di 'hardware', cioè la logistica e produzione vere e proprie degli otto stabilimenti, sia a livello di 'software', ovvero tenendo in considerazione le conoscenze di partenza dei beneficiari della formazione. Ecco perché sono stati particolarmente apprezzati i docenti, i quali partivano con una profonda conoscenza della realtà industriale in cui Multitel Pagliero opera, e con una consolidata esperienza formativa su politiche di sostenibilità ambientale.
- Sempre per ciò che riguarda l'essere una grande realtà industriale è fondamentale in questi contesti – e in particolare per piani formativi così impegnativi che richiedono un rimodellamento dei propri processi produttivi – poter contare su società di consulenza e per la formazione che conoscano le esigenze e fattibilità di implementazione delle azioni formative proposte. Anche in questo caso, il rapporto consolidato di Multitel Pagliero con queste società ha influito in maniera determinante nella macro-progettazione e micro-progettazione delle proprie azioni formative. Come riportato nell'intervista dall'azienda, il rapporto ormai decennale con le società di consulenza e formazione si è prima di tutto basato su una totale fiducia sulla bontà delle azioni formative proposte, fiducia che non è stata assolutamente smentita in corso d'opera del piano. Dal punto di vista logistico è infatti importante rilevare come questa conoscenza reciproca tra le parti ha permesso di ottimizzare i tempi di progettazione e calendarizzazione dei corsi. Inoltre, nella fase in itinere del piano, in particolare l'erogazione dei corsi, ciò ha permesso che i partecipanti si sentissero molto più sicuri durante l'apprendimento, contando su docenti perfettamente a conoscenza delle maggiori criticità che potessero riscontrare in aula in merito al cambiamento dei processi produttivi squisitamente relativi al loro contesto industriale. È dunque grazie a questa storia di collaborazione proficua che l'azienda ha potuto contare su una società di consulenza formativa che permettesse di delineare costantemente e in modo ancor più chiaro per il team aziendale l'andamento del corso. In generale, dunque, il rapporto decennale di Multitel Pagliero con le società di consulenza e formazione è stato

essenziale per la massimizzazione dell'efficacia delle azioni formative. I fattori chiave in gioco, quale la fiducia reciproca, la perfetta conoscenza delle dinamiche industriali e quale percorso formativo fosse meglio adattabile ad esse, hanno fatto sì che la formazione rispondesse in modo efficace alle esigenze dei singoli partecipanti e dell'azienda in generale.

- Infine, le metodologie dell'Action Learning e Training on the Job hanno garantito una didattica coinvolgente e grazie alla quale i partecipanti hanno potuto effettivamente mettere in pratica quanto appreso durante le lezioni frontali di stampo teorico. Il punto di forza di questo aspetto è stato senza dubbio il fatto che tali metodologie, più dinamiche e collaborative, hanno portato i partecipanti a condividere molto del proprio know-how settoriale, mettendolo a disposizione dei propri colleghi in vista di sfide percepite come comuni a tutta l'azienda. Il problem-solving collaborativo, tramite simulazioni di casi reali per l'azienda, ha infatti migliorato la percezione dei partecipanti di sé come gruppo. Molte delle criticità della transizione all'economia circolare sono infatti affrontabili solo tramite comunicazione e condivisione di strategie tra i vari reparti, in un ambiente che, come testimoniato durante l'intervista, richiede un contatto diretto, costante e sul posto tra i vari stabilimenti.

Le buone prassi formative aziendali

Oltre ai fattori che abbiamo appena evidenziato che hanno influenzato positivamente la formazione, durante il monitoraggio abbiamo potuto rilevare diverse buone prassi che hanno contribuito a rendere il piano formativo ARE.ECO un caso eccellente di investimento sulla formazione dei propri dipendenti. Queste buone prassi che andremo a delineare sono state efficacemente implementate attraverso approcci metodologici e strategici ben precisi, e hanno garantito il successo in generale del processo formativo e il pieno raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati dall'azienda.

- La prima buona prassi che vogliamo riportare è rappresentata dall'approccio estremamente pratico che ha caratterizzato la progettazione e attuazione del presente piano. L'azienda si è infatti fortemente impegnata, assieme alla società di consulenza coinvolta, nello stabilire obiettivi formativi chiari che fossero il risultato coerente di una previa e attenta analisi dei fabbisogni aziendali, in concomitanza con reali gap di conoscenza del personale da formare. Questa buona prassi è fondamentale in molti rispetti, soprattutto per industrie di grandi dimensioni come Multitel Pagliero. Prima di tutto, collegare la formazione ad obiettivi di facile misurazione e molto dettagliati garantisce che le azioni formative siano estremamente mirate. Di pari passo con questo aspetto, abbiamo che le innovazioni da apportare in azienda devono essere tangibili e devono poter garantire, almeno nel medio termine, una maggiore competitività dell'azienda. Questo fattore è essenziale per ciò che riguarda il grande tema della transizione ecologica per le grandi industrie, dove è ormai richiesto un aggiornamento imprescindibile del proprio personale, possibilmente a tutti i livelli aziendali. L'investimento nella formazione, come in questo caso lo è stato per la strategia aziendale di rimodellamento in chiave di energia circolare, ha permesso di sviluppare tutte le competenze necessarie per adattarsi ai cambiamenti richiesti dal mercato, soprattutto in ottica 2030. Senza formazione, difficilmente le aziende come Multitel Pagliero potranno garantirsi una crescita costante nei prossimi decenni, con il rischio ancora maggiore di perdere importanti fette del mercato internazionale. Stabilire obiettivi chiari e, di conseguenza, azioni formative coerenti, è stato possibile anche grazie ad un'oculata individuazione di conoscenze già pregresse in materia di politiche 'green' e quali sarebbero stati gli upgrade delle conoscenze necessari. Inoltre, lo stretto legame tra obiettivi strategici e quelli squisitamente formativi ha anche garantito che, durante le fasi di monitoraggio in itinere e post-corsi, si potessero avere dati precisi sul pieno o mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda. In questo modo risulta anche più semplice programmare tempestivamente degli interventi mirati per eventuali correzioni ai programmi stabiliti, garantendo il più possibile l'allineamento tra obiettivi e formazione.
- La seconda buona pratica che possiamo evincere dall'attuazione di questo piano è stata certamente la stretta collaborazione tra le figure aziendali coinvolte, il team di ricerca e i consulenti della

formazione. Questa sinergia tra le parti ha infatti svolto un ruolo fondamentale nel processo di progettazione, prima, ed erogazione, poi, della formazione. Abbiamo già visto nel paragrafo precedente come l'azienda abbia potuto avvalersi di una partnership molto proficua con le società di consulenza e formazione che conoscevano molto bene il contesto industriale in cui Multitel Pagliero operava. In questo caso, l'azienda ha potuto contare anche su un team di ricerca esterno altamente qualificato che ha saputo fornire input preziosi per ciò che riguarda la realizzazione del piano, sia a livello teorico che per i risvolti più squisitamente pratici e logistici. Un aspetto essenziale di questa buona pratica è stato certamente lo scambio e diffusione trasversale di conoscenze di tutti gli enti coinvolti, così da arrivare ad obiettivi condivisibili e praticabili per l'azienda. Tutto ciò è andato certamente ad incidere sulla qualità delle azioni formative in sé. Come andremo a vedere nel prossimo punto più nel dettaglio, grazie a questo lavoro preliminare e anche in itinere, i partecipanti hanno infatti beneficiato di esperti della formazione estremamente attenti alle singole esigenze. Cosa ancor più importante da rilevare è come la sinergia attuata si ha avuto come centro di gravità non soltanto la piena soddisfazione degli obiettivi aziendali ma, in un'ottica di crescita professionale del singolo lavoratore e lavoratrice, anche di favorire la valorizzazione del patrimonio acquisito in vista delle nuove sfide dell'azienda in materia di circular economy.

- In concomitanza con la seconda buona prassi, il successo del presente piano formativo è passato certamente attraverso la figura essenziale dei docenti. Partendo da un'attenta analisi dei gap di competenze iniziali dei partecipanti, essi hanno sviluppato dei percorsi formativi che sapessero coniugare le necessarie richieste di una conoscenza generale delle tematiche principali di economia circolare, con particolare attenzione, allo stesso tempo, alle reali esigenze dei dipendenti interessati, ognuna e ognuno con le proprie responsabilità e mansioni all'interno dell'azienda. Il modello formativo che è stato portato nei corsi è stato particolarmente apprezzato dai beneficiari della formazione. I docenti si sono mostrati competenti sia sul piano contenutistico, sia sul piano delle metodologie impiegate, affinché stimolassero le curiosità dei partecipanti utili per l'apprendimento. Ci teniamo qui a ricordare che le azioni formative in cui i dipendenti sono stati coinvolti riguardavano cambiamenti strutturali al processo organizzativo e produttivo aziendale, e non semplici aggiornamenti di conoscenze pregresse. Il ruolo dei docenti è stato quindi doppiamente importante poiché essi hanno accompagnato i discenti in questa delicata fase di riprogettazione di molti habitus aziendali, aiutandoli a superare difficoltà dovute anche ad un certo modo di operare precedente. Per questa ragione, e per tutta la durata dei corsi con le diverse tipologie di didattica, i docenti sono stati fondamentali perché fosse sempre mantenuto costante un atteggiamento positivo e flessibile al cambiamento, e perché la collaborazione docente-discente e discente-discente fosse sempre presente. È dunque grazie ai docenti che la formazione è stata percepita dai singoli partecipanti come un momento di arricchimento professionale e in grado di beneficiare complessivamente l'azienda grazie all'apporto di ciascuno di essi. Infatti, la buona pratica è risultata vincente perché il piano non è stato inteso come semplice intervento su competenze e skills da acquisire, ma come opportunità per rendere ciascun partecipante più consapevole, motivato e responsabile all'interno dell'azienda.
- Infine, la quarta buona prassi da riportare è costituita dalla scelta delle metodologie didattiche utilizzate per l'erogazione dei corsi con i contenuti specifici in questione. La forza di questa pratica è dovuta essenzialmente all'aspetto partecipativo e collaborativo dell'Action Learning e Training on the Job. Ciò è ancora più importante in un contesto come quello di Multitel Pagliero in cui i partecipanti venivano da diversi reparti aziendali, contando anche tecnici ed operai di alcuni stabilimenti. Questa varietà di mansioni è stata un asset più che rilevante ai fini della formazione, e le metodologie didattiche hanno saputo valorizzare proprio questo. Soprattutto durante l'Action Learning, ciò ha permesso di avere una migliore comprensione delle operazioni aziendali in generale e di ampliare la visione aziendale dei discenti. Inoltre, ed è stato rimarcato con soddisfazione durante l'intervista, queste metodologie sono state molto apprezzate in quanto perfettamente confacenti al tipo di organizzazione aziendale, in cui è richiesta una comunicazione costante tra i vari reparti e gli

stabilimenti stessi in tempo pressoché reale e dovendo contare su un personale altamente preparato per ogni dettaglio di produzione in vista di risoluzioni di possibili criticità nel processo produttivo.

Conclusioni

Attraverso l'analisi del Piano ARE.ECO, abbiamo potuto constatare una gamma di elementi chiave che hanno reso la formazione in Multitel Pagliero un'opportunità eccellente per l'azienda di ridisegnare i propri processi produttivi adattandosi a nuovi metodi di economia circolare. I fattori che hanno portato al successo di questo piano sono stati il connubio vincente di analisi top-down e bottom-up per i propri fabbisogni formativi, la partnership con un team di esperti esterno competente del settore e con le società di consulenza e formazione e, infine, le metodologie didattiche dell'Action Learning e Training on the Job

Le quattro buone prassi che abbiamo individuato sono state le seguenti: i) concertazione di obiettivi formativi chiari e coerenti con i fabbisogni aziendali, in concomitanza con reali gap di conoscenza del personale da formare, così da assicurarsi innovazioni i cui risultati fossero riscontrabili già nel medio periodo; ii) sinergia tra il team aziendale, il team di ricerca esterno e la società di consulenza, favorendo uno scambio di conoscenze trasversale affinché si elaborassero azioni formative mirate; iii) impiego di docenti esperti che hanno saputo accompagnare i partecipanti alla formazione nel periodo di cambiamento dei modelli produttivi aziendali; infine, iv) metodologie didattiche che hanno favorito la collaborazione e comunicazione tra i vari partecipanti, consolidando la rete di scambio di competenze tra i vari reparti e stabilimenti.

Queste buone prassi hanno garantito un arricchimento professionale dei singoli partecipanti che si è riversato a cascata sulle performance aziendali in generale, facendo di Multitel Pagliero una realtà preparata e all'avanguardia a livello nazionale in processi di economia circolare

ORDITURA CROTTI SRL - Innovazione digitale

La trasformazione digitale nella produzione tessile: innovazione per una maggiore competitività nella filiera biellese – Il caso Orditura Crotti

Orditura Crotti è un'impresa tessile fondata nel 1974 da Maria Gabriella Crotti a Pray, nella provincia di Biella, specializzandosi nei servizi di orditura e imbozzimatura di filati. Nel corso della sua storia ormai di mezzo secolo, l'azienda è diventata un punto di riferimento del distretto tessile del biellese e dal 2018 ha la sua nuova sede a Valdilana (BI), con un nuovo e più grande stabilimento produttivo. Oggigiorno Orditura Crotti è riconosciuta come un'eccellenza nel campo dell'orditura, fornendo clienti leader nel settore tessile e di abbigliamento di alta gamma e fashion luxury (come Armani e Luis Vuitton), nonché per ditte che operano nel settore dell'interior design e arredamento. Orditura Crotti si è sempre contraddistinta per la sua ricerca costante di fornire prodotti di alta qualità, innovando continuamente la sua offerta di tessuti e ricercando nuovi metodi di lavorazione. Negli ultimi anni ciò è stato fatto con l'acquisto di un macchinario di ultima generazione, l'orditoio Karl Mayer Multimatic MM 128/3.600, che mette l'azienda all'avanguardia dell'orditura e imbozzimatura di catene di tessuto. Questo importante investimento rientra nella più grande strategia dell'azienda di entrare da protagonista nella transizione digitale che sta investendo il settore tessile nell'ultimo decennio. Con l'introduzione di alcuni paradigmi dell'Industry 4.0 nel proprio processo produttivo, Orditura Crotti si propone di integrare la sapiente tradizione artigiana, che ha contraddistinto le proprie origini, con l'innovazione tecnologica, la quale è ormai un asset imprescindibile per le piccole e medie imprese manifatturiere che vogliono restare competitive. È in quest'ottica che Orditura Crotti ha deciso di investire fortemente nella formazione del proprio personale erogando il presente piano InDiTex. Grazie a un approccio metodico, l'azienda ha identificato i gap formativi del proprio personale e progettato attività formative mirate per rispondere efficacemente alle esigenze del settore tessile. Durante la formazione, di grande aiuto sono state le metodologie didattiche dell'action learning tramite training on the job, che hanno favorito un apprendimento veloce e subito spendibile nel posto di lavoro. Come richiesto dall'azienda, vi è stata un'integrazione delle azioni formative nel contesto reale di produzione di tessuti che hanno così

garantito l'applicabilità immediata delle competenze acquisite. Infine, il piano si è avvalso di un monitoraggio continuo, dall'analisi dei fabbisogni formativi fino alle valutazioni in itinere e a fine corsi, che ha permesso al team aziendale e docenti di migliorare costantemente l'approccio della formazione. Orditura Crotti riconosce la necessità dell'acquisizione di tutte le nuove skills 4.0 che promuovono, in primis, la crescita personale e, come corollario, una migliore organizzazione all'interno dell'azienda. La formazione è stata dunque progettata per raggiungere obiettivi strategici precisi, ovvero, migliorare l'area produttiva e la qualità del prodotto erogato tramite la gestione di un nuovo software collegato al nuovo macchinario Karl Mayer per la produzione di catene di tessuto.

Le ricadute del Piano sono state rilevanti, in quanto le azioni formative progettate hanno permesso ai dipendenti dell'azienda di integrarsi perfettamente con i nuovi dettami dell'Industry 4.0 che sta investendo tutto il settore tessile nazionale. Soprattutto, i corsi svolti hanno garantito un'efficienza organizzativa ancora maggiore per l'azienda, stabilizzandola come un player affidabile all'interno della propria filiera. A tal proposito, le buone prassi rilevate saranno d'esempio non solo a casi simili per la filiera del tessile, ma per tutte le imprese, manifatturiere e non, intenzionate ad implementare paradigmi di "smart industry" per migliorare i propri processi produttivi e di relazione con clienti e fornitori.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

I fattori che hanno influito in maniera determinante sulla formazione svolta in Orditura Crotti comprendono diverse componenti fondamentali. Qui di seguito riportiamo tutti gli elementi che hanno contribuito all'efficacia del piano formativo InDiTex per una corretta transizione digitale all'interno dell'azienda.

- Prima di tutto, l'analisi dei fabbisogni formativi svolta dall'azienda assieme ad enti partner e consulenti dal mondo universitario è stata svolta in maniera meticolosa, con grande attenzione alle delicatezze strategiche del settore tessile. Questa analisi ha fatto sì che il piano formativo fosse efficace, allineato con le strategie aziendali e, soprattutto, in grado di fornire competenze in materia di Industry 4.0 ai propri dipendenti. Tutte le fasi del processo di progettazione del piano formativo, come abbiamo visto, sono state fondamentali. Già nella prima fase esplorativa del monitoraggio ex-ante, è stata redatta una macro-analisi delle esigenze dell'azienda in fatto di innovazione digitale, così come delle esigenze e criticità della filiera in cui opera. I dati raccolti hanno permesso di trovare i gap formativi dei dipendenti e, in base agli investimenti in nuovi macchinari effettuati dall'azienda, si è passati ad individuare le aree su cui concentrare le successive azioni formative. L'individuazione degli interventi formativi più rispondenti alle innovazioni digitali di un'azienda è un processo molto delicato. È necessario un giusto equilibrio tra personalizzazione delle metodologie didattiche e contenuti formativi strutturali del piano che sono la conditio sine qua non affinché l'azienda si adegui ad un contesto industriale più ampio. Mantenere questo equilibrio ha garantito che il piano formativo fosse effettivamente allineato con le strategie aziendali, tenendo sempre a debito conto le conoscenze informatiche in entrata del personale da formare, le quali risultavano insufficienti per una corretta gestione dei nuovi applicativi. L'analisi ha dunque fornito ad Orditura Crotti un quadro conoscitivo molto dettagliato della propria realtà organizzativa e delle necessità formative per adeguarsi ai nuovi standard della "smart industry". La fase successiva è dunque consistita nella progettazione di corsi mirati e di un monitoraggio continuo sulla loro corretta esecuzione, con la possibilità di feedback dei discenti sui progressi dell'apprendimento. Assieme all'analisi iniziale, le attività non formative di monitoraggio hanno consentito di mantenere il piano formativo sempre aggiornato alle esigenze aziendali e dei dipendenti, non riscontrando mai la necessità di intervenire strutturalmente sul percorso stabilito.
- Vi è stata un'attenta selezione dei beneficiari della formazione che, seguendo le direttive dell'azienda, dovevano essere soprattutto lavoratrici e lavoratori con poche conoscenze informatiche, facendo in modo che le azioni formative potessero contribuire ad un effettivo

incremento delle loro skills e della loro crescita lavorativa personale. Sebbene i corsi fossero non predisposti ad un alto livello di personalizzazione, il percorso formativo ha tenuto debito conto delle varie conoscenze in entrata dei singoli partecipanti, permettendo che ogni dipendente potesse ricevere la giusta attenzione in caso emergessero difficoltà di apprendimento. L'efficacia della formazione ne ha così beneficiato e tutti i dipendenti hanno registrato come sia aumentata la loro consapevolezza del ciclo produttivo aziendale, tramite l'aggiornamento in chiave 4.0 delle loro mansioni. Infine, la presenza di docenti altamente qualificati, con una profonda conoscenza della realtà tessile biellese e nazionale in generale, ha fatto sì che l'apprendimento fosse coinvolgente e puntuale.

- La formazione on the job e l'action learning sono stati fondamentali nel contesto dell'apprendimento di tutte quelle skills 4.0 che hanno permesso ai dipendenti di interagire con il nuovo software collegato al macchinario Karl Mayer. La metodologia con simulazioni di casi concreti del processo produttivo di catene di tessuto ha decisamente rafforzato le competenze tecniche dei beneficiari, rendendoli autonomi e pienamente capaci di gestire tutte le funzioni dell'applicativo aziendale.

Le buone prassi formative aziendali

Oltre ai fattori che abbiamo elencato che hanno certamente contribuito al successo del Piano, è ancora più utile analizzare le diverse buone prassi che hanno fatto di InDiTex un caso esemplare di transizione digitale all'interno di un'azienda. Queste buone prassi hanno infatti garantito l'efficacia delle azioni formative e il perseguimento degli obiettivi formativi prefissati da Orditura Crotti.

- La prima buona prassi che vogliamo riportare all'attenzione del lettore è consistita nello stabilire obiettivi formativi chiari e precisi, in linea con la strategia dell'azienda di inserirsi da protagonista nella nuova realtà delle "smart industries" del tessile. Vediamo di seguito i numerosi benefici derivati da questa buona pratica. Prima di tutto, collegare la formazione agli obiettivi dell'azienda denota come Orditura Crotti consideri la formazione dei propri dipendenti come un valore non negoziabile per una reale crescita dell'azienda. Come le innovazioni a macchinari e softwares, così la possibilità di crescita lavorativa e personale è un investimento che permette all'azienda di crescere in competitività già nel breve e medio periodo. Come abbiamo visto, il settore tessile italiano è in profonda "ristrutturazione" e la formazione è parte integrante delle migliori aziende che vogliono mantenere un ruolo importante all'interno della propria filiera. Innovazione e sviluppo vanno dunque di pari passo con investimenti formativi del personale, che acquisisce così una nuova mentalità che permette alle aziende come Orditura Crotti di rimanere sempre al passo con le novità del mercato. Non va poi tralasciato il fatto che lo stretto legame tra obiettivi formativi e strategie aziendali garantisce che quest'ultime vengano meglio gestite e controllate. Soprattutto nel caso di Orditura Crotti, l'andamento della formazione ha permesso di monitorare l'efficacia dell'investimento nei nuovi macchinari e applicativi a loro connessi. Senza la formazione, questo monitoraggio sarebbe stato impossibile e non si sarebbe potuto effettivamente stabilire se le strategie aziendali avessero bisogno di nuovi mezzi o cambiamenti semi-strutturali per garantire l'allineamento con gli standard di Industry 4.0. La stretta relazione tra strategie aziendali e formazione, quindi, comporta vantaggi non indifferenti. La formazione è infatti un'ottima cartina tornasole di come gli obiettivi aziendali sono stati conseguiti e quali reali impatti hanno avuto nella realtà aziendale. Inoltre, è solo tramite la formazione che si possono identificare eventuali interventi per il miglioramento del processo aziendale e quali progetti sono richiesti in futuro per garantire una competitività costante dell'azienda.
- La seconda buona prassi che abbiamo rilevato dal Piano InDiTex è quella di aver progettato tutte le azioni formative affinché si svolgessero in contesti reali di produzione e che afferissero al funzionamento specifico delle nuove tecnologie 4.0. L'obiettivo è stato quello di far sì che tutte le nozioni apprese si stabilizzassero come una "seconda natura" nell'esperienza quotidiana delle mansioni di produzione di tessuti di cui i dipendenti avevano già una consolidata conoscenza.

Questa “semplice” metodologia del “learning-by-doing” è infatti un modello di apprendimento in cui il dipendente deve soprattutto assimilare nozioni in relazione alla specifica azione che sta svolgendo. Non possiamo rimarcare abbastanza l’immensa efficacia di questa modalità per un contesto come quello di Orditura Crotti e del settore tessile in generale. Come più volte detto, i dipendenti del settore tessile partivano con poche e insufficienti nozioni informatiche e sarebbe stato a dir poco deleterio oberarli con nozioni teoriche che, sebbene utili, avrebbero potuto semplicemente distogliere l’attenzione dal focus principale, ovvero una corretta gestione di un processo meccanico molto specializzato di cui i beneficiari avevano già esperienza. Le modalità di Action Learning, dunque, con simulazioni specifiche delle nuove mansioni, permettono un apprendimento non solo molto più immediato, ma che mettono il discente nella condizione di lavorare con più autonomia. L’acquisizione di skills 4.0, come la gestione dei nuovi softwares, è molto più tempestiva e puntuale se i lavoratori sono coinvolti direttamente e hanno la possibilità di ricevere feedback immediati. Soprattutto, l’Action Learning permette di monitorare molto più velocemente i propri progressi, rendendo l’apprendimento un investimento positivo in cui fare esperienza di una reale crescita personale. Da ultimo, questa buona prassi garantisce un effettivo sviluppo delle proprie capacità di adattamento a nuove tecnologie e innovazioni aziendali. Tramite il nuovo macchinario e applicativo, Orditura Crotti è decisamente diventata un ambiente più “smart”, ma anche più complesso e dinamico, in cui vi è una maggiore condivisione e gestione dei dati di produzione. A tal proposito, nessun bagaglio strettamente teorico può aiutare i dipendenti a muoversi con efficacia nella nuova organizzazione aziendale. È invece richiesto un nuovo know-how pratico che solo un apprendimento basato su ore di training on the job può soddisfare. È per questo motivo che progettare attività formative “pratiche” permette ai partecipanti di acquisire competenze subito utilizzabili nel proprio contesto lavorativo quotidiano. In tal modo, non vi sono solo miglioramenti a livello dell’apprendimento durante le attività formative, ma i dipendenti hanno l’opportunità (dal breve al lungo termine) di crescere in sicurezza lavorativa e poter così contribuire ad un miglioramento generale dell’azienda.

- La terza buona prassi chiave per il successo di questo Piano è senza dubbio la stretta e proficua collaborazione tra il team aziendale, i consulenti della formazione e i docenti incaricati di gestire le singole attività formative. La sinergia tra tutte queste figure ha permesso sin da subito di progettare un piano efficace e in grado di rispondere alle varie criticità strategiche dell’innovazione digitale in Orditura Crotti. Come abbiamo visto, vi è stato un grande lavoro già a partire dall’analisi dei fabbisogni formativi. Le figure aziendali, i consulenti della formazione e i docenti, tutti con un forte background nel settore tessile, hanno lavorato insieme per comprendere appieno le esigenze dell’azienda e sono così riusciti ad evidenziare quali competenze fosse necessario sviluppare per raggiungere appieno gli obiettivi aziendali prefissati. Per tutta la durata del Piano vi è stata una condivisione costante dei dati, portando così alla definizione di una microprogettazione mirata su specifiche attività formative che consentissero ai dipendenti di Orditura Crotti di sviluppare tutte le nuove skills 4.0 richieste dall’azienda. In particolare, il coinvolgimento, già dalle prime fasi, di Orditura Crotti con varie realtà di consulenza - compreso il dipartimento universitario di informatica del Politecnico di Torino - è stato essenziale per la costruzione di azioni formative declinate appositamente per l’azienda. Grazie a una conoscenza approfondita delle esigenze aziendali, soprattutto in merito agli investimenti appena effettuati, è stata assicurata un’alta qualità in merito ai contenuti erogati. Anche durante la formazione stessa, il team aziendale ha costantemente monitorato assieme ai docenti l’andamento dell’apprendimento, senza riscontrare, fortunatamente, la necessità di cambiamenti in itinere al Piano. Questa buona prassi ha garantito di implementare al meglio gli interventi formativi programmati, garantendo una formazione completa, puntuale, dinamica e con impatti concreti sul nuovo processo produttivo dell’azienda.
- L’ultima buona prassi che ha contribuito al successo del Piano è stato l’attento sistema di monitoraggio e di valutazione delle conoscenze e competenze acquisite. Abbiamo visto in dettaglio

come sia stata eseguita una dettagliata ricognizione delle competenze in entrata del personale. Questo ha permesso di registrare lo stato di fatto delle skills del personale al momento in cui viene realizzata. In seguito, vi è un'analisi delle competenze acquisite ex novo grazie ai corsi, e come i relativi gap iniziali siano effettivamente colmati attraverso le azioni formative realizzate durante l'intero percorso. Il sistema di monitoraggio si chiude con delle valutazioni (svolte anche in itinere) che permettono di rilevare come il Piano abbia efficacemente adempito a tutti gli obiettivi prefissati, riscontrando un'ottima soddisfazione in merito, sia dei dipendenti interessati sia dei responsabili aziendali.

Conclusioni

Analizzando il Piano InDiTex e tramite le interviste in Orditura Crotti, sono emersi gli elementi chiave che hanno reso l'intero percorso formativo un caso emblematico di corretta gestione di transizione digitale nel settore tessile. Tramite un'attenta analisi dei fabbisogni formativi, una metodologia didattica basata sul training on the job, una stretta collaborazione tra consulenti e docenti e, infine, un sistema di monitoraggio efficace e sistematico, il Piano è riuscito a portare a termine tutti gli obiettivi programmati dall'azienda. Le principali buone prassi riscontrate includono: a) un approccio orientato ad un dialogo costante tra strategie aziendali e ruolo della formazione, la quale viene riconosciuta come un asset fondamentale per garantire la competitività dell'azienda; b) azioni formative mirate e basate su un'attenta analisi dei gap del personale e delle innovazioni necessarie per allineare l'azienda con gli standard di Industry 4.0; c) stretta collaborazione tra team aziendale, consulenti della formazione e docenti, grazie alla quale è stata ottimizzata ogni fase del processo formativo; d) le metodologie di monitoraggio costante e valutazione delle competenze acquisite dai dipendenti in itinere e alla fine del percorso formativo. Questa serie di buone prassi fanno di Orditura Crotti un ottimo caso per la riproducibilità di questi interventi formativi su altre aziende che stanno facendo esperienza di una simile transizione digitale all'interno del settore tessile e nel manifatturiero più in generale, poiché tutti e quattro gli elementi evidenziati hanno garantito una formazione precisa e puntuale, adattata alle strategie di mercato ed innovazione dell'impresa e, soprattutto, favorendo la crescita lavorativa del personale aumentando sensibilmente la capacità competitiva dell'azienda già nel breve e medio termine.

PRISMA IMPIANTI SPA – Innovazione digitale

La formazione come motore dell'innovazione: prisma impianti e lo sviluppo della piattaforma MAGUS (MOM)

Prisma Impianti è una realtà consolidata nel settore dell'automazione industriale, specializzata nella progettazione, sviluppo e implementazione di soluzioni innovative per la gestione dei processi produttivi. Fondata nel 1980, l'azienda ha attraversato un percorso di crescita continua, ampliando la sua offerta con tecnologie all'avanguardia e diversificandosi su scala internazionale. Grazie a una forte cultura aziendale orientata all'innovazione, Prisma Impianti ha saputo mantenere una posizione di leadership nel settore, rispondendo alle crescenti sfide dell'Industria 4.0.

Il piano formativo dedicato alla Digital Operation Platform (DOP) è stato selezionato per il monitoraggio valutativo per diversi motivi strategici. In primo luogo, la DOP rappresenta una delle innovazioni più significative sviluppate da Prisma Impianti negli ultimi anni, progettata per ottimizzare la gestione operativa delle commesse dei clienti. Questo sistema integra funzionalità rilevanti come il monitoraggio in tempo reale, la gestione delle non conformità e il controllo della qualità, offrendo ai clienti uno strumento efficace per migliorare l'efficienza e la flessibilità dei loro processi produttivi.

In secondo luogo, il piano formativo DOP ha coinvolto una vasta gamma di profili professionali, includendo tecnici dello sviluppo software, responsabili di prodotto-processo e progettisti meccatronici. Questo lo ha reso un esempio perfetto per valutare l'efficacia della formazione nel trasferire competenze tecniche avanzate e nel sostenere la crescita professionale dei dipendenti.

Infine, Prisma Impianti e il piano formativo DOP sono stati scelti per il monitoraggio valutativo perché rappresentano un caso significativo di come la formazione continua possa essere strategicamente

utilizzata per supportare l'innovazione digitale e tecnologica in un'azienda manifatturiera. Il piano DOP è un esempio concreto di come l'azienda abbia investito nella crescita delle competenze dei propri dipendenti per sviluppare soluzioni avanzate come la Digital Operation Platform, contribuendo così a rafforzare la competitività e l'efficienza operativa. Questo caso offre quindi spunti preziosi per analizzare l'impatto della formazione sull'innovazione aziendale e sul miglioramento delle performance nel contesto dell'Industria 4.0.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

L'implementazione della formazione all'interno di Prisma Impianti è stata influenzata positivamente da una serie di fattori chiave, che hanno permesso al personale di acquisire competenze rilevanti e applicabili nei loro ruoli operativi. Tra questi fattori:

- **Docenti qualificati:** La selezione accurata dei docenti, basata sulle loro competenze e sulle esperienze concrete, ha influito positivamente sulla qualità della formazione. I docenti non solo hanno saputo trasferire le nozioni teoriche, ma hanno anche fornito esempi pratici e applicazioni reali, facilitando la comprensione di concetti complessi. I partecipanti hanno apprezzato in modo particolare la chiarezza e la professionalità degli insegnanti.
- **Materiale didattico strutturato:** Le dispense e il materiale didattico forniti durante i corsi sono stati considerati di grande valore per i partecipanti. La possibilità di consultare il materiale anche dopo la formazione ha offerto un supporto continuo nell'applicazione delle competenze acquisite, facilitando la risoluzione di problemi e l'implementazione delle nuove tecnologie nei processi aziendali quotidiani.
- **L'integrazione delle tecnologie digitali nel percorso formativo.** Questo aspetto ha giocato un ruolo fondamentale nel garantire che i partecipanti fossero preparati ad affrontare le sfide dell'Industria 4.0 e della digitalizzazione dei processi produttivi. L'uso di strumenti digitali avanzati, come piattaforme di e-learning e software di simulazione, ha permesso ai partecipanti di sperimentare in tempo reale le nuove tecnologie, migliorando la loro capacità di utilizzare e ottimizzare soluzioni digitali nelle operazioni quotidiane. Inoltre, la formazione online ha garantito una maggiore flessibilità, consentendo ai dipendenti di accedere ai corsi in base alle proprie esigenze lavorative, senza interferire con i tempi produttivi dell'azienda. Questa integrazione ha facilitato l'adozione di nuovi processi digitali in azienda, rendendo i dipendenti più agili e pronti a gestire soluzioni tecnologiche complesse. Grazie a questo approccio, Prisma Impianti ha potuto accelerare il proprio percorso di trasformazione digitale, migliorando l'efficienza operativa e la competitività sul mercato.

Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi individuate nell'implementazione del piano formativo presso Prisma Impianti sono state particolarmente efficaci e replicabili in altri contesti aziendali. Alcuni degli elementi distintivi delle buone prassi includono:

- **L'approccio hands-on** è stato un elemento che ha significativamente aumentato l'efficacia della formazione in Prisma Impianti. Questo metodo si è basato principalmente su esercitazioni pratiche e simulazioni software, che hanno permesso ai partecipanti di mettere subito in pratica le competenze acquisite, rendendo l'apprendimento immediatamente applicabile e rilevante per le attività quotidiane. Invece di limitarsi a nozioni teoriche, i lavoratori sono stati coinvolti direttamente nella sperimentazione di casi reali, consentendo loro di vedere in tempo reale i risultati delle loro azioni. Nell'ambito dell'automazione industriale e della progettazione di isole robotizzate, l'approccio pratico ha avuto un impatto ancora più marcato. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di lavorare su scenari reali simulati, che riflettevano situazioni complesse del loro ambiente lavorativo. Le simulazioni software utilizzate sono state progettate per replicare fedelmente i processi produttivi, consentendo ai tecnici di testare soluzioni, verificare la funzionalità di nuove tecnologie e correggere eventuali errori in un ambiente controllato prima di applicare le stesse

soluzioni nelle operazioni reali. Questo metodo ha dimostrato di essere particolarmente vantaggioso in termini di apprendimento, poiché ha fornito ai partecipanti un quadro completo e integrato delle sfide operative che avrebbero dovuto affrontare. Inoltre, ha contribuito ad aumentare la fiducia dei tecnici nelle loro competenze, poiché hanno potuto vedere con i propri occhi i risultati delle nuove soluzioni che stavano implementando. Questo tipo di formazione pratica ha anche permesso di individuare e risolvere rapidamente i problemi, migliorando la capacità di rispondere con prontezza e competenza alle esigenze operative.

- Il coinvolgimento diretto del personale è stato un elemento fondamentale del successo del piano formativo di Prisma Impianti. Grazie all'approccio bottom-up, i tecnici sono stati direttamente coinvolti nella definizione delle esigenze formative, garantendo che i contenuti dei corsi fossero strettamente allineati alle reali esigenze operative e strategiche dell'azienda. Questo processo partecipativo ha favorito un allineamento preciso tra le competenze da sviluppare e le sfide che i lavoratori affrontano quotidianamente nel loro contesto lavorativo. Uno dei principali vantaggi di questo metodo è stata la creazione di un piano formativo su misura, che rispondeva non solo alle esigenze generali dell'azienda, ma anche alle specifiche richieste dei dipendenti stessi. I tecnici, spesso i primi a individuare le lacune nelle competenze necessarie per gestire nuove tecnologie o processi, hanno potuto fornire input diretti e mirati. Questo ha reso il piano formativo particolarmente efficace, poiché le competenze sviluppate erano immediatamente applicabili alle sfide operative che affrontavano quotidianamente. Inoltre, questo coinvolgimento diretto ha promosso un alto livello di motivazione e proattività tra i dipendenti. Sentendosi ascoltati e coinvolti nel processo decisionale, i tecnici hanno mostrato un maggiore impegno nel partecipare ai corsi e nell'applicare le competenze apprese. L'approccio bottom-up ha inoltre rafforzato il senso di appartenenza e responsabilità, poiché i lavoratori percepivano la formazione non solo come un obbligo, ma come un'opportunità reale per migliorare le proprie competenze e contribuire in modo più significativo al successo dell'azienda. Infine, questa metodologia ha creato una cultura aziendale più aperta all'innovazione e alla risoluzione dei problemi, poiché ha incoraggiato i lavoratori a essere più attivi e propositivi nel segnalare nuove esigenze formative e nel contribuire al miglioramento continuo dei processi aziendali. Il risultato è stato un ambiente lavorativo più collaborativo e orientato al cambiamento, dove le competenze tecniche si evolvono costantemente in funzione delle esigenze del mercato e delle strategie aziendali.
- La modularità e flessibilità della formazione è stata una delle best practice più significative emerse dal piano formativo di Prisma Impianti. La possibilità di strutturare i percorsi formativi in moduli distinti ha offerto numerosi vantaggi, adattandosi alle esigenze di apprendimento dei dipendenti e garantendo un approccio altamente personalizzato. Questa modularità ha permesso ai partecipanti di acquisire competenze in modo progressivo, affrontando ogni modulo in base al proprio livello di conoscenza e alla complessità delle competenze da sviluppare. Uno dei principali vantaggi di questo approccio è stata la possibilità di differenziare i contenuti per i partecipanti con diversi livelli di esperienza. I lavoratori con competenze avanzate hanno potuto accedere a moduli più complessi e specializzati, mentre quelli con una conoscenza meno approfondita hanno seguito percorsi formativi di base, costruendo gradualmente le loro competenze. Questa personalizzazione ha reso il piano formativo più efficace, poiché ha evitato il rischio di sovraccaricare i partecipanti con informazioni troppo avanzate o, al contrario, di offrire contenuti troppo semplici per chi possedeva già una certa expertise. Un altro aspetto chiave è stata la flessibilità nella calendarizzazione dei corsi. Per venire incontro alle esigenze operative dell'azienda e dei lavoratori, le sessioni formative sono state programmate in fasce orarie compatibili con le attività quotidiane. Le sessioni, organizzate al mattino o con modalità full-time una o due volte alla settimana, hanno permesso ai dipendenti di partecipare attivamente alla formazione senza compromettere la continuità operativa dell'azienda. Questo ha facilitato una partecipazione ampia e regolare, garantendo che la formazione non interferisse con gli impegni lavorativi critici, come la gestione delle commesse e

delle attività produttive. La combinazione di modularità e flessibilità ha consentito di mantenere un equilibrio ottimale tra il miglioramento delle competenze dei dipendenti e il mantenimento della produttività aziendale. Grazie a questo approccio, i partecipanti hanno potuto affrontare il percorso formativo senza sentirsi sopraffatti e con la possibilità di applicare immediatamente quanto appreso nel contesto lavorativo quotidiano. Questo ha portato a un incremento dell'efficacia del piano formativo, con risultati tangibili sia a livello individuale che aziendale. Infine, la flessibilità ha reso il piano formativo più inclusivo, permettendo a dipendenti con diverse responsabilità e carichi di lavoro di accedere ai corsi. Questo ha contribuito a diffondere le nuove competenze in modo capillare all'interno dell'azienda, favorendo una crescita omogenea e migliorando la capacità di Prisma Impianti di rispondere in modo flessibile e rapido alle nuove sfide tecnologiche.

Conclusioni

Il piano formativo “DOP – Digital Operation Platform” di Prisma Impianti ha rappresentato un esempio significativo di come la formazione continua possa sostenere l'innovazione tecnologica e la crescita competitiva di un'azienda. Grazie a una progettazione basata su un'accurata analisi dei fabbisogni formativi e all'adozione di metodologie didattiche innovative, come l'approccio hands-on, i tecnici hanno potuto acquisire competenze chiave immediatamente applicabili nel loro contesto lavorativo.

L'integrazione di classi omogenee, docenti qualificati e la flessibilità nella calendarizzazione dei corsi hanno favorito una formazione mirata e personalizzata, migliorando sia l'efficienza operativa sia la capacità dei dipendenti di rispondere alle sfide tecnologiche poste dall'Industria 4.0. La partecipazione attiva dei tecnici nella definizione delle necessità formative ha consolidato una cultura aziendale orientata all'innovazione e alla risoluzione rapida dei problemi.

In sintesi, la formazione non solo ha rafforzato il know-how interno di Prisma Impianti, riducendo la dipendenza da fornitori esterni, ma ha anche migliorato la capacità dell'azienda di offrire soluzioni personalizzate, aumentando la competitività sul mercato globale.

REYNALDI SRL SOCIETÀ BENEFIT – Transizione verde

Le sinergie tra sostenibilità, innovazione e formazione nel settore cosmetico

Reynaldi S.r.l. è un'impresa basata a Pianezza (Torino) specializzata nella produzione conto terzi di una vasta gamma di articoli cosmetici, fornendo servizi che spaziano dalla formulazione dei prodotti al design delle confezioni e al processo di etichettatura. L'azienda fornisce inoltre prodotti a marchio proprio, Dottoressa Reynaldi, per la distribuzione nei negozi. Reynaldi Srl Società Benefit è una presenza distintiva nel settore cosmetico, sia a livello nazionale che internazionale, grazie alla sua dedizione all'innovazione, all'impegno sociale e alla produzione sostenibile. Fondata sulla visione pionieristica della Dottoressa Maria Grazia Reynaldi, l'azienda ha iniziato come un laboratorio artigianale per poi trasformarsi in una rinomata industria cosmetica, mantenendo saldi i principi di personalizzazione, efficacia e naturalità nei suoi prodotti. Attraverso una combinazione di ricerca e sviluppo, produzione su misura e attenzione al design delle confezioni, Reynaldi offre un servizio completo ai propri clienti, che spazia dalla formulazione dei prodotti alla consegna finale. L'azienda ha ampliato i propri orizzonti, non solo commercializzando i suoi prodotti in Italia, ma anche esportandoli in Corea, negli Stati Uniti e in tutto il mondo. Un elemento distintivo dell'operato di Reynaldi è l'impegno verso la sostenibilità ambientale e sociale. Nel corso degli anni, l'azienda ha adottato una serie di iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività, culminando nella trasformazione in una Benefit Corporation nel 2016. La partecipazione attiva a progetti di responsabilità sociale, come la collaborazione con le comunità locali del Burkina Faso per la produzione di burro di karité, dimostra l'attenzione di Reynaldi verso il benessere globale. Oltre agli elogi e ai premi ricevuti per l'eccellenza imprenditoriale e la sostenibilità, Reynaldi ha dimostrato una costante capacità di innovazione e adattamento alle esigenze del mercato. L'ampia gamma di servizi offerti, che va dal full service alla produzione di dispositivi medici, insieme alla linea di prodotti a marchio Dottoressa Reynaldi, testimoniano la versatilità e la competenza dell'azienda. In conclusione, Reynaldi Srl Società Benefit

rapresenta un esempio di successo imprenditoriale basato sull'innovazione, la sostenibilità e l'impegno sociale, mantenendo sempre al centro dei propri valori la qualità dei prodotti e il benessere delle persone.

Recentemente, Reynaldi ha sperimentato una fase di espansione, caratterizzata da significativi investimenti in ricerca e sviluppo sia nel settore della cosmesi naturale sia nell'innovazione dei processi e nell'automazione della produzione. Il progetto Green Packaging rappresenta un'importante iniziativa all'interno del piano di trasformazione aziendale orientato alla sostenibilità, mirando a ridurre l'impatto ambientale dei processi di confezionamento dei prodotti del marchio Reynaldi. La formazione è emersa come uno dei pilastri fondamentali per sostenere l'innovazione aziendale. Attraverso programmi formativi mirati, Reynaldi ha garantito che i dipendenti acquisissero le competenze necessarie per adottare e sfruttare appieno le nuove tecnologie e metodologie operative. Questi percorsi formativi non solo hanno trasferito competenze tecniche specifiche, ma hanno anche promosso una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo e alla collaborazione. La sinergia tra innovazione e formazione emerge come un fattore chiave per il vantaggio competitivo aziendale. La capacità di adottare nuove tecnologie e pratiche operative, supportate dalla formazione continua, ha consentito a Reynaldi di rimanere competitiva, efficiente e all'avanguardia nel mercato cosmetico in continua evoluzione.

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Nel contesto del piano "Green Packaging" ideato e implementato da Reynaldi Srl, diversi elementi e fattori hanno contribuito positivamente alla formazione dei dipendenti, concorrendo significativamente al successo e alla sostenibilità delle azioni formative. Attraverso l'analisi del piano formativo è stato possibile individuare alcuni principali key drivers: la cultura per la sostenibilità in azienda, il processo di transizione green già in atto, la sinergia tra innovazione e formazione, e la trasformazione innovativa congiunta. Li vediamo in dettaglio qui di seguito.

- **Cultura per la sostenibilità in azienda.** Una cultura aziendale improntata alla sostenibilità è fondamentale per promuovere la formazione orientata alla responsabilità sociale e ambientale. Le aziende che incorporano valori di sostenibilità nei loro obiettivi strategici e pratiche quotidiane dimostrano un impegno concreto per un futuro più verde ed equo. Questa cultura permea ogni aspetto dell'organizzazione, compresa la formazione, attraverso la quale i dipendenti vengono istruiti su pratiche sostenibili e consapevoli. La cultura per la sostenibilità riveste un ruolo di primaria importanza nella formulazione e nell'implementazione del piano "Green Packaging" presso Reynaldi Srl. Tale aspetto assume rilevanza in virtù di diverse ragioni. Innanzitutto, la convergenza della cultura organizzativa con gli obiettivi aziendali costituisce un presupposto fondamentale. Una cultura improntata alla sostenibilità implica un'adesione sostanziale agli imperativi ambientali all'interno della strategia complessiva dell'azienda. In tal modo, la formazione incentrata sulla sostenibilità viene giustificata quale strumento di allineamento dei dipendenti con la visione e le finalità strategiche dell'organizzazione. La sensibilizzazione e il coinvolgimento dei dipendenti costituiscono un altro pilastro essenziale. La formazione dedicata alla sostenibilità funge da veicolo per aumentare la consapevolezza dei dipendenti su tematiche ambientali determinanti e sulle modalità concrete per affrontarle. Tale sensibilizzazione favorisce la creazione di un senso di responsabilità e di appartenenza, stimolando un maggiore coinvolgimento da parte dei dipendenti nel perseguire gli obiettivi del piano "Green Packaging". Parallelamente, la formazione mirata contribuisce allo sviluppo di competenze specializzate necessarie per implementare e gestire pratiche aziendali sostenibili. Attraverso un adeguato programma formativo, i dipendenti sono in grado di acquisire le conoscenze e le competenze specifiche richieste per adottare processi produttivi eco-compatibili e per ottimizzare l'utilizzo delle risorse, fornendo così un contributo sostanziale al raggiungimento degli obiettivi ambientali prefissati. Infine, la promozione di una cultura aziendale incentrata sulla sostenibilità spesso concorre alla creazione di un ambiente di lavoro più gratificante e motivante. Attraverso la promozione di valori condivisi e la partecipazione attiva a iniziative a favore dell'ambiente, l'azienda può rafforzare il senso di appartenenza dei dipendenti e aumentare il loro coinvolgimento nell'ambito professionale. Ciò può tradursi in una maggiore attrattività dell'azienda sul mercato del lavoro e in

una maggiore soddisfazione e motivazione dei dipendenti. La cultura per la sostenibilità rappresenta un fattore chiave per Reynaldi. La sua integrazione nell'ambito della formazione aziendale rappresenta un elemento strategico chiave per garantire l'allineamento degli sforzi organizzativi con gli obiettivi ambientali e per favorire l'engagement dei dipendenti verso la realizzazione di pratiche sostenibili all'interno dell'azienda.

- **Processo di transizione green già in atto.** La presenza di un processo di transizione green già in atto al momento della progettazione e dell'erogazione del piano "Green Packaging" presso Reynaldi Srl ha svolto un ruolo essenziale nel plasmare l'intera iniziativa formativa. Tale condizione ha costituito un solido fondamento su cui basare le attività di formazione, offrendo un contesto ricco di opportunità e sfide. In primo luogo, la già avviata transizione verde ha fornito un contesto pratico e tangibile su cui concentrare gli sforzi formativi. L'esistenza di un'imminente trasformazione aziendale ha reso le tematiche ambientali più rilevanti e urgenti per i dipendenti, aumentando la loro motivazione a partecipare attivamente ai programmi di formazione proposti. In questo modo, la formazione non è stata solo un'esercitazione teorica, ma si è trasformata in un'opportunità concreta per adattare le competenze esistenti alle esigenze emergenti dell'azienda. In secondo luogo, il contesto di transizione ha creato un clima di apertura e adattamento all'interno dell'organizzazione. L'azienda si è trovata ad affrontare nuove sfide e a sviluppare nuove competenze per rimanere competitiva nel mercato sempre più orientato alla sostenibilità. Questo ha favorito una maggiore propensione al cambiamento e alla sperimentazione da parte dei dipendenti, creando un terreno fertile per l'apprendimento e lo sviluppo delle competenze necessarie per guidare la transizione verso pratiche più sostenibili. Infine, la presenza di un processo di transizione green in corso ha evidenziato l'importanza strategica della formazione come strumento per supportare e facilitare il cambiamento organizzativo. Il piano "Green Packaging" non è stato solo un'opportunità per migliorare le competenze individuali dei dipendenti, ma ha rappresentato anche un elemento chiave della strategia aziendale per adattarsi alle nuove esigenze del mercato e alle normative ambientali in evoluzione. Di conseguenza, la formazione è stata integrata nel contesto più ampio della trasformazione aziendale, contribuendo in modo significativo al successo e alla sostenibilità dell'intero processo di transizione verde.
- **Sinergia tra innovazione e formazione.** Le innovazioni introdotte da Reynaldi Srl nel settore cosmetico rappresentano milestones strategiche nel suo percorso di crescita. L'adozione di tecnologie all'avanguardia, come i sistemi informatici avanzati e i computer a bordo linea, ha rivoluzionato i processi produttivi, ottimizzando la gestione delle scorte, migliorando l'efficienza operativa e consentendo una maggiore flessibilità nell'adattarsi alle esigenze del mercato. Tuttavia, queste innovazioni non sarebbero state efficaci senza un adeguato investimento nella formazione del personale. Reynaldi ha riconosciuto che l'adozione di nuove tecnologie richiede competenze specializzate e ha quindi avviato programmi di formazione mirati per garantire che i dipendenti fossero in grado di utilizzare al meglio le nuove risorse a loro disposizione. Questa stretta relazione tra innovazione e formazione ha permesso all'azienda di massimizzare il valore delle sue iniziative innovative, creando una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo e alla collaborazione. L'implementazione di soluzioni sostenibili nel packaging cosmetico è un altro esempio tangibile del rapporto sinergico tra innovazione e formazione. La trasformazione verde ha richiesto non solo una revisione dei processi e dei materiali, ma anche una riqualificazione del personale per adattarsi alle nuove pratiche e tecnologie. Attraverso programmi formativi mirati, Reynaldi ha garantito che il suo team fosse preparato per gestire in modo ottimale la transizione verso soluzioni più eco-sostenibili, confermando l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità e l'innovazione. In conclusione, il successo di Reynaldi nel settore cosmetico è il risultato di una strategia integrata che valorizza sia l'innovazione tecnologica che la formazione del personale, dimostrando come queste due componenti siano fondamentali per mantenere la competitività e guidare il cambiamento in un mercato in continua evoluzione.

- **Trasformazione innovativa congiunta.** La trasformazione innovativa congiunta rappresenta un elemento essenziale nel contesto della formazione pianificata e attuata per sostenere processi di innovazione significativi, come nel caso del piano “Green Packaging” di Reynaldi Srl. Questa trasformazione coinvolge sia i processi di lavoro che l’immagine del brand dell’azienda, generando impatti diversificati e pervasivi su molteplici livelli. Innanzitutto, quando si considera una trasformazione innovativa che coinvolge simultaneamente sia i processi di lavoro che l’immagine del brand, ci si confronta con un cambiamento sostanziale che va al cuore stesso dell’identità e del funzionamento operativo dell’organizzazione. Non si tratta semplicemente di un aggiornamento di procedure o di una revisione estetica del marchio aziendale, bensì di un profondo ripensamento di come l’azienda si presenta al mondo e di come opera internamente. Questa trasformazione congiunta implica un allineamento strategico tra le operazioni interne e la percezione esterna dell’azienda. Significa che i valori, gli obiettivi e la missione dell’azienda vengono rivisitati insieme a tutti gli aspetti del suo funzionamento, sia internamente sia esternamente. Coinvolgere attivamente i dipendenti in questo processo aumenta la consapevolezza e la comprensione del loro ruolo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, promuovendo un senso di appartenenza e impegno. Inoltre, una trasformazione innovativa congiunta favorisce la coerenza e la coesione tra i vari dipartimenti e funzioni aziendali, assicurando che tutti gli sforzi siano orientati verso obiettivi comuni e che vi sia una sinergia tra le diverse aree dell’azienda. Un’immagine del brand forte e coerente, supportata da processi di lavoro efficienti e innovativi, può conferire all’azienda un vantaggio competitivo sul mercato, attrarre talenti di alta qualità e prepararla ad affrontare le sfide future. Nel contesto del piano “Green Packaging” di Reynaldi Srl, l’impatto formativo va letto considerando queste potenzialità trasformative. La formazione non solo mira a migliorare le competenze individuali dei dipendenti, ma si inserisce in un quadro più ampio di cambiamento e innovazione, facilitando l’adattamento dell’azienda alle esigenze emergenti del mercato e alle sfide ambientali. Questo approccio non solo agevola la presa immediata dei risultati formativi, ma contribuisce anche a garantire la durata dei benefici nel lungo periodo, preparando l’azienda ad affrontare con successo le sfide future e ad adattarsi alle mutevoli dinamiche del mercato.

Le buone prassi formative aziendali

Durante le attività di monitoraggio condotte, abbiamo osservato l’adozione di diverse buone pratiche che hanno contribuito al successo dei programmi formativi. Queste pratiche includono l’utilizzo di metodologie didattiche integrate, che combinano lezioni frontali con l’affiancamento sul campo, permettendo ai dipendenti di acquisire conoscenze teoriche e pratiche in modo efficace. Inoltre, abbiamo notato il coinvolgimento di dipendenti provenienti da diverse aree aziendali in programmi formativi multidisciplinari, favorendo lo scambio di prospettive e la collaborazione interfunzionale. Infine, abbiamo apprezzato l’attivo coinvolgimento dell’azienda nell’intero processo formativo, evidenziando il suo impegno nel favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti e nel migliorare le performance complessive dell’azienda. Vediamole in dettaglio di seguito.

- **Approccio integrato di metodologie didattiche diverse.** Il piano ha previsto l’uso combinato di lezioni frontali e l’affiancamento nel proprio contesto lavorativo. Questo approccio è sempre più richiesto ed adottato proprio per la sua capacità di combinare in modo sinergico i vantaggi delle diverse metodologie didattiche. Le lezioni frontali forniscono una base teorica solida e permettono ai partecipanti di acquisire conoscenze di base e comprensione dei concetti chiave. D’altra parte, l’affiancamento nel contesto lavorativo offre un’opportunità pratica per applicare le conoscenze acquisite e sviluppare competenze specifiche direttamente sul posto di lavoro, in situazioni reali e rilevanti. Questa combinazione permette ai partecipanti di avere una comprensione completa dei concetti e delle loro applicazioni pratiche, migliorando così l’efficacia complessiva del processo formativo. Le aziende che adottano metodologie miste e offrono affiancamento sul campo tendono ad essere più efficaci nel trasferimento delle competenze per diverse ragioni. In primo luogo, questo approccio offre una maggiore flessibilità e adattabilità, consentendo ai dipendenti di apprendere in modo più ergonomico, secondo attitudini e ritmi individuali. Inoltre, l’affiancamento sul campo

consente ai partecipanti di affrontare direttamente le sfide e le situazioni reali che incontreranno concretamente nell'operatività aziendale, migliorando così la trasferibilità delle competenze acquisite. Questo impatto positivo sul trasferimento delle competenze ha importanti conseguenze sulle performance aziendali. Le competenze acquisite dai dipendenti attraverso un approccio integrato di metodologie didattiche diverse si traducono in una maggiore produttività, qualità del lavoro e innovazione. I dipendenti che hanno una comprensione approfondita dei processi aziendali e delle migliori pratiche sono in grado di svolgere i loro compiti in modo più efficiente ed efficace, riducendo gli errori e migliorando i risultati complessivi dell'azienda. Inoltre, il trasferimento delle competenze favorisce lo sviluppo di una forza lavoro più qualificata e adattabile, in grado di affrontare con successo le sfide emergenti e di adattarsi ai cambiamenti nel mercato e nell'ambiente aziendale. Questo, a sua volta, migliora la competitività e la sostenibilità dell'azienda nel lungo periodo, consentendole di mantenere un vantaggio rispetto ai concorrenti.

- Coinvolgimento di più aree aziendali. Il piano “Green Packaging” ha coinvolto dipendenti appartenenti a diverse aree funzionali dell'azienda tra cui comunicazione, commerciale, amministrazione. Coinvolgere dipendenti provenienti da diverse aree aziendali, come commerciale, produzione, comunicazione e amministrazione, rappresenta una pratica formativa altamente vantaggiosa per diversi motivi. Innanzitutto, tale approccio favorisce la creazione di un ambiente di apprendimento interfunzionale, in cui i dipendenti hanno l'opportunità di interagire e collaborare con colleghi provenienti da diverse funzioni aziendali. Questo favorisce lo scambio di conoscenze, esperienze e prospettive diverse, arricchendo il processo formativo e consentendo ai partecipanti di ottenere una visione più completa e trasversale dell'azienda e delle sfide che essa affronta. Inoltre, coinvolgere dipendenti provenienti da diverse aree aziendali garantisce una maggiore rappresentatività e diversità di prospettive all'interno del processo formativo. Ogni business unit o dipartimento ha competenze e prospettive uniche e l'integrazione di queste diverse prospettive può portare a soluzioni più innovative e complete. Ad esempio, i dipendenti del reparto commerciale possono portare una comprensione approfondita delle esigenze dei clienti e delle tendenze di mercato, mentre quelli del reparto di produzione possono offrire conoscenze tecniche dettagliate sul processo di produzione e sulle capacità dell'impianto. Questo coinvolgimento multidisciplinare ha un impatto significativo sul trasferimento di nuove competenze finalizzate all'innovazione del packaging e alla transizione verde. Le competenze acquisite dai dipendenti attraverso questo approccio formativo multidisciplinare non solo si concentrano sugli aspetti tecnici dell'innovazione del packaging e della sostenibilità, ma comprendono anche una comprensione più ampia del contesto aziendale e delle esigenze dei clienti. Questo favorisce l'adozione di approcci più olistici e integrati nell'innovazione del packaging, tenendo conto di considerazioni commerciali, tecniche e ambientali. Sul fronte aziendale, questo coinvolgimento multidisciplinare può portare a una maggiore coesione e collaborazione tra i dipartimenti, migliorando la comunicazione e la condivisione delle risorse e delle conoscenze. Inoltre, l'adozione di soluzioni innovative e sostenibili nel packaging può conferire all'azienda un vantaggio competitivo sul mercato, consentendole di differenziarsi dai concorrenti e di rispondere alle crescenti esigenze dei consumatori per prodotti eco-sostenibili. Per quanto riguarda i dipendenti, il coinvolgimento in programmi formativi multidisciplinari può portare a una maggiore soddisfazione e motivazione sul lavoro, poiché offre loro l'opportunità di ampliare le proprie competenze e di contribuire in modo significativo all'innovazione e alla trasformazione dell'azienda. Inoltre, l'acquisizione di competenze trasversali e la partecipazione a progetti multidisciplinari possono favorire lo sviluppo professionale e la crescita di carriera dei dipendenti, consentendo loro di assumere ruoli più strategici e di valore aggiunto all'interno dell'organizzazione.
- Commitment elevato. Il coinvolgimento significativo dell'azienda in tutte le fasi del piano “Green Packaging”, che comprende l'analisi dei fabbisogni e dei gap di competenze, la progettazione e l'erogazione della formazione, si configura come una prassi formativa di rilevante efficacia e pertinenza. Tale approccio, fondato sull'integrazione stretta tra l'organizzazione e le attività formative, offre numerosi vantaggi strategici e operativi. Inizialmente, l'attiva partecipazione aziendale nell'analisi dei fabbisogni e dei deficit di competenza consente di delineare con precisione

gli ambiti di intervento formativo necessari per rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda. Attraverso questa analisi dettagliata, è possibile identificare le competenze chiave richieste per il successo del piano "Green Packaging", informando così il processo di progettazione dei programmi formativi. La coinvolgente interazione aziendale nella fase di progettazione formativa, sia a livello macro che micro, favorisce l'adattamento dei contenuti e delle metodologie didattiche alle peculiarità e alle dinamiche interne dell'organizzazione. Questo approccio su misura accresce l'efficacia della formazione, rendendola più pertinente, pratica e in grado di indirizzare le esigenze specifiche del contesto aziendale. L'utilizzo di docenti interni per la conduzione delle attività formative conferisce ulteriori benefici al processo. Questi docenti, dotati di una profonda conoscenza dei processi e delle politiche aziendali, apportano una prospettiva interna e pragmatica alle sessioni formative. Tale approccio agevola il trasferimento diretto delle competenze apprese durante la formazione nel contesto lavorativo, contribuendo così all'efficacia complessiva del processo di apprendimento. Le ricadute positive di questo modello formativo si manifestano sia sul versante dei dipendenti che sull'azienda stessa. Per i dipendenti, la partecipazione a programmi formativi mirati e personalizzati favorisce lo sviluppo professionale e la crescita delle competenze, con conseguente aumento di motivazione, soddisfazione e coinvolgimento sul posto di lavoro. Inoltre, l'attivo coinvolgimento nei processi formativi e nell'implementazione del piano "Green Packaging" consolida il senso di appartenenza e di responsabilità verso l'azienda. Sul versante aziendale, l'adozione di questa prassi formativa contribuisce a migliorare le performance complessive dell'impresa. L'incremento delle competenze e delle conoscenze dei dipendenti si traduce in una maggiore qualità del lavoro, una migliore efficienza operativa e una riduzione degli errori e dei costi. Inoltre, l'adozione di strategie sostenibili come il piano "Green Packaging" favorisce la competitività aziendale, migliorando la reputazione e la sostenibilità a lungo termine dell'azienda.

Conclusioni

Reynaldi S.r.l., un'azienda cosmetica con sede a Pianezza (Torino), è nota per la produzione conto terzi di prodotti cosmetici e per la sua linea Dottoressa Reynaldi, fondata sulla visione innovativa della Dottoressa Maria Grazia Reynaldi. L'azienda si distingue per l'impegno verso l'innovazione, la sostenibilità e l'impatto sociale, offrendo un servizio completo dalla ricerca alla consegna finale. Recentemente, ha investito in ricerca e sviluppo, con particolare attenzione alla cosmesi naturale e all'innovazione dei processi di produzione, incluso il progetto Green Packaging, mirato a ridurre l'impatto ambientale del confezionamento dei prodotti. La formazione ha svolto un ruolo fondamentale nell'adottare nuove tecnologie e pratiche operative, mantenendo la competitività nel mercato cosmetico e rispondendo alle esigenze dei consumatori consapevoli. Questo approccio integrato ha ridefinito l'identità stessa dell'azienda, riallineando valori, obiettivi e operazioni interne con una visione sostenibile. La formazione ha favorito un senso di appartenenza e impegno tra i dipendenti, mentre l'adozione di un packaging sostenibile ha rinnovato l'immagine del marchio e ha reso l'azienda più attraente sul mercato. Complessivamente, il piano "Green Packaging" di Reynaldi ha dimostrato di essere un'iniziativa di transizione verde e un motore di cambiamento culturale e organizzativo, preparando l'azienda ad affrontare le sfide future e a mantenersi competitiva.

Conclusioni

La chiusura del ciclo di Monitoraggi Valutativi 2024 offre un'occasione preziosa per riflettere sull'evoluzione del sistema formativo piemontese, mettendo in evidenza non solo i risultati raggiunti, ma anche le sfide e le opportunità che il futuro riserva. Questo rapporto rappresenta una sintesi delle dinamiche formative che attraversano il nostro territorio, espressione di un contesto economico in trasformazione, in cui la formazione continua si afferma come strumento imprescindibile per affrontare i cambiamenti tecnologici, ambientali e organizzativi.

L'analisi approfondita condotta quest'anno ha permesso di esplorare le esperienze di formazione di 15 imprese eccellenti, offrendo un esempio tangibile di come le strategie formative possano tradursi in vantaggi concreti e duraturi per le organizzazioni. La selezione di queste Storie di Formazione, frutto di un'attenta valutazione qualitativa e quantitativa, non mira solo a riconoscere i meriti di chi ha saputo innovare, ma anche a creare un ponte verso altre realtà aziendali, affinché queste buone prassi possano essere adattate e replicate.

L'eterogeneità delle imprese coinvolte – per dimensione, settore e ambito geografico – riflette la diversità del tessuto economico piemontese. Tuttavia, emergono temi comuni e trasversali: la transizione digitale, la sostenibilità ambientale e la gestione delle competenze rappresentano i pilastri su cui si costruiscono le priorità formative. È evidente come le imprese più strutturate si orientino verso l'innovazione strategica, mentre le microimprese, pur dimostrando un crescente interesse, affrontino ancora barriere organizzative e culturali che limitano l'accesso alla formazione.

La metodologia adottata, che ha combinato analisi statistiche con tecniche qualitative come l'NLP e interviste dirette, ha offerto una visione dettagliata e integrata del panorama formativo regionale. Dalla categorizzazione delle buone prassi in otto cluster tematici alla raccolta di testimonianze aziendali, il rapporto si pone come uno strumento di riferimento per comprendere le tendenze formative e per orientare le politiche future.

Tra i dati più significativi, spiccano l'aumento delle ore di formazione erogate e la crescita dei piani multi-azienda, a testimonianza di una sempre maggiore consapevolezza sull'importanza della collaborazione e della condivisione di risorse. Parallelamente, il calo dei beneficiari diretti evidenzia la necessità di bilanciare la modularità dei piani con una maggiore intensità formativa, per massimizzare l'impatto sulle competenze individuali e collettive.

Le buone prassi emerse raccontano storie di adattabilità, innovazione e resilienza. Dalle metodologie didattiche avanzate al training on the job, dalle partnership con consulenti esterni alle iniziative orientate alla sostenibilità, queste esperienze dimostrano che la formazione non è solo un costo, ma un investimento strategico in capitale umano, capace di generare valore nel lungo periodo.

Infine, il rapporto conferma un cambio di mentalità positivo: la formazione è sempre più percepita come un alleato per il progresso personale e aziendale, un elemento chiave per accrescere la competitività e affrontare con fiducia le sfide di un mercato globale in costante evoluzione. Questo spirito di innovazione e apertura al cambiamento rappresenta la base su cui costruire un sistema formativo ancora più inclusivo, efficace e orientato al futuro.