

Elettrotecnica Imolese

Bubano di Mordano (BO)

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione**

Piano con Contributo Aggiuntivo
269316

-

Aggiornamento delle competenze 2020 per i lavoratori
di Elettrotecnica Imolese

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022 **Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna**

[Sommario](#)

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione.....	9
2.4 Considerazioni riepilogative.....	9
3. IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazioni conclusive	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1 Il corso e l'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	15
5. CONCLUSIONI	16
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 Conclusioni.....	17

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, *in primis* quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso di Elettrotecnica Imolese dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e del processo di industria 4.0.

Proprio su questi aspetti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Elettrotecnica Imolese - partendo dall'analisi del *Piano con contributo aggiuntivo* 269316, *presentato a valere sul Conto Formazione dell'azienda* - cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Elettrotecnica Imolese è un'azienda manifatturiera metalmeccanica di automazione elettrica e industriale per il laterizio, che poi ha ampliato le proprie competenze coinvolgendo settori quali ceramico, *packaging* e ogni altro adatto all'automazione elettrico e industriale. L'azienda opera sul mercato italiano, prevalentemente in Emilia-Romagna e in Veneto.

Elettrotecnica Imolese nasce nel 1980, nella sede di via Selice a Bubano di Mordano (Bo), dall'esperienza pluriennale di due soci e di persone operanti in processi continui industriali.

Fin dall'inizio, l'azienda dà vita ad un processo evolutivo perseguendo con determinazione il massimo grado d'innovazione e sviluppo delle produzioni dei servizi richiesti dal mercato delle costruzioni, finalizzando i propri sforzi alla soddisfazione dei clienti.

Negli anni seguenti, l'esperienza ventennale nel settore dei laterizi, unita alle capacità del *team* originano le prime automazioni nel settore dei processi continui industriali con uso di sistemi a PLC industriali e commerciali.

Il 1988 è l'anno del trasferimento in un nuovo fabbricato in Via Pagnina, sempre a Mordano.

Le prime automazioni per macchine utensili con uso di sistemi CN vengono realizzate l'anno seguente, insieme allo sviluppo dei primi sistemi di supervisione e controllo SCADA per impianti di processo.

Nel frattempo, Elettrotecnica Imolese gestisce l'ampliamento dei fabbricati di Mordano (Bo), costruendo l'area dedicata agli uffici e alla parte prettamente amministrativa, in modo tale da applicare a pieno le potenzialità aziendali.

Nel 1992 l'impresa bolognese avvia una collaborazione con l'Università di Bologna finalizzata alla realizzazione di tesi di laurea di laureandi coinvolti in specifici programmi aziendali in grado di unire studio e formazione per il raggiungimento di competenze tecniche e professionali, coniugando l'apporto fornito dagli enti di formazione all'esperienza propria dell'azienda.

La crescita e il conseguente investimento di Elettrotecnica Imolese è costante: nel 1996 si ampliano ulteriormente i fabbricati di via Pagnina a Bubano di Mordano, attraverso l'acquisizione e la ristrutturazione delle aree adiacenti, fino a disporre di 600 mq adibiti ad uffici, 2000 mq adibiti a produzione, 1.000 mq adibiti a magazzino e deposito. L'area complessiva si estende su 18.000 mq di proprietà dell'azienda.

La fine degli anni Novanta è caratterizzata da un ingente investimento nella progettazione e costruzione di una linea automatizzata dedicata al *packaging*.

Nel 2003 la totalità delle quote societarie della Elettrotecnica Imolese viene acquisita da uno dei due soci fondatori.

Costantemente in crescita, nel 2007 una primaria azienda italiana sceglie Elettrotecnica Imolese instaurando una *partnership* industriale con l'obiettivo di proporsi sui mercati mondiali per la realizzazione di stabilimenti chiavi in mano per la produzione di laterizi.

Elettrotecnica Imolese, grazie agli investimenti sull'innovazione tecnologica a seguito di peculiari accordi commerciali quali *solution partner* con le primarie case costruttrici, realizza una vera e propria diversificazione nei vari ambiti industriali e settori merceologici con applicazioni ad elevato contenuto tecnologico, fino a conseguire la certificazione UNI EN ISO 9001, nell'anno 2013, e l'"*Authorization to mark ETL listed for Industrial control panel UL508A*" nell'anno 2016.

Il 2017 si caratterizza per l'apertura di una nuova unità produttiva di 3.000 mq in via Bentivoglio a Imola (Bo), grazie ad una costante crescita aziendale e all'ottimizzazione della *Lean Manufacturing*.

Sono anni di forte innovazione che spingono l'azienda a investire su proprie tecnologie e *know how* nell'ambito delle isole robotizzate con primari costruttori di *Robot Antropomorfi* e di applicazioni *high speed* in diversi settori industriali. Oltre alle nuove tecnologie, particolare attenzione viene attribuita alla formazione del capitale umano presente in azienda, al fine di incrementare la propria posizione di primazia all'interno dei nuovi processi quali la digitalizzazione e Industria 4.0.

In prossimità dei festeggiamenti dei quarant'anni di attività, Elettrotecnica Imolese investe nell'organizzazione di eventi formativi e divulgativi, quale il cd. "*Open House*" della durata di tre giorni, che apre le porte delle sedi di Imola e Bubano di Mordano a tutti i propri clienti, fornitori e *partners*.

Elettrotecnica Imolese festeggia i 40 anni di attività nel 2020, confermando ingenti investimenti anche di tipo strutturali, innovando e ristrutturando la sede principale.

La *mission* di Elettrotecnica Imolese è offrire ai propri clienti un interlocutore unico che copra l'intero processo realizzativo industriale per quanto concerne l'automazione elettrica e relativa assistenza sui mercati internazionali, garantendo elevati livelli di qualità, un alto valore aggiunto delle proprie produzioni, dovuto alla capacità di sviluppare soluzioni che garantiscano *performance* competitive e sempre migliori rispetto agli *standard* richiesti dal mercato.

L'azienda, come accennato, opera da sempre con i vari Istituti Tecnici locali e con le Università, investendo in progetti formativi e tirocini con affiancamento di tutor aziendali, consentendo uno scambio reciproco di innovazione e collaborazione. Questo ha permesso che molti dei periti e degli ingegneri attualmente impiegati nelle varie attività provengono proprio da questa proficua e costante collaborazione.

Elettrotecnica Imolese ha un proprio Codice Etico che esprime l'impegno e la responsabilità dell'azienda, a cui a tutti gli oltre 120 collaboratori è richiesta adesione. L'obiettivo perseguito è fare in modo che lo svolgimento degli affari e delle attività industriali si informi ai principi etici che l'azienda intende praticare. Tale approccio conferma l'impegno permanente dell'azienda nella correttezza e nel miglioramento continuo dei rapporti professionali con i dipendenti, i clienti, i *partner* commerciali, i fornitori, le Istituzioni, e anche i *competitors*. Infatti, tale documento costituisce un riferimento per tutti i soggetti che collaborano con Elettrotecnica Imolese, ed in primo luogo per chi è chiamato a governarla, amministrarla e gestirla.

Come accennato, da molti anni Elettrotecnica Imolese è certificata ISO9001, certificata per l'esportazione sul mercato americano e canadese, oltre ad essere *solution partner* dei principali *brand* internazionali d'automazione.

L'attività prevalente ancora oggi attiene all'installazione di apparecchi elettrici ed elettronici per telecomunicazioni, di apparecchi trasmettenti radiotelevisivi, nonché di impianti di apparecchiature elettriche ed elettroniche.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda produce e installa quadri elettrici per conto di grandi aziende italiane – specialmente emiliano-romagnole e venete, che competono sul mercato mondiale. Alcuni lavoratori di Elettrotecnica Imolese lavorano come distaccati, direttamente, quindi, negli uffici tecnici nelle sedi delle aziende clienti che esternalizzano la parte elettrica della produzione.

Su indicazione del cliente si esegue il servizio che può essere di tipo tecnico, ovvero declinare il progetto elettrico alla produzione: in questo caso, il cliente fornisce il progetto ed Elettrotecnica Imolese lo realizza, adattandolo alla produzione, adempiendo ad un proficuo scambio di *know how*. Vari sono i clienti che commissionano l'intero progetto a Elettrotecnica Imolese: spesso si tratta di grandi impianti, ad esempio per il laterizio, per l'alimentazione delle centrali o la movimentazione degli inerti o carico e scarico delle navi. In questo caso, la progettazione copre il ciclo completo.

Elettrotecnica Imolese considera gli orientamenti strategici e i processi di innovazione necessari al fine di mantenere e sviluppare la *leadership* nel mercato di riferimento, seppure il Coordinatore amministrativo, interpellato

sul punto, riferisce che, per il momento, l'azienda non ha al proprio interno un ufficio ricerca e sviluppo: l'ufficio tecnico presente è composto da sezioni *hardware* e *software* e prevede un laboratorio all'interno del quale si realizzano e si sviluppano progetti. L'attività di ricerca e sviluppo non è quindi oggetto di un reparto separato: tuttavia, di recente, la dirigenza ha manifestato l'intenzione di aprire una riflessione sull'opportunità di dare fisionomia più specifica alle sezioni aziendali che si occupano di tale attività.

Allo stato attuale, la componente ricerca e sviluppo è integrata all'interno dei settori presenti in azienda. In particolare, l'ufficio Progettazione di Elettrotecnica Imolese è composto da uno staff altamente specializzato, ingegneri e periti industriali e di oltre 25 tecnici. L'esperienza maturata in quarant'anni di attività consente a Elettrotecnica Imolese di mettere al servizio dei propri clienti un supporto di progettazione completa e un servizio tecnico nell'ambito dell'automazione industriale richiesti dal mercato nazionale ed internazionale.

Elettrotecnica Imolese progetta in conformità alle norme di riferimento del Paese a cui è destinato il prodotto: come, ad esempio, per i mercati Europei applicando le norme Standard EN, per i mercati Americani applicando le norme Standard UL, per il mercato canadese lo Standard CSA, per altri mercati si applicano le normative locali vigenti. Laddove necessario, l'azienda si avvale di primari studi di consulenza esterna.

Quanto ai servizi legati alle componenti *software*, Elettrotecnica Imolese adotta i primari applicativi *software* CAD 2D e 3D¹ quali: Spac automazione, Eplan P8, Cadelet, Autocad 2D, SolidWorks 3D. Inoltre, l'azienda adotta applicativi *software* specifici per il calcolo delle correnti di cortocircuito, dimensionamento dei cavi, calcolo termico dei quadri elettrici, e quanto richiesto dalle normative vigenti per la progettazione degli impianti.

Conseguentemente, Elettrotecnica Imolese progetta e sviluppa sistemi ottimali di automazione del processo per ogni esigenza tramite l'impiego di primari *brand* mondiali in grado di garantire *standard* di affidabilità e disponibilità nel tempo per la realizzazione di nuove macchine, nuovi impianti e per operazioni di *revamping* e *upgrade*.

L'azienda, del resto, può vantare un consolidato staff di tecnici specializzati, ingegneri e periti industriali, a disposizione anche degli stessi clienti con i quali sono stati sviluppati brevetti internazionali.

Elettrotecnica Imolese progetta, sviluppa, mette in servizio e collauda *software* per sistemi d'automazione industriale, nelle sue varie componenti, quali: PLC, HMI, SCADA, CN, MOTION CONTROL e ROBOT.

Le realizzazioni dell'azienda si distinguono per razionalizzazione delle parti *software* PLC e per facilità d'uso dei macchinari proposti sul mercato. Inoltre, Elettrotecnica Imolese garantisce continue verifiche perché le realizzazioni siano confacenti alle norme specifiche di prodotti, norme ergonomiche di utilizzo di macchinari e impianti.

Particolare attenzione viene dedicata dall'azienda al processo cd. di Industria 4.0. Con il termine Industria 4.0 si intende in particolare – come tiene a specificare il coordinatore – la creazione di valore aggiunto grazie alla digitalizzazione dell'industria. È la connessione intelligente, in tempo reale di uomini, macchine e dispositivi per la coordinazione tra i sistemi a dare efficienza alle realizzazioni.

Come riferisce la letteratura delle scienze aziendali, la cosiddetta *Industry 4.0* si basa su due concetti: integrazione e interconnessione. L'integrazione delle macchine *hardware*, attraverso i sistemi *software*, estrapolano dati reali che portano ad un miglioramento della produzione. Diversamente, l'interconnessione dei sistemi interni e sistemi esterni migliorano il passaggio dei dati e la comunicazione dall'azienda al cliente. L'obiettivo della Industria 4.0 è quello di creare nuovi modelli di *business*, aumentare la produttività e le condizioni di lavoro. Il cambio di paradigma che si attiva con il processo rappresentato dall'espressione Industria 4.0 – cui peraltro contribuisce Elettrotecnica Imolese – è quello relativo alla *Smart Factory*, la fabbrica intelligente all'interno della quale si realizzano dinamiche collaborative tra uomo e macchina. All'interno della Smart Factory acquisiscono un ruolo centrale le tecnologie più evolute. Tra queste, l'*Internet of Things* (IoT o Internet delle cose), ossia l'insieme di tecnologie che permette di massimizzare le capacità di raccolta e di utilizzo dei dati da una moltitudine di sorgenti (prodotti industriali, sistemi

¹ *Computer-Aided Design*, noto anche come CADD - *Computer-Aided Design and Drafting*- si tratta di una tecnologia che consente di progettare e creare la relativa documentazione tecnica, sostituendo il disegno manuale con un processo automatizzato

di fabbrica, veicoli di trasporto...) a vantaggio di una maggiore digitalizzazione e automazione dei processi, della facoltà di sfruttare il *machine learning* e intelligenza artificiale per creare nuovi *business* e servizi a valore per clienti e consumatori.

Come già accennato, Elettrotecnica Imolese si propone come *partner* tecnologico verso i propri clienti al fine di accompagnarli verso il modello definito *Industry 4.0*.

Circa la produzione di quadri elettrici per l'automazione industriale, Elettrotecnica Imolese progetta e realizza quadri elettrici di comando e controllo per l'automazione dei processi industriali, *packaging* e robotica.

La produzione, al fine di garantire il rispetto degli alti *standard* di qualità, basa l'organizzazione dei processi produttivi sulla metodologia cosiddetta *Lean Production*. Tale metodologia di lavoro consente la produzione di quadri elettrici customizzati ed anche la produzione di serie con notevole abbattimento dei tempi e dei costi di manodopera andando incontro alle specifiche esigenze dei clienti dell'azienda.

Elettrotecnica Imolese progetta realizza quadri elettrici assemblati, cablati con collaudo delle apparecchiature in conformità al progetto elettromeccanico, alle specifiche costruttive ed alle normative vigenti: Sistemi di comando di automazione di macchine ed impianti industriali; Sistemi di monitoraggio e supervisione di processi industriali; Sistemi distribuiti con Bus di campo per macchine ed impianti industriali; Sistemi ausiliari e di distribuzione MT e BT; Sistemi cabine elettriche containerizzati; *Revamping* e/o *Upgrade* di sistemi di comando e controllo obsoleti di macchine ed impianti industriali.

In materia di impianti elettrici, Elettrotecnica Imolese progetta e realizza impiantistica elettrica per l'automazione dei processi industriali, *packaging* e robotica. Il coordinatore tiene a sottolineare la centralità del capitale umano nei processi di crescita tecnologica. L'azienda ha infatti consolidato e formato uno staff di oltre 60 tecnici impiantisti specializzati in grado di offrire soluzioni "*Chiavi in mano*" in tutto il mondo.

In particolare, presso i siti produttivi dei propri clienti e presso gli *end user* finali da oltre 40 anni Elettrotecnica Imolese realizza: Impianti a servizio di processi industriali; Impianti speciali (Atex, Antincendio, Hazardous Location Nord America); Reti Ethernet, Profinet, Profibus, Powerlink, EtherCAT, Modbus; Sistemi di visione; *Revamping* e/o *Upgrade* impiantistica elettrica e strumentale di macchine ed impianti industriali; Impianti MT/BT e distribuzione elettrica.

Infine, l'azienda garantisce anche servizi di assistenza, supervisione montaggi e collaudi, ad integrazione dei servizi e prodotti offerti. Il personale Elettrotecnica Imolese, forte dell'esperienza maturata da oltre 40 anni, è in grado di assistere il cliente durante tutte le fasi di realizzazione, fornisce attività di assistenza e supervisione ai lavori di: Assistenza e supervisione ai montaggi; Attività di *Precommissioning* e *Commissioning* macchine e impianti; Attività di *Start-up* macchine e impianti; Collaudi macchine e impianti; Training agli operatori; Assistenza *post vendita on Site*; Assistenza da Remoto; gestione parti di ricambio.

Rispetto agli avvenimenti geopolitici recenti, il Coordinatore amministrativo riferisce che l'azienda ha percepito in modo preminente la crisi bellica che interessa tutt'oggi Ucraina e Russia: a seguito di tale avvenimento, infatti, è emersa la necessità di richiamare i lavoratori impiegati in quei luoghi. Il problema si ripercuote anche sui clienti che, insieme a Elettrotecnica Imolese, avevano all'attivo dei cantieri soprattutto in Russia e che ora stanno riorganizzando in altri Paesi.

Inoltre, l'incremento dei costi delle materie prime e la loro difficoltà nel reperirli, rappresenta ormai una criticità da gestire da oltre un anno, incidendo sulla stessa produzione e consegna del prodotto finito, i cui tempi si sono molto allungati. Le materie prime che scarseggiano maggiormente sono perlopiù rame e ferro.

Tuttavia, Elettrotecnica Imolese può vantare una forte fidelizzazione con il cliente che continua ad esternalizzare la competenza nei settori elettrici, in quanto in genere i costruttori di macchine si concentrano sul settore metalmeccanico e non anche elettrico per il quale sono necessarie competenze specifiche e tecniche. Tale aspetto, consente all'azienda di mantenere attiva la produzione e confidare in un futuro sempre migliore.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

L'offerta di Elettrotecnica Imolese ai propri clienti è particolarmente ampia, comprendendo sia la produzione sia servizi ad essa connessi. Pertanto, l'azienda considera la formazione e il continuo sviluppo di competenze una leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi di mercato.

Ne consegue che la richiesta di competenze tecniche è sempre più elevata e l'esigenza di incrementare il capitale umano presente in azienda è rilevante, soprattutto per aziende di medie dimensioni.

Per tale ragione, l'azienda investe in modo particolare in progetti formativi quali la cd. alternanza scuola-lavoro e il corso di Laurea in Meccatronica recentemente istituito presso l'Università di Bologna, che proprio a Imola vedrà la realizzazione di una delle sue sedi. Elettrotecnica Imolese è coinvolta in prima persona in questo ambizioso progetto, in qualità di membro del Comitato Tecnico del corso di Laurea, e ha ospitato il primo tirocinante del percorso triennale, esperto in robotica, il quale, una volta concluso il percorso formativo, è stato inserito formalmente all'interno dell'azienda con un contratto di lavoro.

L'obiettivo, infatti, è quello di intercettare all'interno di tali percorsi formativi, figure tecniche valide a cui proporre un percorso di crescita all'interno dell'azienda.

Molto forte, quindi, è la relazione con le scuole tecniche di Imola e l'Università bolognese, anche attraverso donazioni elargite dalla stessa Elettrotecnica Imolese finalizzate a offrire un contributo per migliorare anche i macchinari presenti a scuola.

Ulteriore aspetto centrale attiene agli investimenti dell'azienda nella formazione continua del personale già operante in Elettrotecnica Imolese, attingendo ai vari canali di finanziamento esterni e regionali.

2.4 Considerazioni riepilogative

Elettrotecnica Imolese considera la formazione e il continuo sviluppo di competenze una leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi di mercato, e la valutazione dei conseguenti risultati concreti un aspetto imprescindibile di tale obiettivo.

È pur vero che nel periodo di emergenza da Covid-19, Elettrotecnica Imolese è stata chiamata ad una profonda riorganizzazione delle modalità di erogazione dei percorsi formativi.

L'azienda è rientrata sempre in quei settori considerati essenziali e che hanno potuto mantenere attiva la produzione. Di conseguenza, è stato necessario una ingente riorganizzazione interna del lavoro e del personale, adottando i protocolli sicurezza oggetto un paio di volte di controlli (ad esito positivo) da parte delle Autorità competenti.

Ne consegue che il numero delle commesse non ha risentito in modo critico del periodo emergenziale, nonostante ciò l'azienda è stata costretta ad attivare procedure di cassa integrazione, pur limitate alle posizioni dei numerosi trasfertisti costretti a casa per l'impossibilità di viaggiare da un Paese all'altro: una decina di lavoratori, specificano gli intervistati.

Tuttavia, la garanzia di sviluppo e di integrazione dei sistemi monitoraggio della formazione, hanno permesso all'azienda una selezione accurata delle informazioni anche e nonostante il periodo emergenziale, che in prospettiva consentirà di valorizzare al meglio il patrimonio informativo nell'ambito dei processi formativi adottati dalle risorse umane.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Le conoscenze e competenze necessarie a Elettrotecnica Imolese sono numerose e in continua evoluzione. Una parte degli sviluppi delle competenze segue l'esigenza dei clienti. Vari dei progetti formativi proposti si pongono nella prospettiva di rispondere alle esigenze espresse direttamente dell'utenza, soprattutto relativamente all'ambito dei *software*.

Anche per quanto attiene alla componente *hardware*, le direttive del cliente sono centrali e indirizzano la formazione interna e di aggiornamenti di Elettrotecnica Imolese che spesso coinvolge i lavoratori *senior*, che poi trasferiscono le competenze acquisite ai lavoratori *junior*, attraverso il già citato modello di formazione a cascata.

Circa l'individuazione dei fabbisogni, il responsabile di produzione è una figura centrale, così come il responsabile dell'ufficio tecnico che per competenze professionali è la figura in grado di intercettare le esigenze di formazione continua e quella aggiuntiva all'interno dell'azienda. Tali bisogni vengono individuati non ancora in modo strutturato, ma, ad esempio, attraverso una mappatura delle competenze esistenti tra i lavoratori, realizzata di recente con l'ausilio di personale esterno qualificato.

Tuttavia, la proprietà ha deciso di investire in ulteriori risorse interne in grado di gestire non solo l'aspetto delle assunzioni e dei colloqui con potenziali candidati, ma in grado di seguire l'intera vita formativa dei lavoratori: dai piani di carriera, all'individuazione dei fabbisogni formativi. È in atto, dunque, negli ultimi tempi una presa di coscienza di parte aziendale rispetto alla necessità di strutturare processi volti a intercettare bisogni formativi specifici e a soddisfare così tali esigenze in modo da garantire una formazione continua e coerente con le esigenze espresse dall'azienda stessa.

Anche rispetto a tematiche nuove come le cd. *soft skills*, da qualche anno Elettrotecnica Imolese ha deciso di incrementarne i relativi processi, promuovendo aspetti quali il *team building*, realizzando metodologie di lavoro apprezzate dagli stessi lavoratori coinvolti, tanto da convincere l'azienda a continuare in questa direzione e investire ulteriormente in percorsi di formazione dedicati.

L'aspetto linguistico è oggetto di precisa formazione laddove se ne riscontra l'esigenza e il lavoratore coinvolto mostri la necessità di implementare tale competenza. In genere, tuttavia, la conoscenza della lingua inglese viene considerata come assunta e non oggetto di particolare richiesta, anche avuto riguardo al fatto che la totalità dei clienti di Elettrotecnica Imolese è relativa al mercato italiano.

La Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) presente in azienda viene coinvolta in modo informale e invitata a esprimere e a condividere eventuali bisogni formativi in tal senso. Ad ogni modo, la sua collaborazione non è particolarmente strutturata né oggetto di procedure formali.

La formazione finanziata rappresenta poco meno della metà della formazione erogata ai lavoratori di Elettrotecnica Imolese.

Il Coordinatore amministrativo riferisce che Elettrotecnica Imolese non ha usufruito molto dei piani formativi erogati da Fondimpresa, per ragioni relative a problemi organizzativi interni all'azienda che le impediscono di calendarizzare un corso e rispettare le lezioni. I tecnici, infatti, lavorano su richiesta del cliente e la formazione in affiancamento è la modalità più flessibile che meglio rispecchia tali esigenze.

A questo punto, l'intervistato dettaglia il piano formativo in questione, illustrandone la suddivisione composta da quattro sezioni.

La prima attiene alla reportistica per la parte *business intelligence*, necessaria per la gestione dei dati aziendali e focalizzata solo sulle esigenze e necessità espresse dall'azienda. In particolare, si è occupata della formazione la *software house* della stessa Elettrotecnica Imolese e l'intervistato stesso in quanto ingegnere informatico.

Ulteriori piani formativi realizzati attengono allo sviluppo del *software* per interfaccia uomo-macchina, pannelli dedicati alla fruizione dell'operatore, che consentono ai lavoratori che operano sulle macchine di impostare parametri, effettuare misure di controllo, fare diagnosi sulle macchine. Il tutto è reso possibile grazie al *software* HMI². Tali aspetti hanno coinvolto anche una formazione specifica erogata attraverso i canali della formazione finanziata dalla Regione Emilia-Romagna. Tale formazione è sempre garantita e in continua erogazione.

Particolare attenzione viene attribuita alla diffusione della conoscenza dei contenuti della cd. Direttiva macchine 2006/42/CE (la cui prima versione è stata adottata nel 1989), adottata dal Parlamento europeo e dal Consiglio, a seguito della proposta della Commissione, e previa consultazione del Comitato economico e sociale, secondo la procedura di codecisione di cui all'articolo 251 del Trattato della Comunità Europea (ora denominata procedura legislativa ordinaria conformemente all'articolo 294 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, cd. TFUE). La nuova direttiva macchine, che si applica dal 29 dicembre 2009, con l'obiettivo di armonizzare i requisiti di sicurezza e di tutela della salute applicabili alle macchine sulla base di un elevato livello di protezione della salute e della sicurezza, garantendo al contempo la libera circolazione delle macchine nel mercato dell'Unione Europea.

La formazione rispetto alla citata Direttiva risulta di cruciale importanza per tutti i lavoratori interessati e coinvolti nella produzione in quanto giuridicamente vincolante e i cui contenuti sono in costante evoluzione. Invero, le norme della Direttiva consentono all'Unione Europea di adottare misure volte al ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri al fine di assicurare l'instaurazione e il funzionamento del mercato interno. Tali misure devono mirare a garantire un livello elevato di protezione della salute e della sicurezza delle persone e dell'ambiente. Pertanto, la Direttiva macchine persegue un duplice scopo: consentire la libera circolazione delle macchine all'interno del mercato interno e garantire, al tempo stesso, un elevato livello di protezione della salute e della sicurezza tanto dei prodotti quanto dei lavoratori e dei consumatori finali. La Direttiva macchine, quindi, contiene una serie di fondamentali indicazioni che i costruttori dei sistemi di automazioni sono tenuti a rispettare: da come si interfacciano le varie parti di una macchina, alle normative di sicurezza delle macchine stesse.

Ne consegue che, contenendo la Direttiva macchine una serie di regolamentazioni e di norme che regolano il modo in cui si costruiscono le macchine stesse, l'aspetto formativo che Elettrotecnica Imolese dedica alla diffusione dei relativi assunti coinvolge esigenze formative specifiche, soprattutto in grado di garantire ai lavoratori il costante aggiornamento delle norme, avuto riguardo all'evoluzione delle tecnologie e della conseguente modalità organizzativa di lavoro che necessariamente modificano di volta in volta l'assetto normativo di riferimento.

Infine, la parte relativa alla produzione ha riguardato il sistema Protesa 5S, ovvero un aspetto delle tecniche di *lean manufacturing*, che Elettrotecnica Imolese ha cercato di introdurre come prassi nelle aree delle macchine e negli stessi uffici, con l'obiettivo di ridurre al minimo gli sprechi di spazio e ottimizzare la produzione e l'utilizzo degli spazi.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Le aree di intervento della formazione individuate da Elettrotecnica Imolese individuate al fine di garantire una corretta progettazione, riguardano lo sviluppo organizzativo e le competenze gestionali di processo. Infatti, lo sviluppo del piano oggetto di analisi nasce dall'esigenza di trasferire ai lavoratori coinvolti nella formazione nozioni sulla gestione aziendale, nonché di fornire ai partecipanti conoscenze sulla corretta gestione del *team* aziendale.

Le aspettative di Elettrotecnica Imolese rispetto alla formazione sono particolarmente elevate, a riprova della forte volontà dell'azienda di investire sul proprio capitale umano. Quanto alla progettazione della formazione iniziale, l'intervistato precisa che le nuove risorse vengono inizialmente introdotte nell'area produttiva, in modo da offrire tanto ai nuovi tecnici quanto ai neo ingegneri, un primo approccio pratico rispetto quanto finora studiato. La

² La sigla *Human Machine Interface*, ovvero Interfaccia uomo-macchina, si riferisce ad una *dashboard* che consente di comunicare con una macchina, un programma del computer o con un sistema: tecnicamente, il termine HMI è applicabile a qualsiasi schermo usato da una persona per interagire con un dispositivo, ma in genere è usato per gli schermi impiegati in ambito industriale che adottano un'interfaccia utente grafica

formazione è prettamente di affiancamento al personale esperto per poi aggiungere formazione specifica attraverso la fruizione di corsi esterni, ad esempio, per CAD (tecnologia che consente di progettare e poi creare la relativa documentazione tecnica, sostituendo il disegno manuale con un processo automatizzato) o specifici pacchetti *software*. L'azienda, infatti, insiste molto sul trasferimento delle conoscenze all'interno e tra il personale, potendo vantare risorse umane che da vent'anni prestano servizio presso le sedi di Elettrotecnica Imolese.

Gli aspetti burocratici che riguardano i corsi formativi sono gestiti da risorse esterne cui viene demandato ogni aspetto burocratico.

I bisogni formativi a cui rispondere attengono maggiormente alla garanzia di una formazione tecnica e specialistica di *software* e *hardware* e sulle tecnologie nuove ed emergenti che interessano l'azienda e le attività prevalenti richieste dal mercato in cui l'azienda opera.

Il rafforzamento della qualità delle analisi dei bisogni formativi aziendali, anche attraverso una rivisitazione dei modelli e degli strumenti di monitoraggio, caratterizzano una riflessione *ad hoc* da parte di Elettrotecnica Imolese. La ricerca di nuove ed efficaci metodologie formative persegue l'esigenza di un continuo ampliamento del campo prospettivo adottato dall'azienda, la quale si mostra alla ricerca di modelli sempre più performanti di *policy* in materia di apprendimento dei lavoratori.

Di recente, come sopra accennato, l'azienda ha incrementato la realizzazione di attività formative relativi alle cosiddette *soft skills*, riscontrando un particolare interesse da parte dei partecipanti. Di conseguenza, Elettrotecnica Imolese intende implementare e meglio strutturare tali contenuti formativi, ampliandone l'offerta ai propri dipendenti, e affiancandole alle cosiddette *hard skills* (le competenze tecniche) di volta in volta richieste per la specifica mansione di riferimento.

L'obiettivo, infatti, è di incentivare lo sviluppo delle competenze del capitale umano aziendale tanto verso una maggiore dimestichezza con l'utilizzo di *software* specifici, quanto incrementare conoscenze e capacità anche prettamente comunicative e relazionali, come ad esempio comunicare efficacemente in lingua inglese. Le competenze personali e le competenze trasversali, dunque, sono oggetto di una peculiare riflessione nei vertici di Elettrotecnica Imolese, che manifestano l'intento di approfondire la diffusione delle *soft skills*, incrementando fattori performativi personali quali l'empatia, la capacità di risolvere problemi, la comunicazione efficace ed assertiva, una più efficiente gestione del tempo.

Tale investimento risponde alla consapevolezza che le *hard skills* possono comunque essere insegnate: a volte, è semplicemente una questione di tempo e di realizzazione di percorsi formativi peculiari ed efficaci. Diversamente, i candidati in possesso delle *soft skills* necessarie a renderli perfettamente idonei sul piano culturale sono molto più difficili da trovare e richiedono un procedimento di sviluppo ed incremento appositamente realizzato.

Del resto, queste competenze trasversali possono offrire una vera e propria svolta fin dalla fase del colloquio di lavoro: sono, infatti, particolarmente apprezzate dalle risorse umane in quanto prova della capacità di adattarsi senza soluzione di continuità a un ambiente di lavoro differente, oltre che utili a dimostrare una attitudine alla collaborazione efficace nei confronti dei colleghi.

La volontà di incrementare l'offerta formativa, sia di partenza, sia continua, rivolta alle *soft skills*, si motiva principalmente in ragione della necessità di garantirsi la permanenza in azienda di lavoratori (neo assunti e già inseriti stabilmente nell'organico) in possesso di determinate caratteristiche personali e relazionali, oltre che tecniche. In particolare, sicuramente utili e richieste saranno una ottima capacità di risolvere problemi; una capacità di adattamento alle differenti situazioni lavorative che si verranno a creare nel tempo; una efficace gestione del proprio tempo e, per i dipendenti con funzioni direttive anche del tempo altrui.

Al fine di valutare in modo efficiente i bisogni formativi presenti in azienda, di recente è stata realizzata una vera e propria mappatura delle competenze. Tale procedimento ha coinvolto la totalità dei dipendenti di Elettrotecnica Imolese, e ha interessato temi eterogenei quali: conoscenze, valori, atteggiamenti, orientamenti e capacità; competenze tecnico-specialistiche (*hard skills*); competenze personali e trasversali (*soft skills*).

Gli obiettivi e i metodi di valutazione hanno riguardato lo sviluppo di un approccio analitico e comparativo di valutazione delle competenze e del potenziale; la valutazione delle competenze e la valutazione delle *performance* quali metodologie a supporto della strategia aziendale, dello sviluppo della struttura organizzativa, della motivazione, del *commitment*, del clima e della cultura aziendale; *overview* delle principali metodologie di valutazione del personale. Così operando, l'azienda può lavorare su precisi ambiti di applicazione (selezione, valutazione del potenziale, formazione e sviluppo) e su peculiari aree di valutazione (area relazionale, area manageriale, area cognitiva, area realizzativa), in modo da tradurre le competenze in comportamenti osservabili e individuare un corretto processo valutativo. Quest'ultimo, infatti, deve essere in grado di analizzare il fabbisogno organizzativo dell'azienda; scegliere gli strumenti di valutazione maggiormente idonei allo scopo formativo che si intende perseguire; predisporre delle griglie di valutazione sotto forma di schede di valutazione in grado di archiviare quanto appreso; pianificare in modo operativo le giornate di valutazione e le analisi dei dati e dei reporting di valutazione; offrire un colloquio di restituzione ai partecipanti della formazione.

Ne consegue che la definizione di un piano di sviluppo delle competenze richiede l'adozione di strumenti di sviluppo delle stesse competenze (coaching, formazione ed engagement), oltre che una efficiente impostazione del piano di sviluppo delle competenze: dal colloquio di restituzione, alla scelta delle azioni, al progetto condiviso.

Le relative esercitazioni, facenti parte dei percorsi formativi (analisi critica di mini-casi aziendali; *role-playing* quali simulazioni *one-to-one* e di gruppo), sono indicate dagli intervistati come fondamentali al fine di garantire una riuscita ottimale della risposta al fabbisogno formativo intercettato.

3.3 Considerazioni conclusive

L'azienda dimostra una forte propensione all'innovazione di prodotto e di processo. La prima si rende necessaria in ragione delle esigenze di un mercato molto competitivo; anche la seconda si connette alla competitività, dal momento che interessa gli assetti interni dell'azienda ed è rivolta al fine di ottimizzarne i risultati. Ben calibrato sembra il rapporto con la formazione che l'azienda rivolgere ai propri obiettivi strategici. Elevato appare il livello di *commitment* formativo della dirigenza professionisti in organico, ben consapevoli della necessità di dare continuità ai percorsi intraprese onde ottimizzarne i risultati.

Particolarmente virtuosa appare l'esperienza formativa in oggetto, dalla quale discende un processo di riorganizzazione aziendale.

La propensione aziendale per la formazione in presenza si manifesta con decisione nei metodi formativi in cui gli intervistati dimostrano di riporre maggiore fiducia. I processi di rilevazione del fabbisogno formativo, di messa a punto delle risposte e di valutazione degli esiti si configurano come presenti stabilmente nelle dinamiche aziendali, sebbene non formalizzati attraverso specifiche procedure. Ciò può imputarsi alle dimensioni dell'azienda, ancora non così consistenti da rendere necessaria la predisposizione di procedure.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

Elettrotecnica Imolese è consapevole che l'intera gestione del processo formativo e lo sviluppo delle competenze rappresentano *steps* fondamentali nel percorso di crescita aziendale e devono rispecchiare le strategie di *business*. Infatti, acquisire una corretta metodologia nella gestione dei processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane consente di allineare il bagaglio immateriale di competenze aziendali agli obiettivi di crescita.

Le figure professionali coinvolte nei corsi formativi oggetto di analisi sono lavoratori appartenenti agli uffici tecnici, agli uffici dedicati alla produzione, nonché ai dipendenti con mansioni contabili e amministrative. Il coinvolgimento dei lavoratori è trasversale: la formazione continua, infatti, interessa dai tutte le figure professionali: dagli intermedi ai vertici dell'azienda (capi reparto con responsabilità di *team* di lavoro, *manager* con responsabilità di più reparti), fino ai lavoratori con mansioni operative.

Tra le professionalità che in Elettrotecnica Imolese sono più spesso soggette a formazione vi sono ovviamente i tecnici, ai quali viene richiesto un costante aggiornamento rispetto alle innovazioni tecnologiche introdotte in azienda e richieste dai clienti, sia a livello meccanico, sia a livello di *software*, oltre che prescritte dalle normative di settore.

Esistono poi esigenze formative trasversali, seppur declinate diversamente nei diversi ambiti professionali. Tra esse, spicca l'esigenza di acquisizione di competenze linguistiche, in particolare per quanto riguarda la lingua inglese e le sue espressioni più tecniche. Esigenze formative di questo tipo riguardano trasversalmente tutte le professionalità rappresentate in azienda, seppur con intensità e declinazioni differenti e per tale ragione i corsi vengono realizzati in modo specifico e in presenza di un bisogno individuato *ad hoc*.

Inoltre, le esigenze formative attengono anche agli aspetti della sicurezza sul lavoro, prettamente connesse alle mansioni attribuite ad ogni lavoratore, le quali interessano profili professionali coinvolti in rischi specifici, spesso legati all'attività di fabbrica. Al riguardo, Elettrotecnica Imolese offre peculiari corsi, differenziati a seconda delle mansioni dei proprio lavoratori.

Al riguardo, il fruitore del corso sul sistema Protesa 5S, che svolge funzione di Coordinatore dell'area produttiva di Imola, intervistato sul punto, ha trovato particolarmente efficace la formazione sia nei contenuti che nei metodi. Il corso ha permesso di assimilare competenze nuove che si intendono ampliare e approfondire in un secondo momento. La formazione gli ha permesso di comunicare in maniera efficace da un punto di vista lavorativo e ancor prima umano con il proprio *team*. Questo risultato determina rapporti lavorativi più rilassati e di conseguenza processi di gestione interni più fluidi, veloci, senza fraintendimenti e confusioni.

Il miglioramento rispetto alle proprie capacità è rilevato dall'azienda a livello personale, attraverso colloqui con i partecipanti ai corsi, e verificato anche a livelli superiori aziendali. I responsabili d'area (*manager*) si confrontano col responsabile della formazione aziendale circa l'andamento dei lavoratori che hanno seguito i corsi formativi, mettendo in pratica gli approfondimenti della formazione, garantendo inoltre ai partecipanti ai corsi un ritorno di crescita personale.

Si tratta di un momento di verifica molto importante in quanto affianca al classico questionario di gradimento di fine corso, un ritorno di tipo più qualitativo, più centrato sul singolo lavoratore.

Il fruitore del corso, a questo punto, dettaglia in modo peculiare gli aspetti che hanno riguardato la formazione del citato sistema delle 5S. La formazione si è svolta in diciotto ore complessive, e in modo molto dinamico, ha riguardato ogni spazio dell'azienda, dall'ufficio tecnico, al magazzino, agli uffici amministrativi, alle parti produttive, tutte oggetto di specifica ispezione da parte dei partecipanti al corso attraverso specifiche modalità di *audit*. L'obiettivo è quello di sprecare meno spazio possibile e ottimizzare i cicli lavorativi soprattutto a livello produttivo e a livello di ufficio tecnico. L'*audit* è stato gestito attraverso l'ausilio di una risorsa esterna: una volta al mese si ripete l'esperienza, accertando il rispetto di quanto deciso a monte e migliorando gli aspetti che nel corso del tempo

si rendono necessari. Il processo di riorganizzazione è stato poi tradotto in tabelle realizzate *ad hoc* con lo scopo di avere a disposizione un'agevole guida, facilmente consultabile dal personale aziendale.

La formazione attinente alla riorganizzazione aziendale è stata poi distribuita a cascata agli altri lavoratori coinvolti, così da distribuire in modo capillare le conoscenze acquisite e le motivazioni che hanno condotto l'assunzione di tali scelte organizzative e di spazio degli uffici.

A questi fini, l'impatto dell'affiancamento è fondamentale soprattutto nella parte della produzione: tale approccio; infatti, ha migliorato non solo l'aspetto della produzione, ma anche il livello qualitativo del lavoro così come gestito dall'ufficio produzione stesso.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il corso oggetto di analisi – che si è svolto in presenza e ha coinvolto, il fruitore del corso intervistato e la risorsa esterna chiamata dall'azienda Elettrotecnica Imolese per la gestione dell'intero processo di *audit* – è definito un'esperienza realmente rispondente ai bisogni aziendali e produttiva di conseguenze di rilievo nell'organizzazione del lavoro e dei cicli di produzione.

In ottica di miglioramento di processi formativi e di *performance*, l'azienda affianca alle principali tecniche metodologiche di valutazione e sviluppo del capitale umano, una formazione specifica e realizzata sulla base delle peculiari esigenze e bisogni espressi dagli stessi lavoratori sia personalmente sia attraverso le proprie rappresentanze sindacali aziendali. Quanto al metodo, l'azienda incentiva le attività in presenza in quanto privilegiano un approccio didattico di tipo esperienziale: interazione diretta con i docenti, fruizione di video, analisi critica di casi aziendali, *role-playing* ed esercitazioni pratiche.

Nell'economia complessiva dell'azienda, la formazione continua ha assunto un ruolo primario, arricchendosi sul fronte dell'analisi e della valutazione dei fabbisogni. Quanto alla formazione rivolta ai nuovi assunti, si evidenzia la complementarità tra gli investimenti in formazione dell'impresa e la formazione interna che messa a punto attraverso percorsi costruiti appositamente ed esperienze di lavoro delle quali l'apprendimento è componente presente in termini informali.

Gli obiettivi perseguiti da Elettrotecnica Imolese attengono alla necessità di fornire strumenti pratici per la gestione del processo di valutazione delle competenze; all'esigenza di garantire una gestione efficace della successiva formazione a cascata; all'alimentare la coerenza tra gli scopi di *business*, il processo valutativo e lo sviluppo delle competenze dell'intero capitale umano presente in azienda.

5. CONCLUSIONI

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

Da quanto emerge dalle testimonianze degli intervistati, la formazione continua aziendale è oggetto di costante approfondimento e attenzione, anche riguardo a progetti formativi sperimentali che l'azienda sta realizzando a fronte di recenti riflessioni interne. Molti sono i fattori che hanno influito in modo positivo sulla predisposizione dei processi formativi, a partire dall'esigenza di continuo aggiornamento imposta dal mercato su cui l'azienda opera. Invero, tanto la volontà di incrementare la formazione sulle *soft skills*, quanto quella di strutturare in modo compiuto una mappatura delle competenze attraverso l'ausilio di una nuova risorsa interna recentemente assunta anche per detto scopo, dimostrano l'intenzione di Elettrotecnica Imolese ad investire sul capitale umano, non solo attraverso la formazione continua, ma anche di sperimentare nuovi metodi formativi presenti nel campo delle risorse umane. Del resto, tale approccio ben si concilia con la visione sempre più ampia che l'azienda ha delle prospettive future riguardo la produzione e i servizi nel suo settore di riferimento.

Ne consegue che l'acquisizione di nuove risorse interne dedicate alla valutazione dei processi formativi e della vita formativa stessa dei lavoratori reca con sé il vantaggio di offrire degli strumenti di lettura dei processi organizzativi aziendali molto concreti, che mettono in luce non solo *best practice* da incrementare e diffondere, ma anche processi da migliorare o diventati ormai obsoleti e, quindi, da superare.

Questo si traduce anche in una rilevante capacità di coinvolgimento dei partecipanti dei vari corsi realizzati in aula, proprio perché si parte da una conoscenza di realtà aziendali molto vicine e quindi da formulazioni molto concrete e attinenti ai problemi che i corsisti si trovano ad affrontare nel corso dell'esperienza lavorativa.

Stando alle testimonianze degli intervistati l'esperienza formativa oggetto d'analisi nel presente report appare decisamente positivo.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La formazione a cascata utilizzata in modo trasversale da Elettrotecnica Imolese, può certamente essere annoverata tra le buone prassi formative aziendali. Tale tipologia di processo, infatti, permette di trasmettere i contenuti che i singoli discenti apprendono durante le esperienze formative, ampliandone i benefici per l'azienda.

Attraverso l'utilizzo della formazione a cascata, Elettrotecnica Imolese mira a valorizzare le competenze esistenti e le possibilità di formare un numero alto di persone in brevi tempi, anche con modalità interattive. Del resto, così facendo, una volta elaborato uno strumento di formazione e di riferimento, solo un numero limitato e selezionato di persone vengono formate e aiutato a costruire un procedimento scelto a monte, in modo che lo stesso pacchetto possa poi essere insegnato a piccoli gruppi, magari incaricati a loro volta di formare altri gruppi cui trasmettere le conoscenze apprese.

Come dichiarato dagli intervistati, la formazione a cascata in Elettrotecnica Imolese intende diffondere la cultura scientifica, tecnologica, professionale ai lavoratori attraverso la trasmissione delle conoscenze e delle competenze acquisite dagli altri operatori.

Pertanto, Elettrotecnica Imolese prevede esperienze formative definite "percorsi-operatività", al fine di dare risposte concrete alle esigenze dei partecipanti. Le modalità di attuazione e realizzazione della formazione a cascata possono contemplare differenti modelli, utilizzabili anche in modo alternato tra loro: momenti plenari; elaborazione personale e di gruppo; tecniche che favoriscano lo sviluppo delle dinamiche relazionali; esercitazioni, simulate, produzioni a piccoli gruppi; supporto di una piattaforma di formazione a distanza.

Invero, la formazione a cascata risulta particolarmente utile nei percorsi formativi che richiedono istruzioni e processi di apprendimento procedurali, anche complessi, che possano essere costruiti in formato modulare e trasmessi a un vasto numero di persone.

Da ultimo, tra le buone pratiche in materia di formazione si possono considerare anche l'abitudine ad instaurare collaborazioni continue non solo con gli enti formativi, in materia di progettazione degli stessi percorsi formativi, e con i singoli docenti, in materia di contenuti specifici della formazione, ma anche con gli stessi lavoratori e RSU, invitati dall'azienda ad esprimere gli eventuali bisogni formativi intercettati nella quotidianità lavorativa. La solidità dei rapporti con professionisti della formazione esterni all'azienda e con il capitale umano interno all'azienda, reca il vantaggio di una più forte aderenza dei contenuti dei corsi alle necessità.

5.3 Conclusioni

In conclusione, la stessa azienda ammette l'attuale carenza di un meccanismo strutturato di rilevazione dei fabbisogni formativi e di programmazione della formazione interno all'azienda. Tuttavia, Elettrotecnica Imolese è consapevole della necessità di aprire una riflessione, potenziando e strutturando i processi di individuazione dei bisogni formativi espressi dalle risorse umane presenti in azienda, in modo da rispondere efficacemente alle principali esigenze formative emerse nel breve periodo, ed essere pronti a erogare formazione efficace nel medio e lungo periodo.

In Elettrotecnica Imolese, il legame tra tecnologie, innovazione e formazione è rilevante e si riscontra sia dal punto di vista della salute e sicurezza sul lavoro, sia dal punto di vista della ricerca dell'efficienza della stessa organizzazione del lavoro. Sotto quest'ultima prospettiva, è evidente come la dirigenza dell'azienda ritenga che i vantaggi connessi all'innovazione siano esperibili appieno solo se accompagnati da una politica aziendale capace di investire anche sul capitale umano e precisamente sulle competenze dei dipendenti, attuali e potenziali, come nel caso degli studenti ospitati nel corso dei vari progetti formativi scolastici e universitari. Pertanto, l'aspetto della innovazione in azienda è concepito soprattutto in ambito di processo, coinvolgendo, in particolare, nuove tecnologie e nuove forme organizzative che tendono alla maggiore efficienza.

Come sostenuto dagli intervistati, il sistema della produzione, nonché l'intera organizzazione del lavoro, divengono più performanti attraverso cambiamenti e innovazioni coordinate tra i vari reparti. Le politiche in materia di formazione, infatti, sono concepite e sviluppate proprio per incrementare tale risultato, intercettando, di volta in volta, gli elementi che necessitano una revisione. A questo fine hanno rilevanza centrale nelle iniziative aziendali relative alla formazione le risorse del Conto Formazione presso Fondimpresa, alle quali l'azienda aggiunge anche risorse proprie, oltre che attingere a risorse pubbliche messe a disposizione dalla Regione Emilia-Romagna. Al riguardo, per la gestione burocratica e amministrativa di tali aspetti formativi, Elettrotecnica Imolese si avvale di risorse esterne all'azienda cui delega l'intera amministrazione e gestione dei corsi e delle relative valutazioni.

Da quanto sopra illustrato, l'azienda mostra chiaramente di attribuire alla formazione un valore strategico non solo in termini competitivi, ma anche come strumento di riorganizzazione e rifunzionalizzazione del corpo dipendenti nelle fasi di ristrutturazione attraversate negli ultimi anni, anche avuto riguardo alle potenziali nuove risorse da inserire nell'organico.

Per il futuro, Elettrotecnica Imolese esprime indirizzi precisi quanto a innovazioni di sistema, in particolare riguardo la digitalizzazione e la costante intenzione di investire nella produzione quanto nel capitale umano, esprimendo la volontà di accompagnare l'intero processo verso una efficiente transizione digitale, che riguarderà in modo trasversale tutte le funzioni aziendali, con adeguati percorsi di formazione.