

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

FORMAZIONE PER LA COMPETITIVITA' IN EUROSYSTEMS

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di
processo e di prodotto
Competenze tecniche**

Piani Conto Formazione

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Paolo Minguzzi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Sommario

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E SUOLO 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	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3 Considerazioni conclusive	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	10
4.1 Il Corso e l'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. CONCLUSIONI	11
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
5.2 Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni	12

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone pratiche formative. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'Azienda EUROSISTEMS oggetto del presente report è stata selezionata nel campione di imprese messe a disposizione per il Monitoraggio Valutativo 2023. La scelta di proporre ad Eurosystems le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione attraverso la formazione mirata al personale interessato. L'azienda ritiene indispensabile fornire ai lavoratori una formazione utile alla crescita professionale e di conseguenza anche allo sviluppo aziendale. Questa crescita si concretizza prevalentemente in percorsi mirati allo sviluppo di competenze tecniche (hard skills). In particolare i due Piani in esame sono volti all'implementazione di conoscenze e abilità per l'utilizzo di tecnologie avanzate funzionali a migliorare la qualità dei prodotti.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2022, si pone i seguenti obiettivi generali:

- 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;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei 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 aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda EUROSISTEMS, prendendo in esame due Piani realizzati tra il 2021 e 2022 vuole mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nei processi di crescita e di innovazione dell'azienda e nell'acquisizione delle competenze necessarie a sostenere tali processi di trasformazione finalizzati ad uno sviluppo sempre più in linea con le esigenze future del cliente; una particolare attenzione è rivolta agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione di processo e tecnologica, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Eurosystems è una realtà aziendale nata nel 1973 a Luzzara (RE) per produrre macchinari per il giardinaggio e l'orticoltura. Attualmente ha due stabilimenti, uno dei quali dedicato alla verniciatura e saldatura, ed una filiale estera.

I dipendenti sono circa 80 con picchi stagionali di assunzioni di circa 6 mesi (nei quali si concentra quasi il 90% della produzione), in prevalenza nel reparto montaggio. L'organico si divide quasi equamente tra operai e impiegati ed è composto da un 30% di personale femminile. Nell'impresa vi è stato un discreto turn over dovuto alle uscite per pensionamento.

La particolarità e probabilmente anche il successo di Eurosystems sta nell'essere riuscita ad applicare processi industriali ad un lavoro che, per molti versi, mantiene una propria artigianalità. Sin dagli anni '80, infatti, si è scelto di specializzare l'impresa nella customizzazione dei prodotti attuando strategie specifiche come quella di mantenere una produzione territoriale, così da avere un controllo esaustivo sulle materie prime e su tutte le lavorazioni effettuate, anziché delocalizzare e decentralizzare i processi produttivi. Negli anni, inoltre, i processi di verniciatura e saldatura sono stati internalizzati raggiungendo un controllo maggiore sulla qualità delle strutture dei macchinari.

I reparti produttivi, di ricerca e sviluppo, di prototipazione, di verniciatura e di saldatura robotizzata sono da tempo strutturati per gestire una domanda internazionale ed uno sviluppo continuo di nuovi prodotti. La possibilità di produrre piccoli lotti dedicati ha reso possibile a molti brand di allargare la propria gamma di prodotti senza dover effettuare ingenti investimenti in termini di ricerca, sviluppo e produzione.

L'azienda oggi vende con il proprio marchio ma è partner di numerosi brand internazionali; l'estero, Europa in particolare, rappresenta il 70% del fatturato.

Gli ultimi 4-5 anni hanno visto una crescita per Eurosystems del 10-15%; quest'anno vi è stata una diminuzione di fatturato (30% circa) dovuta, come per tante altre aziende, alle vicende internazionali.

Eurosystems possiede un ampio catalogo di prodotti per i lavori orticoli e di giardinaggio:

- **Multiattrezzo:** macchine robuste ed estremamente versatili che possono operare con continuità durante tutte le stagioni: tutti i modelli, dall'hobbistico al professionale, sono progettati e costruiti per poter utilizzare un'ampia gamma di attrezzi per la cura e manutenzione delle aree verdi, per l'orticoltura e l'irrigazione, per la pulizia di stradelli e pavimentazioni in periodi estivi ed invernali;
- **Motocarriole:** pratici strumenti per il trasporto di materiali pesanti e voluminosi. Progettate per essere versatili e avere un'ampia capacità di carico (fino a 100 Kg in piano) possono montare diversi accessori per meglio adattarsi ai materiali che si necessita trasportare durante le operazioni di giardinaggio, floricultura o vivaismo. Esiste anche un modello a batteria che permette un utilizzo in locali al chiuso ed è particolarmente indicato per lavori in serra.
- **Motosprayer:** si tratta di due modelli di motoirroratrici progettate e costruite per lavorare in sicurezza su piante da frutto e superfici destinate all'orticoltura.
- **Decompattatori per Prato Sintetico**
- **Motospazzole;** ideate principalmente per la pulizia e per la manutenzione dei campi di erba sintetica, preservano la qualità elastiche ed estetiche del manto artificiale.
- **Motocoltivatori Terra:** progettati per lavorare in sicurezza e velocità sminuzzando finemente la terra e preparando un perfetto letto da semina.
- **Motozappe:** Eurosystems ne è uno dei principali produttori europei. Frutto di 50 anni di esperienza, le motozappe sono utilizzate principalmente per la fresatura di piccoli-medi appezzamenti di terreno

nell'orticoltura e nel giardinaggio e, a seconda del modello, possono montare diversi accessori come il kit per l'aratura dei terreni, l'arieggiatore a molle, lo scarificatore per prato a lame ecc...

- **Riders per prato:** sono macchine dotate di comoda seduta, molteplici sistemi di sicurezza certificati, un ampio cesto di raccolta e una qualità di taglio professionale.
- **Scarificatori:** progettati e costruiti allo scopo di mantenere in salute il prato e le aree verdi in generale, rimuovendo muschio e residui vegetali. In questo modo si incrementa l'assorbimento di sostanze nutrienti, la capacità di rigenerazione e l'areazione del terreno permettendo al manto erboso di crescere più forte e sano.
- **Falciatrici (motofalciatrici e rotofalci):** progettate e costruite per il taglio e lo sfalcio dell'erba, particolarmente indicate per la fienagione. I modelli EUROSISTEMS sono molto apprezzati da chi possiede terreni fino ad un massimo di 6.000 metri quadri ed ha bisogno di recuperare e conservare l'erba tagliata per successivi utilizzi.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La flessibilità produttiva cui si faceva cenno più sopra ha generato, negli anni, in Eurosystems una crescita rapida del know-how grazie al continuo confrontarsi dell'impresa con produttori internazionali e con segmenti di mercato sempre più diversificati.

Oggi l'azienda soffre la concorrenza agguerrita della Cina che, quando interviene in un determinato settore industriale con i propri prodotti a costi bassissimi, produce dumping e guadagna rapidamente fette di mercato. Eurosystems riesce a mantenere ancora bassi costi di produzione in quanto ha il vantaggio di lavorare con ditte cinesi di componentistica, ma senza che ciò vada a discapito della qualità.

Contenimento costi e continua innovazione di prodotto sono le formule che consentono ad Eurosystems di avere un buon fatturato ed essere competitivi: l'impresa ha ad esempio realizzato una nuova linea di macchinari per la manutenzione dei campi in erba sintetica. *“Siamo sempre aperti a ricerca e sviluppo di nuovi prodotti per anticipare la scalata della Cina ai prodotti più venduti sul mercato. La Cina infatti riceve sovvenzioni che le consentono di fare dumping sul mercato”*.

A fine anno tutti gli impianti produttivi saranno unificati in un capannone nuovo: da due stabilimenti ci si amplierà nella sede principale con l'aggiunta dei reparti di verniciatura e saldatura, dove saranno introdotti due nuovi robot. Il progetto di unificazione era nato nel 2008 ma sospeso a causa della crisi economica degli anni successivi. Con i risultati positivi dell'ultimo triennio è stato deciso di riprendere in mano il progetto e finalmente realizzarlo in questo arco di anno. L'allargamento degli impianti produttivi e l'ottimizzazione della logistica dovrebbero dare risultati positivi per il futuro, ma al momento è difficile prevedere se a questo corrisponderà anche l'esigenza di nuova occupazione.

Per festeggiare i cinquanta anni di attività, nella prima settimana di settembre hanno avuto luogo due giornate dedicate alla visita degli stabilimenti e alla scoperta della realtà produttiva aziendale. “Un dialogo aperto verso il futuro” è stato chiamato l'evento, un'occasione per tutti i partner di Eurosystems di capire il lavoro dietro al prodotto e per l'azienda di ascoltare le esigenze delle persone che acquistano i suoi prodotti in Italia e nel mondo. In queste giornate sono stati aperti gli stabilimenti produttivi di saldatura robotizzata, di verniciatura e di assemblaggio dando la possibilità di scoprire, anche a chi non ne aveva mai avuto occasione, come nasce un prodotto Eurosystems: dallo sviluppo del progetto, alla prototipazione, ai test e poi ancora dall'industrializzazione di prodotto all'assemblaggio passando dai vari controlli di qualità sul materiale e sul prodotto finito.

Successivamente ha avuto luogo la prova su campo dei nuovi prodotti e dei prototipi ancora in fase di sviluppo, un'ulteriore occasione per l'azienda di raccogliere pareri, suggerimenti e di ascoltare le necessità dei partner.

Infine, una parte di tempo è stata dedicata a discutere dei progetti a medio termine dell'azienda, dalle novità in termini di sviluppo del marchio e della comunicazione, alla realizzazione del nuovo stabilimento produttivo che andrà a implementare sostanzialmente l'efficienza e la qualità del lavoro e dei prodotti Eurosystems.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Con l'unione dei due stabilimenti il processo di verifica e controllo sul pezzo sarà più semplice: attualmente, infatti, quando si riscontrano difetti nella verniciatura passa almeno un giorno prima che il pezzo arrivi nella sede centrale per essere sistemato. Nel nuovo capannone vi sarà invece una cabina atta a risolvere queste problematiche, nel giro di qualche ora.

Si tratterà di un cambiamento strutturale: ad esempio verranno sostituiti i vecchi robot per la verniciatura con robot di nuova generazione capaci di auto-apprendimento; l'operatore guiderà il robot nella prima programmazione che poi la macchina ripeterà per ciascun pezzo. Ciò significa che per tutte le tipologie di prodotto occorrerà effettuare nuove programmazioni sui robot. Si prospetta un periodo intenso di formazione, sia per i programmatori che per gli operatori sui nuovi impianti.

La selezione per le nuove assunzioni, che nell'ultimo periodo sono state diverse in quanto si sono avute uscite per pensionamento, parte dalle scuole, per lo più tecniche, del territorio. Eurosystems ospita infatti periodicamente stage e tirocini, da cui si cerca di "catturare" gli studenti migliori. Nonostante questo, permangono figure professionali difficili da reperire, quali attrezzisti ed impiegati per l'ufficio tecnico.

Le procedure del sistema qualità prevedono l'affiancamento per la formazione d'ingresso. Questa formazione è suddivisa in tre fasi con l'obiettivo di un apprendimento graduale di conoscenze e abilità: nella prima il nuovo assunto viene affiancato da un operatore esperto che mostra come si svolge il lavoro; nella seconda l'operatore lavora coadiuvato dal tutor e, nell'ultima, si muove in autonomia sotto la stretta osservazione del lavoratore più esperto. Durante il periodo di affiancamento viene consegnato il manuale di montaggio, necessario ad integrare le conoscenze apprese. La pratica di affiancamento non si conclude comunque qui: le linee di lavoro sono infatti composte da poche persone ed il capolinea si trova vicino, sempre pronto ad intervenire.

Una buona pratica consolidatasi nel tempo sono gli incontri programmati tre volte a settimana tra i capilinea e chi segue il prodotto finito per analizzare eventuali problematiche insorte. A questi incontri partecipa, una volta a settimana, anche la persona che si rapporta con i clienti esterni.

Sulle linee di montaggio lavorano sempre più stranieri; questo ha spinto l'impresa, negli ultimi anni, a modificare i manuali di montaggio con l'inserimento di un numero consistente di immagini e figure allo scopo di facilitarne la comprensione ai numerosi dipendenti (soprattutto indiani) che ancora non conoscono l'italiano. A tale riguardo, Eurosystems segnala come vi sia un problema serio di comprensione linguistica, non risolvibile semplicemente con un corso di italiano. In azienda si è tentato anche il coinvolgimento di insegnanti madrelingua indiana ma, nonostante ciò, dopo poche lezioni si è assistito ad un abbandono dei corsi. La comunità indiana è molto chiusa ed anche chi vive in Italia da decenni e un po' conosce la lingua, continua a farsi aiutare da un interprete. Il salto probabilmente avverrà con le generazioni che si sono scolarizzate in Italia.

Il problema è divenuto talmente serio da indurre Eurosystems ad introdurre come criterio di assunzione una conoscenza minima della lingua italiana. La mancanza di comprensione della lingua italiana determina un problema che riguarda innanzitutto la sicurezza sul lavoro. L'utilizzo di manuali che tengono conto delle scarse conoscenze linguistiche di molti lavoratori stranieri e sfruttano la simbologia universale e le immagini per le istruzioni e le avvertenze, è una pratica derivata dall'esperienza di questi anni. I manuali sono utili però anche agli italiani per

comprendere meglio e limitare i rischi di errore. Per la realizzazione dei materiali Eurosystems ha investito in una persona dedicata che vi ha lavorato per un paio d'anni.

L'area su cui l'impresa investe di più in formazione è quella della Ricerca e Sviluppo. L'ufficio tecnico composto da 7-8 dipendenti si occupa particolarmente dello sviluppo di nuovi prodotti; ha una programmazione annuale di attività formative rivolte ai nuovi ingressi ma anche a sviluppare ulteriori competenze per soddisfare le necessità di innovazione. Così, di recente sono stati realizzati corsi di CAD 3D per fare fronte a nuove assunzioni. Bisogni formativi di aggiornamento riguardano poi l'Editing video, i software d'impaginazione come Adobe Illustrator o Photoshop. La necessità, più in generale, è quella di rendere gli operatori più versatili ampliando le conoscenze di software.

Una formazione trasversale che identifichi i valori del lavoro e fidelizzi all'impresa è un ulteriore ambito di contenuti su cui, per l'impresa, sarebbe necessario lavorare: *“I giovani sono disponibili ad imparare ma si potrebbe fare di più dal punto di vista del riconoscimento economico, del senso di identità e sensibilità sull'appartenenza ad una azienda”*.

2.4 Considerazioni riepilogative

Eurosystems lavora da cinquant'anni nel settore delle macchine per il giardinaggio e l'orticoltura con un proprio marchio, ma anche in collaborazione con altri partner internazionali. La competizione con Paesi come la Cina spinge l'impresa ad operare, per poter mantenere una posizione di mercato, nella direzione della qualità, dell'innovazione e diversificazione dei propri prodotti senza dimenticare l'obiettivo di contenere i costi di produzione.

Diversi sono perciò gli investimenti che l'impresa sta compiendo: da quello, più strutturale, di unificazione e allargamento dello stabilimento, all'introduzione di tecnologie Industria 4.0, come robot per la saldatura e la verniciatura capaci di auto-apprendimento.

La ricerca e sviluppo di nuovi prodotti è l'ambito su cui l'ufficio tecnico cerca di investire di più e verso il quale, di conseguenza, l'impresa rivolge di più la formazione. La programmazione formativa è in questa area un'attività annuale.

Nel settore della produzione l'affiancamento è la principale modalità di formazione al momento dell'ingresso in azienda; una modalità prevista espressamente dal sistema di qualità aziendale. In questo caso il lavoratore più esperto, capolinea prima di tutto, assume il ruolo fondamentale di insegnante e tutor.

All'affiancamento si aggiungono materiali di autoistruzione, quali i manuali di montaggio che vanno assumendo un'importanza fondamentale per una migliore comprensione del lavoro e per lavorare in sicurezza.

Sulla preparazione di questi materiali da qualche anno Eurosystems ha investito allo scopo di renderli rispondenti alle esigenze di lavoratori, sempre più spesso stranieri, che hanno problemi di comprensione linguistica.

L'inserimento di lavoratori stranieri è un tema serio, all'ordine del giorno anche dell'agenda della Regione Emilia Romagna che su questo intende investire.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

In Eurosystem non è prevista una calendarizzazione annuale delle attività formative: i corsi vengono organizzati rispetto alle esigenze del momento, dettate da orientamenti nuovi dell'impresa o da condizioni organizzative particolari come nuove assunzioni.

Una volta rilevato il fabbisogno formativo l'ufficio di turno si rapporta con l'amministrazione per la richiesta di formazione; l'ufficio di amministrazione si preoccupa di trasferire tale richiesta all'ente di formazione che lo traduce in corso o piano formativo da finanziare.

L'azienda è seguita costantemente dall'ente di formazione che monitora la formazione svolta e le possibilità per l'anno in corso di svolgerne altra. Anche in base a queste disponibilità di tempo e risorse, insieme all'ente vengono progettati i nuovi corsi da inserire in un Piano Formativo.

I due Piani presi in esame dal monitoraggio di Fondimpresa sono esemplificativi dei filoni prioritari di intervento della formazione di Eurosystem: vale a dire, fabbisogni di aggiornamento tecnico e fabbisogni di competenze su nuove tecnologie introdotte in azienda.

Il primo Piano formativo: *“Formazione 2021 per Eurosystems”*, infatti, rispondeva alla necessità di impresa e dipendenti dell'ufficio tecnico di mantenere aggiornate le competenze sull'uso dello scanner 3D ed il relativo software di utilizzo per il controllo qualità. La scansione 3D è infatti un processo di raccolta di dati relativi alle superfici di un oggetto fisico tramite uno scanner 3D. Le informazioni raccolte dallo scanner descrivono la forma dell'oggetto in termini di spazio tridimensionale. Si ottiene così un modello 3D digitale che può essere utilizzato per diverse applicazioni, come la modellazione 3D, il *reverse engineering*, la stampa 3D, il controllo dimensionale o controllo qualità.

Questa tecnologia, introdotta già da qualche anno in azienda, non viene usata spesso; è perciò necessario organizzare periodicamente degli aggiornamenti rivolti agli utilizzatori.

Il secondo Piano formativo: *“Piano Formativo Fondimpresa ordinario per Eurosystems”* è nato dalla necessità di addestrare alla programmazione su robot Motoman (robot di nuova generazione ad auto-apprendimento) per la saldatura e la verniciatura. Questi robot saranno messi in funzione nel nuovo stabilimento dove verranno predisposte linee di verniciatura e saldatura dei prodotti.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo appare chiaro e lineare: la domanda di formazione viene gestita dall'ufficio amministrazione incaricato di tenere i rapporti con l'ente di formazione, il quale, a sua volta si occupa di trasformare i bisogni in corsi formativi e di scegliere gli strumenti più adatti per il finanziamento. La progettazione formativa è quindi frutto della collaborazione stretta tra ente di formazione ed azienda.

L'impresa utilizza le opportunità messe a disposizione da Fondimpresa ma ha anche un proprio budget che investe sulla formazione, quando necessario.

Una volta definiti i fabbisogni formativi, individuate le tipologie di formazione utili e realizzata la micro-progettazione conseguente, la scelta dei docenti della formazione è compito dell'impresa in quanto i formatori spesso sono messi a disposizione dalle aziende fornitrici di software (è il caso del disegno tecnico) o dalla casa produttrice per i macchinari e strumenti, come ad esempio il laser 3D.

L'ente è quindi responsabile della progettazione, in parte, ma soprattutto della gestione: presentazione, monitoraggio e rendicontazione del percorso di formazione.

Il monitoraggio risponde alle regole del sistema qualità di Eurosystems. Sono quindi state create schede di formazione per il personale in cui la responsabile della qualità tiene traccia di tutta la formazione che ciascun dipendente svolge.

3.3 Considerazioni conclusive

In Eurosystems sembra esservi un approccio bottom up all'analisi dei fabbisogni: emerge un bisogno, dettato per lo più da cambiamenti organizzativi, introduzione di nuove tecnologie oppure esigenze di aggiornamento delle competenze; l'ufficio preposto e l'ente di formazione si fanno carico di progettare e realizzare in tempi congrui la formazione conseguente.

Ciò rende fluido il processo ma soprattutto consente di avere, sul versante formativo, una risposta tempestiva alle esigenze di adattamento dell'impresa e di colmare i gap di competenza degli operatori migliorando qualità e performance aziendale.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il Corso e l'impatto della formazione

L'azione *“Corso addestramento robot di saldatura”* prevista dal primo Piano Formativo in esame è stata frequentata da 4 persone (3 inizialmente previste) ed ha comportato 24 ore di formazione. Le figure individuate per la formazione sono state i futuri addetti all'uso dei robot per la saldatura. Nel gruppo dei partecipanti vi erano un addetto di recente assunzione e due lavoratori indiani che hanno incontrato difficoltà a frequentare, dovute alla lingua.

Il partecipante intervistato aveva già qualche conoscenza del funzionamento della macchina ma necessitava di approfondire ulteriormente la programmazione della saldatura, in quanto chiamato a sostituire il precedente operatore uscito per pensionamento. *“Il corso mi è servito per capire meglio come si muove il robot. Se prima conoscevo la macchina al 70% dopo il corso posso dire di conoscerla al 100% perché sono in grado di fare su di lei qualsiasi tipo di programmazione. Ad esempio ho capito come programmare il robot in assi liberi, vale a dire farlo muovere in modo che eviti gli ostacoli scegliendo la strada migliore”.*

La formazione è stata di carattere teorico in modalità frontale ma comunemente apprezzata, soprattutto perché il docente è un consulente, fornitore abituale con cui vi è un rapporto consolidato.

Il partecipante era stato già in parte istruito dall'operatore precedente; questo gli ha consentito di acquisire competenze maggiori rispetto al resto del gruppo. Ora si è quindi assunto il ruolo di tutor e coordinatore del resto della squadra ed ha il compito di trasferire le sue conoscenze per fare sì che tutti raggiungano lo stesso livello. Il partecipante interviene nei momenti in cui occorre risolvere dei problemi ed anche se non strutturata, la formazione che eroga ha lo scopo di migliorare le competenze affinché ciascuno divenga più autonomo nel lavoro di saldatura.

L'azione *“Formazione software”* del Piano Formativo *“Formazione 2021 per Eurosystems”*, ha coinvolto 3 partecipanti, impiegati dell'ufficio tecnico, in 24 ore di formazione dedicate al software dello Scanner 3D che l'impresa utilizza nel reparto Accettazione Materia Prima per controllare i particolari più complessi della macchina e verificarne la rispondenza con il disegno fatto dall'ufficio tecnico segnalando eventuali anomalie. Questa tecnologia infatti, consente di sovrapporre a video l'oggetto fisico con il disegno 3D dell'ufficio tecnico.

È uno strumento in dotazione all'impresa già da 5 anni e di cui si fa un uso saltuario in quanto la produzione dei manufatti dell'azienda è abbastanza standardizzata e con una vita piuttosto lunga (10-15 anni). Questa macchina, infatti, viene utilizzata per verificare la maschera di saldatura quando il prodotto subisce adattamenti o aggiunte ulteriori di parti assemblate e saldate sul telaio originale, oppure quando vi sono problemi nel prodotto, per verificare che l'oggetto corrisponda a quello della maschera originale. Rispetto all'uso che l'impresa ne fa, si tratta, in sintesi, di un prodotto costoso in termini di manutenzione e aggiornamento.

Il corso di aggiornamento si è reso necessario a causa di una sostituzione di personale: chi si occupava di questi strumenti aveva lasciato l'impresa e per gli altri impiegati occorreva rinfrescare le conoscenze, visto l'uso limitato di questo strumento durante l'anno.

Il corso era strutturato in due parti: una dedicata all'hardware, pulizia, calibrazione etc... ed una al software; rilevazione immagine con il 3D e analisi con software dedicato. Una parte di formazione sul software è stata svolta on line (si era ancora in periodo pandemico), una parte invece on the job, sulla macchina, sotto la guida del formatore che è un esperto della ditta di produzione. Per tutti i partecipanti, le ore dedicate alla formazione sono risultate sufficienti a soddisfare i bisogni formativi.

Il partecipante intervistato che segue l'implementazione software per l'impresa, anche se aveva già frequentato tre volte in 5 anni lo stesso corso, ne ha ribadito l'utilità in quanto, non utilizzando spesso questo strumento, si dimenticano molte funzionalità e si rischia un uso non corretto.

Per gli altri corsisti si è trattato della prima volta, in vista, anche per loro, di un futuro uso dello scanner 3D. Anche su di loro la formazione ha dato esiti soddisfacenti.

4.2 Considerazioni riepilogative

I partecipanti ai diversi corsi hanno valutato estremamente utile la formazione svolta in quanto immediatamente spendibile nel contesto lavorativo.

La formazione in Eurosystems è infatti questo: una formazione tecnica, rispondente alle necessità contingenti in particolare di adeguamento alle innovazioni tecnologiche e organizzative; volta a garantire la qualità dei prodotti realizzati ma anche a mantenere un aggiornamento continuo delle competenze in essere.

Tra gli esiti concreti dei corsi realizzati è da segnalare come la formazione, pur se definita come addestramento, abbia prodotto nei partecipanti una maggiore autonomia sul lavoro.

In un caso, tale crescita ha portato la persona a divenire essa stessa formatore e tutor del gruppo, favorendo la crescita collettiva della squadra che si occupa della saldatura.

5. CONCLUSIONI

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

Le sfide della competizione sollecitano Eurosystems a continue evoluzioni che coinvolgono la qualità della produzione e portano ad investire su ricerca e sviluppo al fine di migliorare e diversificare sempre più i propri prodotti. L'uso di tecnologie avanzate necessita di un aggiornamento tempestivo delle competenze degli operatori.

L'insieme di questi fattori costituisce per l'impresa lo stimolo a realizzare una formazione continua che dà risposte concrete ai fabbisogni di formazione in termini di adeguamento delle competenze dei lavoratori.

Poiché gli obiettivi dell'impresa, generati spesso dalla contingenza, sono chiari, la progettazione della formazione che ne segue risulta anch'essa chiara e mirata negli obiettivi e destinatari, frutto di un lavoro congiunto tra ente di formazione ed impresa.

Il riconoscimento da parte dell'impresa, ma anche da parte dei lavoratori, che la formazione è utile e senza di essa non vi può essere sviluppo e miglioramento delle performances aziendali, è la base su cui poggia l'impianto formativo di Eurosystems nei suoi indirizzi e nelle concrete realizzazioni.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Dall'intervista realizzata in Eurosystems emergono buone prassi interessanti, anche se non tutte riconducibili alla formazione oggetto del presente monitoraggio.

Ad esempio: l'esperienza di tanti anni con dipendenti di diverse nazionalità e lingue ha convinto l'impresa ad investire in una persona dedicata che per un paio di anni ha lavorato alla realizzazione di manuali di montaggio per gli operatori della produzione che, tenendo conto delle scarse conoscenze linguistiche di molti di questi, sfruttano la simbologia universale e le immagini per istruzioni e avvertenze. Preparati per i lavoratori stranieri, i manuali sono risultati utili anche per gli addetti italiani ai fini di una maggiore comprensione e per limitare il rischio di errore.

L'affiancamento come modalità di formazione attiva sul lavoro è una pratica efficace per l'apprendimento di un compito o di una mansione molto diffusa in Eurosystems.

È opportuno segnalare, inoltre, l'importanza di strutturare un rapporto di consulenza costante con l'ente di formazione per imprese piccole e medie come Eurosystems in cui non esiste la figura di un HR che si occupa della programmazione formativa dell'impresa. In questi casi l'ente diventa una fonte preziosa per impostare la formazione e dare suggerimenti sugli strumenti con cui realizzarla.

5.3 Conclusioni

Eurosystems è un'azienda che nel corso di cinquant'anni è riuscita a consolidare una propria posizione nel mercato nazionale e internazionale dei macchinari per giardinaggio e orticoltura. Tale successo è dovuto alla capacità di coniugare processi di innovazione continui con un'alta qualità dei prodotti a costi contenuti.

Questo sviluppo è stato possibile grazie all'attenzione che l'impresa riserva a percorsi di formazione e aggiornamento del personale per adeguare le competenze ai cambiamenti tecnologici e organizzativi messi in atto.

La formazione serve a questo: migliorare le capacità professionali e allargare, innovando, gli ambiti di attività dell'azienda.

Così la formazione tecnica, per i reparti produttivi ma anche per gli uffici tecnici, è senz'altro la tipologia di formazione che Eurosystems privilegia. Una formazione indirizzata in particolare alla Ricerca e Sviluppo per la quale investe molto del suo budget.

Ma un'attenzione particolare vi è anche per l'inserimento al lavoro, nella scelta della metodologia di apprendimento adottata: l'affiancamento e nella creazione di strumenti che facilitano la comprensione delle attività da svolgere anche a chi, straniero, ha difficoltà a comprendere la lingua. Un processo di inclusione, quest'ultimo, lungo e complesso ma ormai inderogabile.