

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Piano Formativo 2022 AEPI

Ambito tematico strategico:

**Innovazione Digitale e Tecnologica, di prodotto
e/o di processo**

Piano Aziendale con contributo aggiuntivo

Codice identificativo del piano: 321025

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

Sommario

<i>1. Introduzione.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>	<i>4</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	10
<i>4. L'impatto della formazione.....</i>	<i>11</i>
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
<i>5. Conclusioni</i>	<i>13</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2 Le buone prassi aziendali.....	13
5.3 Conclusioni.....	14

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 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 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 AEPI Group costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a AEPI Group le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sul ruolo della formazione tecnica, gestionale e di processo all'interno di una azienda altamente innovativa e in costante espansione. Inoltre, la sua storia e i processi di innovazione degli ultimi anni rendono il caso particolarmente interessante in quanto la formazione professionale ricopre da sempre un ruolo fondamentale per la crescita e il continuo sviluppo dell'attività produttiva.

AEPI Group ritiene necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori. Questa crescita si concretizza con il contributo della formazione mirata sui temi dello sviluppo di competenze sia organizzative (soft skills) sia tecniche (hard skills).

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 sull'organizzazione del lavoro, nonché i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

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 AEPI Group, partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Formazione, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, alla complessiva organizzazione della formazione all'interno del gruppo.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

AEPI (Automatismi Elettrici Pneumatici Imolesi) Group è un'azienda con sede legale e operativa a Imola, in provincia di Bologna, attiva nel mercato dell'automazione industriale dal 1969. Il Gruppo è attualmente composto da tre business unit: la Industrial Automation Solutions, che include la progettazione e produzione di quadri elettrici e impianti per l'automazione industriale; la Engineering Solutions, che sviluppa soluzioni software e hardware avanzate per ottimizzare i processi produttivi e la AEPI Special Division, specializzata nella progettazione di macchine automatiche tailor-made, applicazioni robotiche e rinnovamento di macchine e impianti.

Il primo stabilimento produttivo è stato fondato nel 1970; nel 1988, dopo aver stabilizzato le prime collaborazioni e visto un notevole ampliamento della produzione, la sede produttiva viene trasferita in una nuova struttura che, tutt'oggi, rappresenta lo stabilimento più grande del Gruppo. Questo spostamento non solo ha permesso di incrementare la capacità produttiva, ma anche di espandere l'organico, favorendo la crescita e l'evoluzione dell'azienda. Inoltre, in questo stesso periodo, AEPI subisce la sua prima trasformazione societaria, cambiando il nome da AEPI Automatismi Elettrici Pneumatici Imolesi a AEPI Costruzioni Elettromeccaniche Srl, un passo che riflette la continua evoluzione e diversificazione dell'azienda nel settore elettromeccanico.

Nel 1995, da una sinergia strategica tra AEPI Industrie e il suo storico partner Sacmi Imola, nasce IPREL (Imola PROgetti ELETtrici). Questa joint venture è stata concepita con l'obiettivo di unire competenze complementari e consolidare una presenza significativa nel settore dell'ingegneria elettrica. Negli anni IPREL ha assunto un ruolo centrale all'interno del Gruppo AEPI, contribuendo in maniera determinante all'ampliamento dell'offerta di servizi di ingegneria, grazie a soluzioni personalizzate e all'innovazione tecnologica. La nascita di IPREL ha rappresentato, inoltre, un esempio concreto di come la collaborazione tra aziende possa generare valore aggiunto, migliorando la competitività e potenziando la capacità di sviluppare progetti ad alto contenuto tecnologico in ambito elettrico e industriale.

L'introduzione di Direttive Internazionali nel 2001, quali UL (Underwriters Laboratories), CSA (Canadian Standards Association) e Atex (Atmospheres Explosibles), ha segnato un'altra svolta fondamentale, imponendo standard rigorosi in termini di prodotto e sicurezza. Questi regolamenti non solo garantiscono la conformità dei prodotti alle normative internazionali, ma rappresentano anche un elemento strategico per favorire l'internazionalizzazione delle imprese e competere sui mercati globali.

Nel 2006, le tre aziende del Gruppo compiono un ulteriore passo entrando a far parte del Consorzio TLI. Questo consorzio si distingue per il suo impegno nell'offrire soluzioni avanzate nell'ambito della tecnologia, con particolare attenzione alla logistica e all'integrazione tra i processi aziendali e i sistemi informativi gestionali e decisionali. L'adesione al Consorzio TLI rappresenta un'importante opportunità per il Gruppo, consentendo di ampliare il proprio raggio d'azione e rafforzare la propria posizione sul mercato. Grazie a questa collaborazione, infatti, il Gruppo è in grado di accedere a risorse condivise, know-how innovativo e competenze specializzate, fondamentali per sviluppare sistemi e servizi su misura per le esigenze delle imprese moderne. In particolare, l'appartenenza al Consorzio offre un vantaggio competitivo nel supportare le aziende clienti nella trasformazione digitale, ottimizzando i flussi di lavoro, migliorando l'efficienza operativa e potenziando la capacità decisionale attraverso soluzioni tecnologiche avanzate. Questo si traduce in una maggiore competitività per le imprese clienti, che possono beneficiare di strumenti integrati per la gestione della logistica, l'automazione dei processi e l'elaborazione di dati per decisioni strategiche.

Nel 2004 l'evoluzione del Gruppo AEPI prosegue con l'integrazione di NOVANET Ingegneria e Sistemi, punto di riferimento nell'ambito della programmazione e dell'integrazione di sistemi impiantistici avanzati, con una specializzazione nel settore della gestione e automazione degli edifici. Tale integrazione ha portato al Gruppo un

bagaglio di competenze specifiche in settori emergenti e di grande rilevanza come la building automation e la domotica, ambiti in rapida espansione grazie all'introduzione di tecnologie intelligenti per il miglioramento del comfort, dell'efficienza energetica e della sicurezza degli ambienti.

Nel 2011 vengono acquisite altre due realtà significative: la El.Mecc., nota per la progettazione e realizzazione di quadri elettrici per automazione industriale, sistemi per la distribuzione di energia e cabine di trasformazione M.T./B.T. (Media Tensione/Bassa Tensione), e la ECR ElettroCablaggi Romagnola, rinomata per la sua specializzazione nella lavorazione di precisione di componenti per il cablaggio elettrico. Queste due acquisizioni rafforzano la posizione del Gruppo AEPI come fornitore di soluzioni integrate e di alta qualità per il settore industriale, estendendo la gamma di servizi e prodotti disponibili.

Nel 2018 viene creata una nuova Business Unit denominata AEPI Special Division, concepita con l'obiettivo di rafforzare la capacità del Gruppo di offrire soluzioni innovative e personalizzate nell'ambito dell'automazione industriale. AEPI Special Division si dedica esclusivamente alla progettazione e realizzazione di macchine automatiche progettate su misura per rispondere alle specifiche esigenze dei clienti in qualsiasi settore produttivo. Questa nuova unità incarna la filosofia del Gruppo di mettere al centro la personalizzazione e l'innovazione tecnologica, combinando competenze ingegneristiche avanzate con un approccio flessibile e orientato alla soluzione.

Oggi AEPI Group, con oltre 55 anni di esperienza, conta circa 140 dipendenti dislocati in tre sedi operative e rappresenta una importante realtà consolidata e dinamica. Una parte significativa dell'organico, circa una trentina di addetti, opera a tempo pieno e in pianta stabile presso le aziende clienti. Questo servizio, particolarmente richiesto da grandi aziende e multinazionali situate nelle vicinanze, rappresenta un valore aggiunto per l'offerta aziendale. Il lavoro svolto da queste risorse si concentra principalmente su attività di cablaggio elettrico e allestimento bordo macchina, un aspetto cruciale per i clienti che necessitano di un supporto tecnico diretto e continuo sulle proprie macchine.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda integra un approccio innovativo e dinamico all'automazione industriale e ai servizi di ingegneria, incorporando processi avanzati che soddisfano le esigenze di un mercato in costante evoluzione. Le principali aree di innovazione si distinguono per il loro impatto sul miglioramento dell'efficienza produttiva, della qualità e della sostenibilità.

AEPI eccelle nella progettazione e nello sviluppo di soluzioni hardware e software per l'automazione industriale. Questo comprende:

- Software per il controllo robotico: sistemi avanzati per gestire movimenti complessi, spesso integrati con interfacce uomo-macchina (HMI).
- Sistemi di visione per il controllo qualità: utilizzo di tecnologie che trasformano immagini bidimensionali in modelli tridimensionali, garantendo precisione e velocità nel controllo dei processi produttivi.
- Sistemi di supervisione e monitoraggio: strumenti completi che controllano ogni fase del processo, dalla produzione alla sicurezza operativa.

Attraverso la AEPI Special Division, l'azienda si distingue per la capacità di progettare macchine automatiche tailor-made. Questi macchinari sono personalizzati per diversi settori produttivi e spesso incorporano processi assistiti da robot per incrementare precisione ed efficienza. AEPI fornisce anche servizi di revamping per aggiornare attrezzature obsolete, prolungandone la vita utile e adattandole alle ultime normative tecnologiche e di sicurezza.

AEPI è inoltre all'avanguardia nello sviluppo di applicazioni robotiche innovative. Si tratta di sistemi robotici progettati per supportare i processi produttivi manuali attraverso l'automazione di compiti ripetitivi, che spesso richiedono un elevato dispendio di tempo e risorse. L'introduzione di queste soluzioni non solo consente di migliorare l'efficienza operativa, ma contribuisce anche a ridurre gli errori umani, garantendo una maggiore precisione e qualità nel prodotto finale. Inoltre, AEPI investe nella ricerca e nello sviluppo per assicurarsi che le sue tecnologie siano personalizzabili e scalabili, rispondendo alle esigenze specifiche di diversi settori industriali.

Ulteriore punto di forza del gruppo è rappresentato dalla progettazione mecatronica e meccanica attraverso l'utilizzo di strumenti avanzati per progettare componenti elettrici e meccanici, garantendo una prototipazione rapida e una produzione efficiente. Le attività comprendono la creazione di schemi elettrici avanzati, essenziali per garantire un funzionamento sicuro e ottimale dei sistemi, e l'esecuzione di calcoli dinamici per analizzare e ottimizzare il comportamento delle strutture in condizioni operative reali.

L'approccio fortemente orientato all'innovazione tecnologica è confermato anche dagli importanti investimenti in risorse umane, un elemento chiave per il successo e la competitività dell'azienda. Per sostenere e rafforzare il reparto di progettazione software, strategico per lo sviluppo di soluzioni sempre più avanzate e personalizzate, sono in corso attività mirate di selezione di talenti altamente qualificati. Parallelamente, l'azienda sta investendo anche nel potenziamento del reparto produttivo, riconoscendo l'importanza di una stretta sinergia tra progettazione e realizzazione per garantire l'eccellenza dei prodotti e dei servizi offerti. Questi investimenti dimostrano l'impegno dell'azienda non solo nel reclutare nuovi professionisti, ma anche nel promuovere un ambiente di lavoro collaborativo e tecnologicamente avanzato. Un'attenzione particolare è riservata alla crescita delle competenze interne, attraverso programmi di formazione continua e aggiornamento tecnico, che permettono ai dipendenti di rimanere al passo con le ultime innovazioni del settore.

In questo contesto, l'azienda punta a creare un ecosistema in cui tecnologia e capitale umano si integrano armoniosamente, favorendo la creatività, l'efficienza e la condivisione di conoscenze. Tale approccio non solo rafforza la capacità di rispondere alle sfide del mercato con soluzioni all'avanguardia, ma contribuisce anche a costruire una cultura aziendale orientata all'eccellenza, all'innovazione e alla valorizzazione delle persone come vero motore del cambiamento.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione è un elemento centrale per l'azienda e si articola su diversi livelli. Per quanto riguarda la formazione in tema di salute e sicurezza, ogni anno viene effettuata un'analisi dei fabbisogni specifica, che consente di definire all'inizio dell'anno un piano formativo dettagliato, comprendente tutti i corsi necessari per garantire il rispetto delle normative e il mantenimento di alti standard di sicurezza.

Per quanto riguarda la formazione continua diversa da quella su salute e sicurezza, più orientata alla crescita professionale e allo sviluppo delle competenze trasversali, l'azienda adotta un approccio strutturato e partecipativo. La rilevazione dei fabbisogni formativi avviene attraverso un dialogo costante sia con i responsabili di funzione, sia con il personale operativo. A tal fine, vengono strutturati dei "gruppi di miglioramento": incontri periodici con i dipendenti dei vari reparti, durante i quali gli addetti hanno l'opportunità di segnalare le proprie esigenze formative e discutere eventuali problematiche lavorative. Questo modello non solo permette di identificare con precisione le necessità, ma promuove anche il coinvolgimento attivo dei lavoratori, valorizzandone il contributo.

Particolare attenzione è riservata ai nuovi inserimenti in azienda, per i quali viene predisposto un percorso formativo personalizzato, finalizzato a facilitare la crescita professionale e l'integrazione nell'organizzazione. L'azienda fa ampio ricorso a risorse esterne, come Fondimpresa, e partecipa regolarmente a bandi formativi per le competenze di base e trasversali, ottenendo risultati significativi.

Anche per la valutazione dell'impatto della formazione viene adottato un approccio strutturato e mirato, attraverso questionari e feedback via e-mail per monitorare la qualità della docenza e il livello di soddisfazione dei partecipanti. Per misurare i progressi e l'efficacia dei percorsi formativi, è stata implementata una "Matrice delle Competenze" (Matrix Skill), che consente di valutare l'autonomia acquisita dai singoli dipendenti rispetto a specifiche abilità prima e dopo la formazione. Questo strumento è cruciale per garantire un miglioramento continuo e tangibile delle competenze interne.

Un importante aspetto riguarda lo specifico modello di formazione pratica e sul campo erogata internamente, configurato come una vera e propria "accademia aziendale". In questo contesto, il personale più esperto, con anni di esperienza maturata sul campo, si occupa di formare direttamente le nuove risorse. Ad esempio, figure senior con oltre 25 anni di esperienza trasmettono competenze pratiche ai colleghi junior attraverso sessioni mirate di formazione sul campo. Questo metodo non solo consente di accrescere le competenze interne in modo efficace, ma rafforza anche il senso di appartenenza, promuove il coinvolgimento del personale assicurando il passaggio generazionale delle conoscenze.

In risposta alle difficoltà nel reperire sul mercato profili adeguati, fra tutti i cablatori elettrici, negli anni l'azienda ha intensificato gli sforzi per formare internamente queste figure professionali. L'accademia interna nasce proprio per affrontare questa esigenza, puntando sulla crescita delle competenze interne, sulla valorizzazione dei talenti e sulla creazione di un ambiente di apprendimento continuo che unisce nuove generazioni e risorse storiche. La necessità di formare cablatori elettrici è resa ancora più urgente dalle richieste dei clienti, tra cui importanti multinazionali come SACMI e IMA, che richiedono personale altamente specializzato per attività di cablaggio elettrico e allestimento bordo macchina. Come anticipato nel paragrafo precedente, per soddisfare queste richieste, l'azienda dispone attualmente di tre squadre di lavoro stabili presso i clienti, che operano direttamente sulle macchine, organizzando trasferte su misura.

Negli ultimi anni, l'aumento della domanda di queste figure professionali ha spinto l'azienda a rafforzare le attività di ricerca e selezione di personale qualificato. Tuttavia, la territorialità rappresenta una sfida significativa: operando a Imola, in un'area caratterizzata da una forte concentrazione di aziende, la competizione per attrarre i migliori talenti è particolarmente intensa. Per affrontare la sfida del reclutamento di figure professionali altamente specializzate, l'azienda ha attivato una serie di collaborazioni con istituti tecnici collocati principalmente nel circondario imolese, attraverso cui organizza progetti di orientamento e visite aziendali dedicate agli studenti delle classi quinte, offrendo loro l'opportunità di conoscere da vicino il contesto lavorativo e le prospettive di carriera nel settore.

Parallelamente, sono stati instaurati rapporti stretti con il mondo universitario, collaborando con corsi di laurea in ingegneria dell'automazione e prendendo parte a progetti formativi, come quello di Meccatronica, da cui accoglie regolarmente tirocinanti per esperienze pratiche. Ad esempio, proprio recentemente è stato avviato un tirocinio con un laureando in ingegneria dell'automazione, a testimonianza del costante impegno nel valorizzare le competenze accademiche e avvicinarle al mondo produttivo.

Accanto a queste iniziative, l'azienda utilizza strumenti di selezione più tradizionali, come l'impiego di piattaforme professionali, tra cui LinkedIn, e la collaborazione con società specializzate nella ricerca e selezione del personale. Questa combinazione di approcci, che integra canali innovativi e tradizionali, consente di individuare profili altamente qualificati, spesso difficili da reperire sul mercato, e di accompagnarli in percorsi di formazione specifici per favorirne l'inserimento e lo sviluppo interno.

2.4 Considerazioni riepilogative

AEPI si distingue come leader nell'automazione industriale e nei servizi di ingegneria, adottando un approccio innovativo per affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione. L'azienda eccelle nello sviluppo di soluzioni

hardware e software personalizzate, tra cui sistemi avanzati per il controllo robotico, la visione artificiale per il controllo qualità e strumenti di supervisione e monitoraggio dei processi. Attraverso la AEPI Special Division, realizza macchine automatiche tailor-made e fornisce servizi di revamping per modernizzare attrezzature obsolete, incrementando l'efficienza e la conformità alle normative.

Allo stesso tempo, l'azienda investe significativamente nelle risorse umane, riconoscendo il capitale umano come elemento chiave del successo. AEPI promuove un ambiente collaborativo e tecnologicamente avanzato, supportando la formazione continua per mantenere i dipendenti aggiornati sulle ultime innovazioni. La formazione in azienda è un elemento fondamentale e si sviluppa su diversi livelli. Per quanto riguarda la formazione continua, l'azienda adotta un approccio strutturato e partecipativo, coinvolgendo attivamente responsabili e dipendenti attraverso dialoghi costanti e "gruppi di miglioramento" periodici. Questo approccio non solo identifica le necessità formative, ma favorisce anche il coinvolgimento dei lavoratori, promuovendo la crescita professionale e lo sviluppo delle competenze trasversali.

Particolare attenzione è dedicata ai nuovi inserimenti, con percorsi formativi personalizzati per favorire l'integrazione e la crescita professionale. L'azienda sfrutta anche risorse esterne, come Fondimpresa, e partecipa a bandi per migliorare le competenze di base e trasversali. L'efficacia della formazione è monitorata attraverso feedback e la "Matrice delle Competenze", che misura i progressi acquisiti. Un aspetto importante è la formazione pratica, organizzata sul modello di "accademia aziendale", dove i dipendenti più esperti trasmettono le proprie conoscenze sul campo ai colleghi junior, favorendo il passaggio generazionale delle competenze e rafforzando il senso di appartenenza al gruppo.

Questo ecosistema, che integra tecnologia e competenze, consente di offrire soluzioni su misura e di alta qualità, rafforzando la capacità dell'azienda di rispondere alle esigenze del mercato e costruendo una cultura orientata all'eccellenza e alla valorizzazione delle persone.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano Formativo 321025 è stato presentato nel mese di marzo 2022, in seguito a un accordo sindacale formalizzato tra il Legale Rappresentante dell'azienda e la Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU). L'obiettivo primario di questo Piano è valorizzare e rendere trasparenti alcune competenze chiave identificate attraverso il processo di analisi dei fabbisogni formativi, che l'azienda svolge regolarmente per monitorare e rispondere alle necessità di aggiornamento professionale del proprio personale. Tale analisi è risultata fondamentale per assicurare che la formazione risponda effettivamente alle richieste aziendali e alle evoluzioni del mercato del lavoro, garantendo così un miglioramento costante delle performance interne.

Nel dettaglio, il Piano Formativo 321025 è stato progettato per soddisfare specifiche esigenze aziendali legate a due ambiti principali: la formazione del personale addetto al collaudo elettrico, con particolare focus sulla programmazione PLC (Programmable Logic Controller), e la formazione dei responsabili di funzione sul tema "Lavorare per processi". Il corso relativo alla programmazione PLC ha l'obiettivo di potenziare le competenze tecniche e operative del personale, permettendo loro di gestire in maniera più efficiente i collaudi e le verifiche elettriche, che sono fondamentali per la qualità del prodotto finale. Al contempo, il modulo dedicato ai responsabili di funzione mira a fornire una visione più strategica e operativa sul miglioramento dei processi aziendali, con l'intento di ottimizzare il flusso di lavoro e favorire un approccio orientato alla qualità e all'efficienza.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La formazione sulle due tematiche emerse dall'analisi dei fabbisogni è stata così progettata:

- 11 dipendenti, afferenti all'area del collaudo elettrico incluso il responsabile, hanno partecipato al corso "Programmazione PLC" svolto presso la Fondazione Aldini Valeriani con una durata di 24 ore;
- La formazione "Lavorare per processi" è stata svolta in 8 edizioni ed ha coinvolto ogni responsabile di funzione singolarmente.

Il corso sulla programmazione PLC è stato pensato per rispondere alla necessità di aggiornare e specializzare il personale addetto al collaudo elettrico. Si tratta di una figura chiave in azienda, altamente qualificata a cui è richiesto, oltre che padroneggiare le competenze tecniche, la capacità di individuare e correggere eventuali errori nei processi precedenti, come quelli legati al cablaggio elettrico.

Il Percorso "Lavorare per processi" si è concentrato sull'analisi e ottimizzazione dei processi aziendali, con un approccio mirato alla collaborazione e alla riduzione delle inefficienze. È stato coinvolto un consulente esterno cui è stato chiesto di individuare i principali processi interni, analizzarne i punti critici, anche nell'ottica di migliorare la comunicazione e l'interazione tra uffici e reparti. Prima di procedere con la formazione, sono state effettuate interviste mirate e sessioni di coaching, attraverso cui il consulente ha raccolto informazioni e fornito una reportistica dettagliata, utile per avviare analisi e riflessioni interne.

Entrambe le iniziative hanno avuto un impatto significativo: il corso sul PLC ha rafforzato le competenze tecniche operative, contribuendo alla crescita professionale del personale. Il percorso sui processi ha invece offerto spunti utili per migliorare la gestione interna e la fluidità operativa, con benefici a lungo termine sull'efficienza organizzativa. Questi interventi, combinati, rappresentano un esempio concreto di come formazione tecnica e consulenziale possano integrarsi per sostenere lo sviluppo aziendale.

I partecipanti ai corsi li hanno giudicati ben strutturati e utili e hanno condiviso alcune considerazioni. Il corso sulla programmazione PLC è stato giudicato molto utile per coloro che necessitano di una base solida sul tema;

tuttavia, non è stato possibile applicare con regolarità nel lavoro quotidiano tutti gli argomenti trattati perché non strettamente legati alle mansioni specifiche richieste in azienda. Un altro aspetto da migliorare evidenziato è stato l'uso di CPU ormai obsolete durante il corso che, pur offrendo una comprensione fondamentale dei principi di programmazione e collaudo, non hanno consentito di esplorare appieno le potenzialità offerte dalle tecnologie più recenti. Nonostante questo, viene confermato che il corso ha offerto basi tecniche rilevanti, che sono state applicate in diverse situazioni lavorative. È stata particolarmente apprezzata l'abilità del docente nell'adattare i contenuti a figure con ruoli e aree di competenza differenti all'interno dell'azienda. Il percorso formativo si è concluso con esercitazioni pratiche e un test teorico per verificare l'apprendimento dei partecipanti ed è stata rilasciata una certificazione, consolidando le conoscenze acquisite durante le sessioni.

Il corso "Lavorare per processi" si è svolto più sotto forma di coaching che come formazione frontale. Come anticipato, questo percorso è iniziato con uno studio preliminare dei processi aziendali, svolto attraverso interviste con i referenti dei diversi reparti. Tale analisi ha prodotto un documento che rappresentava una fotografia dettagliata della situazione aziendale, accompagnata da suggerimenti per miglioramenti operativi e organizzativi. Secondo il punto di vista interno, il coaching è stato considerato soddisfacente. Il professionista incaricato ha lavorato con flessibilità e disponibilità, incontrando i referenti indicati dall'azienda per approfondire le dinamiche specifiche di ciascun reparto. Il documento finale, risultato dell'analisi, è stato utilizzato come punto di partenza per implementare miglioramenti. Alcuni suggerimenti non sono stati attuati perché non compatibili con il contesto aziendale, ma molti altri si sono rivelati preziosi e sono stati messi in pratica con successo.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano Formativo 321025 è stato progettato per potenziare le competenze tecniche del personale addetto al collaudo elettrico sulla programmazione PLC e per sviluppare le capacità strategiche dei responsabili di funzione nel miglioramento dei processi aziendali.

La formazione sulle tematiche individuate nell'analisi dei fabbisogni è stata organizzata in due principali percorsi. Il primo, "Programmazione PLC", ha visto la partecipazione di 11 dipendenti, tra cui il responsabile dell'area del collaudo elettrico, e si è svolto presso la Fondazione Aldini Valeriani. Questo corso ha risposto alla necessità di aggiornare e specializzare il personale addetto al collaudo elettrico, fornendo competenze avanzate nella programmazione PLC. Nonostante alcuni limiti legati alle specificità delle mansioni aziendali e alle tecnologie utilizzate, la formazione è stata apprezzata per la sua capacità di adattarsi ai diversi ruoli aziendali e ha incluso esercitazioni pratiche, con rilascio di certificazione.

Il secondo percorso, "Lavorare per processi", ha coinvolto singolarmente i responsabili di funzione in 8 edizioni. Questo corso ha adottato un approccio di coaching, focalizzandosi sull'analisi e ottimizzazione dei processi aziendali, con l'assistenza di un consulente esterno che ha eseguito interviste e raccolto informazioni per produrre una reportistica dettagliata. Il documento risultante ha fornito una panoramica sulla situazione aziendale e suggerimenti operativi per migliorare la comunicazione e ridurre le inefficienze. Sebbene alcuni suggerimenti non siano stati attuabili a causa delle specificità aziendali, molti sono stati applicati con successo, portando benefici tangibili nell'efficienza operativa. I partecipanti hanno apprezzato il lavoro flessibile e disponibile del consulente, che ha adattato l'approccio alle esigenze dei singoli reparti, consolidando il miglioramento continuo dei processi interni.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La formazione prevista dal Piano ha avuto importanti impatti sotto diversi aspetti, come emerso in sede di intervista sia coi partecipanti ai corsi sia con la Direzione aziendale. In generale le competenze acquisite sono state applicate con successo in vari contesti lavorativi, contribuendo a migliorare l'efficacia operativa.

A seguito del corso "Programmazione PLC" i partecipanti hanno potuto utilizzare le nuove conoscenze per affrontare situazioni pratiche, come l'identificazione e la risoluzione di problemi tecnici nei processi di collaudo, per ottimizzare le operazioni quotidiane relative alla programmazione e al controllo dei dispositivi elettrici. Inoltre, alcune delle competenze acquisite sono state utilizzate per migliorare la diagnosi e la correzione di errori legati ai sistemi di cablaggio, un aspetto cruciale per garantire la qualità del prodotto finale. Nonostante le limitazioni legate all'uso di attrezzature obsolete, i partecipanti sono di fatto riusciti a integrare le tecniche apprese per sviluppare soluzioni pratiche in linea con le esigenze aziendali, applicandole in modo efficace a scenari reali. Il valore delle competenze acquisite si è esteso anche ad altri ambiti operativi, grazie alla capacità dei partecipanti di adattare i concetti teorici appresi alle esigenze quotidiane. Questo ha non solo migliorato la qualità del lavoro, ma ha anche favorito una maggiore autonomia del personale nel gestire attività complesse, contribuendo così al miglioramento complessivo dei processi aziendali e all'efficienza operativa.

Per quanto riguarda il corso "Lavorare per processi", dopo la formazione sono stati organizzati diversi incontri interni finalizzati ad individuare e implementare nuove procedure per semplificare le operazioni e migliorare l'efficienza. Un risultato particolarmente positivo è stato il miglioramento dei rapporti tra vari reparti; tra i cambiamenti più significativi, è stato introdotto un interscambio periodico di personale tra l'ufficio acquisti e l'ufficio programmazione clienti che ha consentito di promuovere una maggiore comprensione reciproca delle criticità e delle dinamiche operative di ciascun reparto, nonché favorire una maggiore collaborazione e ridurre i conflitti grazie alla consapevolezza delle sfide specifiche di ogni funzione. Un'analoga iniziativa è stata adottata tra i servizi tecnici e prevenzione e l'ufficio commerciale, per consentire uno scambio di competenze tra chi si occupa degli aspetti più tecnici e chi lavora a contatto con il cliente. Questo ha migliorato la capacità di entrambi i reparti di comprendere meglio le esigenze aziendali e di fornire risposte più efficaci e coordinate.

Questa prassi ha contribuito a gestire le difficoltà verificatesi negli scorsi anni dovute all'approvvigionamento dei materiali, accentuate dalla crisi post-Covid, che portavano ritardi e complicazioni nelle comunicazioni tra i reparti: attraverso il miglioramento del dialogo e l'ottimizzazione dei flussi di lavoro, l'azienda è riuscita a ridurre queste inefficienze.

Inoltre, il percorso di formazione ha avuto un impatto anche sulla cultura aziendale, contribuendo a superare la resistenza al cambiamento, spesso presente in ambienti con personale di lunga esperienza. L'introduzione di una mentalità più aperta all'innovazione ha facilitato l'adozione di nuove modalità operative, rendendo l'organizzazione più flessibile e pronta ad adattarsi ai cambiamenti del mercato. In sede di intervista, è emersa più volte l'importanza di continuare a investire in formazione, non solo tecnica ma anche trasversale, come la comunicazione e il problem solving. Corsi mirati a migliorare le soft skills sono cruciali per aumentare la produttività e il coordinamento tra i vari team, sottolineando così l'importanza di un approccio dinamico alla formazione, che risponda alle esigenze in evoluzione dell'azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione prevista dal Piano ha avuto un impatto significativo su vari aspetti aziendali, migliorando l'efficacia operativa e la qualità del lavoro. Il corso sulla "Programmazione PLC" ha permesso ai partecipanti di applicare le nuove competenze tecniche per risolvere problemi nei processi di collaudo e ottimizzare la programmazione e il controllo dei dispositivi elettrici. I partecipanti sono riusciti a integrare le tecniche apprese, sviluppando soluzioni pratiche per migliorare i processi aziendali e aumentando l'autonomia del personale nelle attività quotidiane, contribuendo così a un miglioramento complessivo dell'efficienza operativa.

Il corso "Lavorare per processi" ha avuto un impatto positivo sulla collaborazione tra i reparti, in particolare attraverso l'interscambio di personale fra specifici reparti, che ha facilitato una maggiore comprensione delle criticità e delle dinamiche operative. Questo ha migliorato la comunicazione e ridotto i conflitti, ottimizzando i flussi di lavoro e risolvendo le inefficienze legate all'approvvigionamento, accentuate dalla crisi post-Covid. Inoltre, la formazione ha favorito un cambiamento culturale, superando la resistenza al cambiamento e promuovendo una mentalità più aperta all'innovazione, rendendo l'azienda più flessibile e pronta ad adattarsi alle sfide del mercato. Si conferma l'importanza della formazione continua sulle soft skills, ad esempio la comunicazione e il problem solving, per aumentare la produttività e migliorare il coordinamento tra le varie aree aziendali.

5. Conclusioni

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

La buona riuscita della formazione all'interno di AEPI Group dipende da una serie di fattori strategici e operativi che ne determinano l'efficacia. Un elemento fondamentale è la rilevazione dei fabbisogni formativi, che consente all'azienda di definire un piano formativo mirato e personalizzato, basato sulle reali necessità dei dipendenti e dei reparti. Questo processo parte da un dialogo costante tra i responsabili di funzione e il personale operativo, favorendo un approccio partecipativo che coinvolge direttamente responsabili e lavoratori. La formazione continua, orientata alla crescita professionale e allo sviluppo delle competenze trasversali, è quindi progettata in modo strutturato, includendo anche il supporto di risorse esterne come Fondimpresa per arricchire il percorso formativo.

Un altro elemento chiave è l'approccio pratico e sul campo, che, attraverso l'"accademia aziendale", permette di trasmettere competenze direttamente dalle figure senior con esperienza alle nuove risorse. Questo metodo, che favorisce il passaggio generazionale delle conoscenze, rafforza non solo le competenze interne ma anche il senso di appartenenza e il coinvolgimento del personale. La valutazione dell'impatto della formazione è altrettanto importante, con strumenti come la "Matrice delle Competenze" che permettono di monitorare l'autonomia acquisita dai dipendenti. Infine, l'azienda ha sviluppato una rete di collaborazioni con istituti tecnici e universitari, contribuendo alla formazione di profili professionali altamente qualificati, che rispondono alle esigenze del mercato e alle richieste dei clienti, superando le sfide legate alla territorialità e alla concorrenza per attrarre talenti.

Rispetto ai corsi oggetto di questo report si sottolinea come un approccio così strutturato e costantemente monitorato abbia influito positivamente sull'efficacia della formazione prevista dal Piano. In primo luogo, le competenze acquisite dai partecipanti sono state applicate con successo in vari contesti lavorativi, contribuendo significativamente al miglioramento dell'efficacia operativa. L'attività formativa che ha coinvolto i responsabili di funzione ha introdotto una buona prassi significativa che vede l'interscambio periodico di personale fra reparti, migliorandone la comprensione reciproca delle dinamiche, facilitando la collaborazione e riducendo i conflitti.

5.2 Le buone prassi aziendali

Le buone prassi aziendali in tema di formazione emerse dall'intervista sono molteplici e si riflettono in vari aspetti dell'organizzazione. In primo luogo, l'azienda adotta un approccio strutturato e partecipativo nella rilevazione dei fabbisogni formativi, coinvolgendo attivamente i responsabili di funzione e il personale operativo attraverso incontri periodici ("gruppi di miglioramento"). Questo permette di identificare con precisione le necessità formative e valorizzare il contributo dei lavoratori, creando un ambiente di apprendimento continuo e stimolante. Un'altra buona prassi è l'attenzione particolare ai nuovi inserimenti in azienda, con percorsi formativi personalizzati per facilitare la crescita professionale e l'integrazione.

Inoltre, l'azienda si distingue per l'adozione di strumenti strutturati e sistematici per la valutazione dell'efficacia della formazione, contribuendo a garantire che gli investimenti in formazione si traducano in risultati concreti e misurabili. Tra questi strumenti, i questionari di feedback rappresentano uno degli approcci principali. Al termine di ogni corso, i partecipanti sono invitati a compilare questionari che valutano la qualità della docenza, la rilevanza dei contenuti, la chiarezza delle spiegazioni e la soddisfazione generale sull'esperienza formativa. Questi feedback non solo consentono di monitorare la percezione dei partecipanti riguardo all'efficacia della formazione, ma offrono anche spunti per migliorare i programmi futuri, adeguandoli meglio alle esigenze e alle aspettative dei dipendenti.

Un altro strumento fondamentale implementato dall'azienda è la "Matrice delle Competenze" (Matrix Skill), un sistema innovativo che consente di misurare i progressi individuali in termini di competenze acquisite prima e dopo

la formazione. La matrice permette di tracciare l'evoluzione delle competenze dei dipendenti su più livelli, valutando la loro autonomia nel compiere attività specifiche e la capacità di applicare le conoscenze teoriche a situazioni pratiche. Questo strumento è cruciale per avere una visione chiara e oggettiva dei risultati della formazione, poiché fornisce un'analisi dettagliata delle competenze sviluppate da ciascun dipendente, evidenziando le aree di miglioramento e quelle in cui sono stati raggiunti obiettivi significativi. Grazie alla Matrice delle Competenze, l'azienda è in grado di attuare un monitoraggio continuo e accurato dei progressi individuali, garantendo che ogni percorso formativo porti a un effettivo miglioramento delle capacità operative e professionali dei dipendenti. Inoltre, la raccolta e l'analisi di questi dati consente all'azienda di fare delle valutazioni mirate sugli interventi formativi, identificando eventuali lacune nelle competenze e adattando le future iniziative formative per rispondere meglio alle necessità di crescita professionale e alle sfide aziendali.

Un altro punto di forza significativo è la creazione di un'accademia aziendale interna, che rappresenta un pilastro fondamentale per la crescita e la continuità delle competenze all'interno dell'azienda. In questo contesto, il personale senior, con una solida esperienza pratica acquisita sul campo, svolge un ruolo cruciale nel trasferire le proprie conoscenze e abilità ai colleghi junior. Questo processo di mentoring e formazione pratica non solo consente ai più giovani di apprendere in modo diretto e concreto, ma garantisce anche che le competenze strategiche e le best practices consolidate nel tempo vengano preservate e trasmesse all'interno dell'organizzazione. L'interazione tra risorse più esperte e nuove generazioni favorisce una continua circolazione delle conoscenze, migliorando l'efficienza operativa e creando una cultura aziendale più coesa e collaborativa.

Infine, rispetto a quanto emerso in sede di intervista, si sottolinea la trasposizione di un suggerimento emerso dalla formazione in procedura/prassi aziendale consolidata, ovvero l'introduzione di interscambi periodici di personale tra i vari reparti aziendali. Questa iniziativa ha portato a un miglioramento significativo nella collaborazione tra le funzioni, promuovendo una maggiore comprensione reciproca delle criticità e delle dinamiche operative.

5.3 Conclusioni

La formazione all'interno di AEPI Group si basa su un approccio strategico e strutturato che inizia con una rilevazione accurata dei fabbisogni formativi e prevede, oltre alla formazione teorica in aula, molta formazione sul campo grazie al trasferimento di competenze fra le risorse con più esperienza a quelle più junior. I benefici e gli aspetti di miglioramento di questi processi vengono costantemente monitorati tramite strumenti appositi, fra tutti la “matrice delle competenze”, che consente di registrare in modo preciso e oggettivo i progressi individuali, identificando le aree di miglioramento e ottimizzando i percorsi formativi per rispondere alle esigenze aziendali.

La partecipazione al Piano oggetto di questo Report ha consentito all'azienda di implementare miglioramenti organizzativi, come l'interscambio periodico di personale tra reparti, che hanno portato ad un miglioramento della collaborazione e a una riduzione dei conflitti.