

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**Piano formativo pluritematico 2021-2022**  
**Gaiotto Automation S.p.A.**

Ambito tematico strategico:

**Competenze tecnico-professionali**  
**Competenze gestionali e di processo**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 302513

**Gruppo di ricerca:**

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

## **Sommario**

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introduzione .....</b>                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua .....</b>                         | <b>4</b>  |
| <b>2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....</b>                            | <b>5</b>  |
| <b>2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....</b>                                  | <b>6</b>  |
| <b>2.4 Considerazioni riepilogative .....</b>                                                 | <b>7</b>  |
| <b>3. Il Piano Formativo .....</b>                                                            | <b>8</b>  |
| <b>3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....</b>        | <b>8</b>  |
| <b>3.3 Considerazioni riepilogative .....</b>                                                 | <b>10</b> |
| <b>4. L'impatto della formazione .....</b>                                                    | <b>11</b> |
| <b>4.1 L'impatto della formazione .....</b>                                                   | <b>11</b> |
| <b>4.2 Considerazioni riepilogative .....</b>                                                 | <b>12</b> |
| <b>5. Conclusioni .....</b>                                                                   | <b>13</b> |
| <b>5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....</b> | <b>13</b> |
| <b>5.2 Le buone prassi aziendali .....</b>                                                    | <b>13</b> |
| <b>5.3 Conclusioni .....</b>                                                                  | <b>14</b> |

## 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 **Gaiotto Automation S.p.A.** costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Gaiotto Automation 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 ed in particolare il far parte del gruppo internazionale SACMI 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.

Gaiotto Automation S.p.A. 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 2021 e 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 Gaiotto Automation S.p.A., 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

Gaiotto Automation è oggi considerata leader internazionale nella progettazione e realizzazione di impianti di smaltatura e verniciatura ad elevata automazione. Opera principalmente nei settori della ceramica, della plastica e della general industry, sviluppando progetti tecnicamente avanzati nel rispetto degli standard di qualità e affidabilità più elevati. La missione aziendale è quella di offrire “sistemi chiavi in mano” integrando Robot propri e di terzi di cui ha effettuato l'attrezzaggio, l'ingegnerizzazione e la personalizzazione in base alle caratteristiche specifiche del cliente.

Gaiotto Automation nasce a Vaiano Cremasco in provincia di Cremona nel 1955 e già dall'inizio degli anni sessanta cominciano ad essere prodotte le prime macchine reciprocanti e le prime unità di trasferimento a doppia rotaia, con deposito dei primi brevetti italiani per nuovissime unità di verniciatura e primo prototipo di robot di verniciatura antropomorfo<sup>1</sup>. Sono gli anni in cui anche in Italia la robotica ha iniziato a prendere piede in vari settori industriali, trasformando completamente i sistemi produttivi. In questo contesto, Gaiotto Automation ha continuato a specializzarsi nella produzione e fornitura di impianti industriali completi favorendo una sempre maggiore evoluzione tecnica e lo sviluppo di tecnologie robotiche più avanzate.

Nel 1990 viene introdotto il primo modello di robot elettrico antropomorfo di verniciatura con apprendimento diretto e, tra il 1995 e il 2000, viene sviluppata e rilasciata la seconda generazione di robot elettrici Gaiotto con una programmazione più complessa.

Un momento cruciale per l'azienda è il 1999 quando viene acquisita dal Gruppo SACMI, leader mondiale nella fornitura di tecnologie avanzate per i settori Ceramica, Plastica, Food & Beverage, Metalli, Packaging e Materiali Avanzati. Nel 2005 viene rilasciata la terza generazione di robot elettrici Gaiotto, GA2000 e GA-OL. L'entrata nel gruppo SACMI inevitabilmente influenzerà il modello organizzativo di Gaiotto, adeguandolo alla dimensione internazionale del settore e allo stesso tempo fondandolo in maniera crescente sul coinvolgimento del management e dei dipendenti nella gestione delle attività produttive.

Nel 2016 Gaiotto Automation viene trasferita nella nuova sede di Piacenza, nel cuore del distretto meccatronico italiano. Negli anni l'azienda si è sempre più consolidata nel mercato come system integrator, grazie alla conoscenza dei sistemi robotizzati, sia a livello software che hardware, all'alta capacità progettuale e al progressivo sviluppo di un servizio di assistenza altamente qualificato. Nel 2019 inizia una collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia per progetti di ricerca e sviluppo, collaborazione che si inserisce nel quadro di rapporti strutturati e continuativi fra il gruppo SACMI e le principali università italiane (es. Alma Mater Studiorum di Bologna, Politecnico di Milano, etc.).

Negli anni più recenti l'azienda Gaiotto è stata più volte rinomata come esempio di eccellenza industriale, generatrice di valore aggiunto per l'intero territorio e di occupazione qualificata e stabile. Nel mese di giugno 2024, ad esempio, è stata proclamata azienda vincitrice della 18ª edizione del Premio Meccatronica, il concorso promosso dal Gruppo Meccatronica di Unindustria Reggio Emilia in collaborazione con Nòva-Il Sole 24 Ore e Community, che promuove la cultura della tecnologia meccatronica nei diversi settori dell'industria meccanica nazionale<sup>2</sup>.

Il settore della robotica industriale negli ultimi anni ha registrato tassi di crescita importanti, nonostante la pandemia e le accresciute tensioni geopolitiche, riflettendo le tendenze globali verso l'innovazione tecnologica e

---

<sup>1</sup> Informazioni prese dal sito internet aziendale [www.gaiotto.com](http://www.gaiotto.com) e di gruppo [www.sacmi.com](http://www.sacmi.com)

<sup>2</sup> [https://www.unindustriareggioemilia.it/dettaglio-comunicato-stampa/-/asset\\_publisher/XeiYhfLYZJEL/content/id/812107](https://www.unindustriareggioemilia.it/dettaglio-comunicato-stampa/-/asset_publisher/XeiYhfLYZJEL/content/id/812107)

l'automazione. Anche in Italia rappresenta un settore cruciale: nel 2022 il nostro paese è risultata la sesta economia mondiale per crescita dell'installazione di robot industriali preceduta da Cina, Giappone, Stati Uniti, Repubblica di Korea e Germania<sup>3</sup>.

Grazie anche alle misure e incentivi statali, fra tutti il Piano Nazionale Industria 4.0, e al progressivo diffondersi di soluzioni robotiche sempre più accessibili, le prospettive nel medio termine sono positive, con previsioni di crescita continua. Con l'integrazione di robot avanzati, diversi settori industriali hanno beneficiato di una maggiore precisione e velocità, ottimizzando l'uso delle risorse e riducendo i costi operativi. Questo inevitabilmente va di pari passo con continui investimenti in ricerca e sviluppo, influenzando sull'evoluzione delle competenze del personale e sul ruolo della formazione continua, sia per quanto riguarda l'aggiornamento costante delle competenze tecniche sia per intercettare le nuove esigenze formative che l'automazione porta.

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il conglobamento nel gruppo SACMI ha indubbiamente contribuito alla crescita di nuovi business e al consolidamento delle attività di ricerca e sviluppo, come dimostra la collaborazione avviata con l'Università di Modena e Reggio Emilia nel 2019.

Tra i valori fondanti del gruppo si segnalano:

- **Innovazione**, da perseguire sia attraverso investimenti costanti in ricerca e sviluppo, sia promuovendo una cultura dell'innovazione continua;
- **Qualità**, impegnandosi sull'eccellenza dei propri prodotti adottando rigorosi standard di controllo della qualità in tutte le fasi della produzione;
- **Sostenibilità ambientale**, impegnandosi a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività e migliorandone l'efficienza energetica;
- **Centralità del cliente**, offrendo soluzioni personalizzate e valorizzando relazioni di lungo termine anche grazie ad un servizio di assistenza qualificato;
- **Valorizzazione delle persone**, investendo nella formazione e nello sviluppo delle competenze del proprio personale e impegnandosi a creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo;
- **Integrità e Trasparenza**, aderendo ai più elevati standard etici e riconoscendo la propria responsabilità sociale.

Gli orientamenti strategici riflettono l'impegno del gruppo nel mantenere una posizione di leadership nel mercato, attraverso una sempre maggiore efficienza dei processi produttivi e lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche e il miglioramento di quelle esistenti per i propri settori di riferimento.

In questo contesto i processi di innovazione di Gaiotto Automation, conformemente alle linee guida e ai valori del gruppo SACMI, possono essere sintetizzati come segue:

- Continuo sviluppo di **software avanzati** per il controllo e la gestione di robot industriali, anche grazie alla creazione di piattaforme centralizzate, in grado di adattarsi a diverse applicazioni industriali;
- Sviluppo e implementazione di **robot collaborativi e robot industriali tradizionali** che possano essere utilizzati in una varietà di settori industriali, fra cui la ceramica, la plastica e l'industria in generale;

---

<sup>3</sup> Fonte: International Federation of Robotics, [www.ifr.org](http://www.ifr.org)

- Continuo impegno nell'innovazione tecnologica, con **investimenti in ricerca e sviluppo** anche attraverso l'uso di intelligenza artificiale e *machine learning* per migliorare le capacità dei propri sistemi robotici;
- Offerta di un **servizio di assistenza tecnica** completo, tempestivo e qualificato per supportare i clienti durante tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti.

I processi di innovazione, complessi e multidimensionali, sono pertanto elemento chiave e trasversale nello sviluppo dell'attività di Gaiotto Automation, per lo sviluppo di soluzioni sempre più avanzate, efficienti e sostenibili, rispondendo alle esigenze in continua evoluzione del mercato globale.

## 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gaiotto Automation, come tutte le altre aziende del gruppo SACMI, ha sempre investito in maniera significativa nella formazione del proprio personale, promuovendo una cultura del miglioramento continuo. Per quanto la formazione fosse già un aspetto centrale anche in precedenza, l'entrata nel gruppo SACMI ha portato alla centralizzazione di buona parte della formazione del personale, con una notevole riduzione di costi e inefficienze, a favore di una razionalizzazione delle attività e di un'offerta uniforme e di alta qualità.

La maggior parte della formazione tecnica e trasversale viene gestita per le aziende in Italia del gruppo tramite la **SACMI Academy**, un luogo fisico e virtuale, punto di riferimento non solo per le risorse interne, ma anche per clienti, fornitori e partner SACMI<sup>4</sup>. SACMI Academy è localizzata presso la sede centrale di Imola ma, grazie alla dotazione di ogni aula di adeguati strumenti digitali, è possibile partecipare anche da remoto alla formazione, in modalità sincrona o asincrona a seconda dei corsi.

L'offerta formativa per i dipendenti presente all'interno dell'Academy viene programmata a livello centrale di gruppo, tenendo conto delle esigenze tecniche e professionali necessarie a perseguire gli obiettivi aziendali nonché dei requisiti normativi in tema di salute e sicurezza. La capogruppo SACMI nell'organizzare e strutturare i corsi dell'Academy di fatto fornisce anche indirizzi precisi sugli sviluppi attesi dalla formazione. È comunque prevista un'interazione fra la direzione delle singole aziende del gruppo e l'Academy: le aziende possono proporre alla capogruppo corsi/argomenti diversi da quelli previsti in catalogo, tenendo tuttavia conto dei tempi tecnici per attivare un corso sulla piattaforma. In caso l'azienda ritenga si tratti di un corso formativo da organizzare in tempi più brevi o comunque strettamente specifico per la propria attività ha la facoltà di organizzarsi autonomamente, anche grazie al ricorso ai propri fondi interprofessionali.

L'interazione fra Academy e aziende del gruppo è comunque reciproca: la capogruppo, tramite l'Academy, può rivolgersi alle singole aziende coinvolgendole in corsi specifici, in base alle competenze proprie e/o specializzazioni del ramo aziendale in questione. In sede di intervista è stato portato l'esempio di un corso attualmente in progettazione con la Bologna Business School sul tema robotizzazione e utilizzo della I.A. cui Gaiotto Automation sta contribuendo sul fronte robotizzazione.

Per la Gaiotto Automation, dunque, la SACMI Academy rappresenta il principale strumento utilizzato per la progettazione e l'erogazione della formazione interna. Da un punto di vista operativo l'accesso alla formazione avviene per ciascun dipendente tramite un account individuale sul portale aziendale, dove può reperire le informazioni sui corsi offerti, su quelli suggeriti per il suo ruolo e sugli obiettivi previsti. È prevista comunque la possibilità per un dipendente di candidarsi volontariamente ad uno o più corsi offerti sulla piattaforma tra quelli non suggeriti per il suo ruolo, previa autorizzazione del suo responsabile.

---

<sup>4</sup> <https://careers.sacmi.com/it-IT/Azienda/Academy>

Un aspetto importante emerso riguarda il crescente investimento negli ultimi anni come Academy nella digitalizzazione, con una tendenza a prediligere aule virtuali rispetto a quelle in presenza. Alla richiesta se questo potesse rappresentare un problema di fruizione da parte dei dipendenti, i referenti aziendali di Gaiotto Automation hanno risposto negativamente: il personale in servizio, che ha un'età media di 42,6 anni, ha un alto livello di informatizzazione per cui non vengono riscontrati problemi in termini di partecipazione alle attività formative a distanza. È stato inoltre sottolineato che, durante il periodo pandemico, anche in Gaiotto Automation è stato fatto ampio ricorso al lavoro da remoto, senza ripercussioni sull'efficienza e sui risultati. Infatti, a livello centrale di gruppo, è stato deciso di lasciare, anche una volta conclusa l'emergenza sanitaria, la possibilità per i dipendenti di fare due giorni di smart-working.

## 2.4 Considerazioni riepilogative

Il caso studio in questione consente innanzi tutto alcune brevi considerazioni sul ruolo della formazione in aziende ad alto sviluppo tecnologico. La storia e l'organizzazione aziendale di Gaiotto Automation confermano la crucialità di avere al proprio interno un servizio formazione strutturato, flessibile e adattabile per garantire ai dipendenti l'acquisizione e l'aggiornamento delle competenze necessarie in un settore in cui la rapidità dei cambiamenti ne richiede un adattamento costante.

Un elevato livello di innovazione non può prescindere da un'alta qualificazione del personale in servizio; inoltre investire nella formazione aiuta a rafforzare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti, limitando il turnover e favorendo un ambiente di lavoro positivo. Si tratta di un aspetto che è emerso chiaramente in sede di intervista con il Direttore Generale e la referente per la formazione di Gaiotto Automation che, sia come singola azienda sia come parte del gruppo SACMI, ha sempre investito in maniera significativa sulla crescita e sviluppo delle competenze del proprio personale.

Estremamente interessante è il sistema organizzativo e gestionale della stessa formazione: se da un lato è presente un'offerta centralizzata e facilmente fruibile per quanto riguarda le tematiche più trasversali alle aziende del gruppo tramite l'Academy, anche a livello di singola azienda l'aspetto formativo viene presidiato e gestito con interventi ad hoc. Il coinvolgimento attivo delle direzioni delle aziende parte del gruppo nelle attività dell'Academy è rilevante per promuovere una cultura dell'apprendimento continuo, in linea con le esigenze operative e strategiche di ogni realtà produttiva.

È possibile pertanto concludere che il servizio formazione in questa specifica realtà aziendale risponda più che adeguatamente alle esigenze specifiche dell'organizzazione e dei dipendenti grazie ad un sistema efficace e personalizzabile sia per quanto riguarda le tematiche coperte, sia per la possibilità di usare metodologie didattiche differenziate e accessibili.

### 3. Il Piano Formativo

#### 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano Aziendale 302513 è stato presentato nel corso del 2021 previo accordo sindacale con le RSU rappresentative delle due unità produttive del 22/09/2021. L'esigenza di presentare un Piano a valere sul co-finanziamento Fondimpresa nasce dalla necessità di costruire e offrire alcuni corsi specifici rivolti al personale impiegatizio, in aggiunta e con un taglio più personalizzato rispetto a quelli offerti dalla piattaforma SACMI Academy. Si tratta pertanto di uno dei casi in cui l'esigenza formativa è scaturita in seno all'azienda, fuori dalle proposte della capogruppo.

L'analisi del fabbisogno si inserisce all'interno del percorso gestionale della formazione già anticipato nel paragrafo precedente: il management dell'azienda, in stretta collaborazione con i responsabili delle singole aree/servizi ha identificato la necessità di intraprendere alcuni percorsi formativi specifici per il miglioramento delle competenze tecniche del proprio personale, aggiuntiva e più calibrata sul contesto aziendale rispetto a quella disponibile sul portale della Academy. Una volta identificati gli ambiti tematici da approfondire, l'azienda ha affidato le attività di progettazione, gestione e rendicontazione del Piano in questione a Forpin Scarl, ente di formazione di Confindustria Piacenza.

Con l'ente Forpin Scarl, l'azienda aveva già avuto rapporti di collaborazione su piani pregressi ed è stato mantenuto lo stesso schema organizzativo: Forpin Scarl ha effettuato una prima selezione dei docenti, cui è seguito un colloquio volto a contestualizzare l'ambito aziendale specifico con il referente aziendale (nella maggior parte dei casi la referente per la formazione, nel caso del corso sul project management il Direttore Generale). Solo nel caso dei corsi su Excel non è stato ritenuto opportuno fare questo secondo colloquio. Non sono state rilevate criticità rispetto alla selezione dei docenti, grazie alla capacità degli stessi di adattare i contenuti dei corsi alle esigenze specifiche dell'azienda.

Le attività formative sono state previste in orario di lavoro e prevalentemente a distanza, tramite la piattaforma di Fondimpresa, in modalità sincrona.

#### 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Gli obiettivi del Piano hanno riguardato in linea generale il miglioramento delle competenze tecniche di varia natura nei vari processi aziendali ed in particolare:

- Formare in modo pratico i dipendenti al project management, affinché siano in grado di rispettare obiettivi, tempi e budget di un determinato progetto;
- Fornire al personale impiegatizio amministrativo alcuni aggiornamenti sulla lettura e gestione delle buste paga;
- Aggiornare sulle nuove regole degli Incoterms 2020 e migliorare la performance economico-finanziaria dell'azienda;
- Aggiornare sulle funzionalità del programma Excel al fine di velocizzare il lavoro di ufficio;
- Introdurre e analizzare il concetto di supply chain al fine di gestire, organizzare e coordinare gli anelli della catena di approvvigionamento.

Sono state progettate e programmate nove azioni formative:

1. Project Management

2. Corso base busta paga
3. Corso avanzato busta paga
4. Inconterms 2020
5. Supply chain integrata
6. Migliorare la performance economico-finanziaria dell'azienda
7. Excel base
8. Excel intermedio
9. Excel avanzato

In sede di intervista sono stati approfonditi alcuni aspetti legati alla progettazione delle azioni indicate. Le azioni sono state organizzate principalmente in modalità a distanza sincrona, anche per garantire le misure di contenimento della pandemia Covid-19 ancora in vigore al momento della fruizione.

Il corso sul **project management**, la cui necessità è stata avanzata direttamente dal Direttore Generale, ha coinvolto trasversalmente diversi uffici (tecnico, meccanico, commerciale...) e professionisti di vari livelli di esperienza (junior, esperti, nonché lo stesso DG). L'eterogeneità dei beneficiari è un aspetto voluto e fondamentale per garantire una formazione uniforme sugli elementi fondamentali del project management a chiunque sia coinvolto nella pianificazione, esecuzione, monitoraggio e chiusura dei progetti. Complessivamente erano previsti ed hanno partecipato al corso 11 dipendenti per un totale di 24 ore ciascuno.

Per quanto riguarda gli altri corsi del Piano, la necessità formativa è arrivata dai vari responsabili di area/servizio in accordo con la direzione generale. Si tratta di corsi focalizzati sull'approfondimento di competenze tecniche in maniera tale da adattare alle esigenze operative e strategiche dei servizi coinvolti. Obiettivo primario, anche in questi casi, era garantire programmi formativi pratici e applicabili, con contenuti direttamente utilizzabili nel contesto lavorativo.

I tre corsi su **Excel (base, intermedio e avanzato)** sono stati organizzati in modalità sincrona, in maniera tale che il docente potesse intervenire su tutte le funzionalità del programma che si rendessero necessarie. Organizzare un corso su Excel calandolo direttamente sulle esigenze aziendali ha permesso un buon apprendimento anche per coloro che non conoscevano il programma. L'assegnazione dei partecipanti ai vari livelli è stata fatta dopo un'autovalutazione del dipendente e del responsabile; alcuni dipendenti hanno chiesto e hanno avuto facoltà di seguire più livelli, un dipendente li ha seguiti tutti e tre.

I due corsi sulla **busta paga (base e avanzato)** sono stati chiesti per supportare le attività di rendicontazione del personale amministrativo che, a fronte di un servizio esterno di elaborazione delle buste paga, aveva necessità di approfondire come calcolare e valutare i costi aziendali del personale (ad esempio costi variabili e fissi). Il corso avanzato è stato focalizzato sull'attività di budgeting e forecasting, ad esempio per comprendere come stimare l'imposizione fiscale oppure calcolare il TFR. I tre dipendenti coinvolti hanno seguito entrambi i livelli in maniera progressiva ed i due corsi sono stati organizzati in presenza.

Complessivamente i referenti aziendali intervistati ritengono che la progettazione sia stata adeguata. La partecipazione è stata alta e il feedback raccolto tramite i questionari di gradimento Fondimpresa e successivi colloqui informali con i responsabili è stato molto positivo. Anche i due partecipanti ai corsi intervistati hanno confermato l'adeguatezza delle tematiche affrontate e la soddisfazione per la formazione ricevuta. Particolarmente apprezzata è stata la **personalizzazione dei corsi rispetto alle esigenze operative quotidiane**: uno dei due intervistati ha portato l'esempio della discussione su situazioni accadute o in corso come casi studio durante l'attività sul project management.

Anche da un punto di vista tecnico non sono stati segnalati problemi nell'utilizzo della piattaforma del fondo. La scelta di optare principalmente per una metodologia a distanza sincrona ha consentito comunque l'interazione in tempo reale con il docente e con i colleghi, nel rispetto delle misure di sicurezza sanitaria previste.

Al termine di ogni corso sono stati rilasciati ai partecipanti attestati di presenza, mentre non risultano essere stati svolti test di apprendimento. Sul tema del monitoraggio e della valutazione dell'apprendimento l'azienda non prevede un sistema ad hoc per l'analisi dell'efficacia della formazione, lasciando una prima valutazione degli esiti ai risultati dei questionari sul gradimento. Tuttavia, in maniera indiretta, l'efficacia degli interventi formativi può essere analizzata, per ogni dipendente, attraverso il piano di valutazione individuale sulla performance complessiva in cui vengono riportati anche i corsi di formazione seguiti. La valutazione del personale avviene infatti su un ambiente digitale in cui, a fine anno, i responsabili di area/servizio analizzano i risultati di ogni dipendente, con i relativi miglioramenti o peggioramenti, rispetto agli obiettivi fissati a inizio anno.

### 3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano oggetto di studio nasce da un percorso di progettazione preciso, adattato ai fabbisogni concreti e condiviso fra i diversi livelli aziendali. La partecipazione dei responsabili di area/servizio alla definizione dei contenuti e degli obiettivi dei corsi offre numerosi vantaggi, primo fra tutti la conoscenza diretta degli stessi delle rispettive esigenze operative e strategiche, nonché delle competenze specifiche necessarie e delle lacune da colmare. I responsabili di servizio hanno una visione complessiva delle sfide e delle dinamiche quotidiane dei rispettivi gruppi di lavoro, contribuendo a rendere i programmi di formazione più pratici e applicabili, con contenuti direttamente utilizzabili nel contesto lavorativo.

La progettazione e programmazione dei corsi del Piano ha favorito l'apprendimento graduale per livelli partendo da un livello base e progredendo in alcuni casi verso livelli più avanzati e permettendo di consolidare le conoscenze fondamentali prima di affrontare concetti più complessi.

Complessivamente, il feedback riportato è stato molto positivo, con particolare apprezzamento per la personalizzazione dei contenuti dei singoli corsi. Nonostante non siano stati effettuati test di apprendimento, l'azienda prevede un sistema di valutazione annuale della performance che permette di misurare indirettamente l'efficacia della formazione.

## 4. L'impatto della formazione

### 4.1 L'impatto della formazione

Le azioni previste nel Piano formativo oggetto di studio non avevano la velleità di incidere drasticamente e modificare i singoli processi aziendali quanto più lavorare sulla cultura del miglioramento e sulla sensibilità del personale rispetto ad alcune tematiche e strumenti. Negli anni Gaiotto Automation ha dovuto far fronte a commesse sempre più complesse, richiedendo al personale competenze man mano più qualificate e versatili. Questo vale ad esempio per le competenze tecniche avanzate, ma anche per le conoscenze normative e degli standard di settore, per l'utilizzo di programmi informatici e gestionali e per la gestione dei progetti.

In quest'ottica all'interno del Piano sono stati proposti corsi che andavano ad approfondire competenze specifiche con un approccio volto a poter applicare le nozioni apprese in maniera trasversale e pratica; in altri termini si può affermare che l'obiettivo è stato quello di **migliorare gli strumenti utilizzati quotidianamente attraverso un approccio più allineato alle complessità da affrontare**. Rivolgere le attività formative a team multidisciplinari di discenti e con diversi livelli di esperienza ha consentito importanti vantaggi in termini di **diversità di prospettive** e di una **migliore collaborazione fra le varie aree aziendali**.

Dalle interviste con i referenti aziendali e con i due partecipanti sono emerse considerazioni interessanti in questo senso. In linea generale la partecipazione ai corsi e le interazioni fra i discenti hanno mostrato una buona disponibilità e capacità degli stessi di aggiornarsi e adattarsi ai cambiamenti quotidiani. Il coinvolgimento di dipendenti con diversi background professionali e con vari gradi di esperienza è stato valutato un arricchimento reciproco: se da un lato i discenti con meno esperienza hanno potuto beneficiare delle competenze dei colleghi più senior, dall'altro i più esperti hanno potuto beneficiare di approcci e attitudini diverse e nuove. Allo stesso tempo il confronto con colleghi di altre aree di attività aziendali ha permesso la comprensione e il confronto su problematiche comuni, in maniera più completa ed efficace. Un esempio concreto che è stato riportato dai partecipanti ha riguardato il corso sul project management: il confronto con colleghi di aree diverse e con diverse esperienze ha portato ad una maggiore collaborazione e sintonia nella gestione dei progetti, facilitandone la visione collettiva delle sfide aziendali. Anche una volta concluso il corso, **il confronto sui singoli progetti è migliorato grazie alla maggiore consapevolezza delle funzioni delle varie aree aziendali nel processo, alla condivisione di approcci, documentazione e termini tecnici**. Questo aspetto viene confermato anche dal fatto che il monitoraggio delle attività viene considerato più immediato e facilitato durante le riunioni periodiche e altri momenti di confronto. Volendo sintetizzare, la formazione ha aiutato i discenti a contestualizzare il proprio lavoro quotidiano all'interno dell'intero contesto aziendale, tenendo conto dei ruoli e delle competenze dei colleghi che lavorano in altre aree.

Anche per quanto riguarda gli altri corsi proposti, l'impatto rispetto all'approccio dei singoli, all'organizzazione del lavoro e alla relativa efficienza è stato positivo. **Gli strumenti e i programmi messi a disposizione dall'azienda risultano efficaci solo se ne sono conosciute e sfruttate tutte le potenzialità**. I corsi su Excel e sulle buste paga, declinati secondo le modalità descritte nel paragrafo precedente, hanno raggiunto questo obiettivo. Una maggiore padronanza del programma Excel ha portato, ad esempio, ad un miglioramento dei tempi lavorativi e della produttività, minimizzando gli errori e con una migliore qualità e accuratezza nell'analisi dei dati. Allo stesso modo la formazione sulle buste paga ha consentito al personale delle risorse umane una maggiore sicurezza e consapevolezza del processo specialmente nella loro funzione di supporto interno rispetto alle richieste dei dipendenti su questioni relative alla retribuzione o alla contribuzione, nonché rispetto alla pianificazione dei costi del personale e budgeting.

Alla luce di quanto emerso dalle interviste è possibile affermare che l'approccio utilizzato durante l'intero processo di progettazione, programmazione e svolgimento dei corsi previsti nel Piano ha portato ad un apprendimento

pratico e rilevante. La progettazione basata sulle esigenze specifiche interne e l'utilizzo, durante la formazione, di esempi su casi/dati reali o simulati dell'azienda hanno permesso ai discenti di esercitarsi su scenari che potrebbero affrontare quotidianamente, agevolando l'applicabilità e la comprensione delle nozioni trasmesse.

## 4.2 Considerazioni riepilogative

I corsi previsti nel Piano oggetto di questo rapporto volevano essere uno strumento per sensibilizzare e promuovere una cultura del miglioramento, piuttosto che modificare radicalmente i processi aziendali. Con la crescente complessità delle commesse, l'azienda ha riconosciuto la necessità di sviluppare competenze più avanzate e versatili, incluse competenze tecniche, normative e gestionali. Per far fronte a queste sfide, i corsi formativi proposti miravano a migliorare l'uso degli strumenti quotidiani in maniera pratica e trasversale, coinvolgendo team multidisciplinari per arricchire le prospettive e migliorare la collaborazione inter funzionale.

La partecipazione ai corsi ha mostrato una buona capacità di aggiornamento da parte dei dipendenti, che hanno beneficiato di un arricchimento reciproco tra colleghi con diversi background ed esperienze. Ad esempio, il corso sul project management ha facilitato una maggiore collaborazione tra aree aziendali diverse, portando a una visione collettiva delle sfide e a una migliore gestione dei progetti. Il confronto tra i partecipanti ha migliorato la consapevolezza delle funzioni aziendali, con un impatto positivo sul monitoraggio delle attività e sulla condivisione di approcci tecnici.

Anche i corsi su Excel e sulla gestione delle buste paga hanno avuto un impatto rilevante, migliorando l'efficienza e la qualità del lavoro. Una maggiore padronanza di Excel ha ridotto gli errori e ottimizzato la produttività, mentre la formazione sulle buste paga ha aumentato la consapevolezza e la sicurezza del personale HR nel supportare i dipendenti e nel gestire la pianificazione dei costi del personale. Grazie a un approccio basato su casi aziendali reali, la formazione ha reso più immediata l'applicazione delle competenze acquisite nel contesto lavorativo.

## 5. Conclusioni

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

Tra gli elementi che hanno influito sulla buona riuscita del Piano sia in termini organizzativi che di impatto, si possono annoverare **la concretezza e la chiarezza degli obiettivi formativi, la personalizzazione e la rilevanza dei corsi proposti rispetto al fabbisogno aziendale, la modalità di erogazione e la partecipazione attiva.**

Gli obiettivi formativi del Piano erano ben definiti e mirati a migliorare specifiche competenze tecniche; su questo aspetto ha contribuito anche l'organizzazione ben strutturata della funzione formazione all'interno di Gaiotto Automation e dell'intero gruppo SACMI, dove la rilevazione dei fabbisogni formativi viene regolarmente svolta e monitorata nell'ottica di una promozione di una cultura del miglioramento continuo, sensibilizzando il personale su temi e strumenti chiave per affrontare commesse sempre più complesse.

I corsi sono stati progettati in modo da rispondere a esigenze operative concrete, come dimostrato dalla richiesta diretta dei responsabili di area e della Direzione. La personalizzazione dei contenuti ha reso la formazione altamente applicabile nel contesto lavorativo quotidiano anche grazie al ricorso a casi studio ed esempi pratici che hanno reso le sessioni più pertinenti e coinvolgenti.

L'erogazione dei corsi in modalità sincrona o in presenza ha permesso interazioni in tempo reale con i docenti e fra i partecipanti. Inoltre la composizione eterogenea dei gruppi, che ha riunito dipendenti di diversi livelli di esperienza e aree aziendali, ha contribuito ad un apprendimento ricco di prospettive diverse, migliorando la comprensione e la cooperazione tra le varie funzioni aziendali. La partecipazione attiva e il feedback positivo ricevuto hanno ulteriormente evidenziato l'efficacia dell'approccio formativo scelto.

### 5.2 Le buone prassi aziendali

La gestione dell'intero processo di organizzazione, programmazione e gestione della formazione all'interno di Gaiotto Automation rappresenta indubbiamente un esempio di buona prassi, perlomeno per aziende di medie/grandi dimensioni o gruppi.

L'integrazione nel gruppo SACMI ha portato ad una centralizzazione delle attività formative, con una riduzione di costi e inefficienze, ma senza limitare l'iniziativa dell'azienda rispetto ad esigenze specifiche e/o estemporanee e urgenti. La co-esistenza della SACMI Academy, quale hub per la formazione tecnica e trasversale alle aziende del Gruppo, e di una funzione organizzativa apposita interna a Gaiotto Automation permette di beneficiare di un'ampia gamma di progettazioni e soluzioni formative a seconda delle necessità. I crescenti investimenti nella digitalizzazione hanno reso le aule virtuali una modalità altamente fruibile, senza compromettere la partecipazione e l'efficacia.

In sintesi si evidenziano i seguenti aspetti che permettono di definire l'organizzazione della formazione all'interno di Gaiotto Automation una buona prassi, sia in termini di efficienza sia in termini di miglioramento delle competenze:

- Centralizzazione e razionalizzazione della formazione tecnica e trasversale alle aziende del Gruppo SACMI grazie alla Academy, in linea con gli obiettivi e la strategia del gruppo;
- Approccio personalizzato e proattivo dell'azienda Gaiotto Automation che garantisce ulteriori offerte formative in risposta a fabbisogni specifici del mercato e del personale;

- Collaborazione e interazione fra le diverse aree aziendali, fra le stesse e la Direzione e fra i vari discenti ai corsi, favorendo un maggiore apprendimento reciproco e conoscenza degli interi processi aziendali;
- Sistema annuale di monitoraggio e valutazione delle performance del personale che, se pur in maniera indiretta, tiene conto anche della formazione ricevuta in corso d'anno.

### 5.3 Conclusioni

La buona riuscita del Piano formativo di Gaiotto Automation è stata influenzata da diversi fattori chiave, tra cui la chiarezza degli obiettivi formativi, la personalizzazione dei corsi e la modalità di erogazione. Gli obiettivi erano ben definiti e mirati a migliorare competenze tecniche specifiche, supportati da un'organizzazione strutturata della funzione formazione all'interno dell'azienda e del gruppo SACMI. La rilevazione regolare dei fabbisogni formativi ha promosso una cultura del miglioramento continuo, sensibilizzando il personale su temi chiave per affrontare le commesse sempre più complesse.

I corsi sono stati progettati per rispondere a esigenze operative concrete, con contenuti personalizzati che hanno reso la formazione altamente applicabile. L'erogazione in modalità sincrona o in presenza ha favorito interazioni reali tra docenti e partecipanti, mentre la composizione eterogenea dei gruppi ha arricchito l'apprendimento grazie a diverse prospettive. La partecipazione attiva dei dipendenti e il feedback positivo ricevuto hanno ulteriormente evidenziato l'efficacia dell'approccio formativo, migliorando la comprensione e la cooperazione tra le varie funzioni aziendali.

Alla luce di quanto emerso in sede di intervista e dal materiale raccolto, è possibile configurare la gestione della formazione all'interno di Gaiotto Automation come un esempio di buona prassi, specialmente per aziende di medie e grandi dimensioni. Tra gli aspetti che la qualificano come tale, si evidenziano la co-esistenza della SACMI Academy per la centralizzazione della formazione tecnica e trasversale per le aziende del gruppo, e l'approccio proattivo della Gaiotto Automation nell'offrire corsi in risposta a fabbisogni specifici. Inoltre, la collaborazione e il coinvolgimento tra le diverse aree aziendali e la direzione favoriscono la programmazione di una formazione in grado di rispondere alle sfide del mercato e alle relative necessità di aggiornamento che ne conseguono.