

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Rapporto territoriale 2024
Emilia-Romagna

La sinergia fra Formazione e Innovazione

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

Sommario

1. Introduzione.....	3
2. Strategie aziendali e processi innovativi.....	5
2.1 Digitalizzazione e automazione	5
2.2 Sostenibilità e economia circolare	6
2.3 Innovazione nei processi produttivi: esperienze aziendali	7
2.4 Innovazione dei prodotti e/o servizi: esperienze aziendali	8
3. Il ruolo della formazione	10
3.1 La formazione come abilitatore del cambiamento	10
3.2 L'innovazione come driver per nuove competenze	10
3.3 Collaborazione fra imprese e istituzioni educative.....	11
4. Buone prassi aziendali	12
4.1 Pianificazione e monitoraggio delle competenze	12
4.2 Valutazione dell'efficacia della formazione	13
4.3 Le Academy.....	14
5. Conclusioni	15

1. Introduzione

Il sistema di monitoraggio valutativo svolto da annualmente da Orione, l'Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, si propone di analizzare in dettaglio alcune esperienze formative per valutare l'efficacia e l'impatto delle attività finanziate da Piani in Conto di Formazione e/o in Conto di Sistema. Il monitoraggio si concentra sulla qualità della formazione, che deve essere calibrata sulle esigenze puntuali dei comparti aziendali, e sulla continuità degli interventi, perché rispondano in modo costante e strutturato alla formazione del personale, evitando che siano eventi sporadici e isolati.

In sintesi gli obiettivi generali del monitoraggio valutativo sono:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa: analizzare i risultati e benefici generati dalla partecipazione ai percorsi formativi, sia per l'azienda (in termini di allineamento agli obiettivi strategici) sia per i lavoratori (in termini di sviluppo delle competenze).
- Analizzare le fasi del processo di formazione: comprendere quali sono gli elementi chiave che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi formativi, al fine di migliorare continuamente l'offerta formativa e rispondere meglio alle necessità delle aziende.
- Evidenziare buone prassi nella gestione dei percorsi formativi: identificare esempi di gestione ottimale dei processi formativi, che possano essere replicati in altri contesti aziendali per migliorarne l'efficacia.

L'attività di monitoraggio svolta nel corso del 2024 ha coinvolto 15 aziende della regione e ha riguardato Piani formativi svolti fra il 2021 e il 2022.

L'Emilia-Romagna è una regione che da sempre si distingue per una forte vocazione industriale, unita a un contesto geografico che la rende un hub logistico di rilevanza nazionale e internazionale, grazie anche alla sua posizione strategica tra il nord e il sud dell'Europa. Il contesto industriale dell'Emilia-Romagna è caratterizzato da un mix di tradizione e innovazione, con un'industria che ha saputo adattarsi alle sfide dei nuovi mercati globalizzati.

Settori industriali principali:

- Automotive e Meccanica di Precisione: l'Emilia-Romagna ospita alcune delle case automobilistiche più prestigiose, come Ferrari, Maserati, Lamborghini e Ducati, che rappresentano un'eccellenza globale nella produzione di veicoli di alta gamma. Accanto a questi colossi, la regione è un importante polo per fornitori di componenti e per la meccanica di precisione, con numerose piccole e medie imprese altamente specializzate che operano nel settore, alimentando l'intero ecosistema dell'automotive e dell'industria meccanica.
- Ceramica e Materiali Compositi: il distretto della ceramica di Sassuolo, nel Modenese, è uno dei più importanti d'Europa, con una produzione che va dalle piastrelle da pavimento alle soluzioni più innovative in materiali per l'edilizia. Parallelamente, l'industria dei materiali compositi e della fibra di carbonio è un altro settore in espansione, con aziende che forniscono soluzioni avanzate per l'industria automobilistica, aerospaziale e delle costruzioni.
- Elettronica e Automazione: il settore elettronico e dell'automazione è in forte crescita nella regione, grazie all'adozione di tecnologie all'avanguardia. Bologna è uno dei principali poli di innovazione per l'industria elettronica, con aziende che si occupano di automazione industriale, robotica, controllo dei processi e sistemi di gestione energetica. Questi settori si integrano strettamente con le soluzioni digitali, facilitando la digitalizzazione e l'automazione delle industrie tradizionali.
- Agroalimentare e Biotecnologie: l'Emilia-Romagna è famosa anche per la sua industria agroalimentare, che include la produzione di alcuni dei prodotti italiani più iconici, come il Parmigiano Reggiano, il Prosciutto di Parma, l'aceto balsamico e la pasta fresca. Oltre a questi prodotti, la regione è anche un

importante centro per l'innovazione nelle biotecnologie applicate all'agroindustria, con investimenti crescenti nel campo delle bioenergie, della sostenibilità alimentare e della salute animale.

- **Energia e Sostenibilità:** l'Emilia-Romagna è anche un importante polo per l'industria energetica e sostenibile, con un crescente investimento in energie rinnovabili, in particolare nell'energia solare e eolica. Diverse aziende della regione sono leader nello sviluppo di tecnologie green e nella promozione della sostenibilità ambientale, attraverso l'adozione di processi industriali a basso impatto ambientale, la gestione efficiente delle risorse e l'introduzione di tecnologie per la circolarità dei materiali.

L'Emilia-Romagna è inoltre una delle regioni italiane più avanzate in termini di ricerca e sviluppo (R&S). Beneficia infatti di un ecosistema di innovazione che favorisce la collaborazione tra imprese, università e enti di ricerca, creando un ambiente fertile per la trasformazione digitale, lo sviluppo di nuovi prodotti e il miglioramento dei processi industriali. La regione ospita numerosi centri di ricerca e università di rilievo internazionale, come l'Università di Bologna, la Università di Modena e Reggio Emilia e il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), che collaborano strettamente con il mondo industriale per promuovere l'innovazione e lo sviluppo di nuove tecnologie, tra cui digitalizzazione, intelligenza artificiale, robotica e internet delle cose (IoT).

In questo rapporto territoriale si intende offrire una panoramica, sicuramente non esaustiva, delle strategie aziendali emerse in tema di innovazione e di come vengono supportate dalla formazione in base a quanto evidenziato dalle interviste e dall'analisi della documentazione inviata. Formazione e strategie innovative sono infatti due facce della stessa medaglia: la formazione consente di adottare, integrare e ottimizzare le innovazioni, mentre le strategie innovative stimolano la necessità di sviluppare nuove competenze. Insieme, creano un circolo virtuoso che consente alle imprese di essere più competitive, sostenibili e pronte ad affrontare il futuro con soluzioni all'avanguardia.

2. Strategie aziendali e processi innovativi

Le strategie aziendali e i processi innovativi sono strettamente interconnessi, in quanto l'innovazione è uno degli strumenti principali per raggiungere gli obiettivi strategici di un'impresa. Le aziende che adottano approcci innovativi ai processi produttivi e gestionali possono ottenere un vantaggio competitivo significativo, migliorando la loro capacità di adattamento, efficienza, qualità e sostenibilità. Di seguito esploreremo alcune fra le strategie emerse dall'attività di monitoraggio e in particolare come gli investimenti innovativi contribuiscano a creare realtà aziendali più competitive e resilienti.

2.1 Digitalizzazione e automazione

La digitalizzazione e l'automazione rappresentano oggi pilastri fondamentali per le aziende che desiderano restare competitive nel mercato globale. Queste due strategie non solo ottimizzano le operazioni aziendali, ma rispondono anche alla crescente domanda di innovazione, qualità e sostenibilità. La digitalizzazione dei processi aziendali consiste nella trasformazione dei processi tradizionali mediante l'uso di tecnologie digitali. Questo approccio permette alle aziende di migliorare l'efficienza operativa, la trasparenza e la gestione delle risorse: implementando strumenti digitali, è possibile centralizzare e connettere le funzioni aziendali che, in passato, potevano operare in modo frammentato.

Alcuni esempi di Applicazioni sono:

- ERP (Enterprise Resource Planning): i sistemi ERP sono fondamentali per centralizzare la gestione delle risorse aziendali, dalla produzione alla logistica, fino alla contabilità. Questo sistema consente di avere una visione globale e integrata delle operazioni aziendali, migliorando la pianificazione e il controllo.
- CRM (Customer Relationship Management): i sistemi CRM aiutano a gestire in modo più efficiente le relazioni con i clienti, centralizzando i dati di contatto, le interazioni e le vendite. Un CRM ben implementato consente di offrire una customer experience personalizzata, migliorando la fidelizzazione.
- Data Analytics e Big Data: le soluzioni di analisi dei dati permettono alle aziende di interpretare grandi volumi di informazioni provenienti da diverse fonti. Grazie ai big data, le imprese possono anticipare tendenze, ottimizzare le decisioni strategiche e migliorare l'efficienza operativa.

I risultati attesi dall'adozione della digitalizzazione e dell'automazione sono molteplici e decisivi per migliorare le performance aziendali. In primo luogo, si prevede una maggiore efficienza nella gestione quotidiana delle operazioni aziendali: l'introduzione di soluzioni digitali consente di ottimizzare i processi interni, ridurre i tempi di lavoro e migliorare l'organizzazione delle risorse, semplificando attività che altrimenti richiederebbero un intervento manuale e costante.

In secondo luogo, il controllo delle performance e la tracciabilità dei dati sono destinati a migliorare significativamente. Grazie all'integrazione di sistemi di gestione avanzati, sarà possibile monitorare in tempo reale le performance aziendali, raccogliendo dati accurati e completi. Questo non solo facilita una gestione più mirata e informata, ma consente anche di intervenire tempestivamente in caso di criticità, migliorando la capacità di adattamento alle esigenze del mercato.

Infine, l'adozione di tecnologie digitali permette di ottimizzare l'esperienza del cliente, grazie a una gestione più personalizzata delle interazioni. Le informazioni raccolte attraverso sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) possono essere utilizzate per offrire servizi e soluzioni su misura, rispondendo in modo preciso alle richieste e preferenze dei clienti. Questo approccio non solo migliora la soddisfazione del cliente, ma rafforza anche la fidelizzazione e la competitività dell'azienda nel lungo periodo.

L'automazione dei processi produttivi implica l'introduzione di macchinari, robot e sistemi automatizzati che sostituiscono o affiancano l'intervento umano. Questa innovazione non solo migliora l'efficienza, ma riduce anche il margine di errore, incrementando la qualità e la velocità di produzione.

Alcuni esempi di Applicazioni sono:

- Controllo numerico computerizzato (CNC): i sistemi CNC sono ampiamente utilizzati nell'industria manifatturiera per le lavorazioni di precisione. Questi sistemi automatizzati riducono gli errori e migliorano la qualità del prodotto, poiché operano con una precisione costante.
- Robotica industriale: i robot industriali vengono impiegati per automatizzare compiti ripetitivi come l'assemblaggio, la saldatura e la movimentazione. L'uso dei robot aiuta a migliorare la produttività e ridurre i tempi di produzione.
- Sistemi di visione artificiale: utilizzati per il controllo qualità in tempo reale, questi sistemi permettono di analizzare immagini e rilevare difetti o anomalie nei prodotti con una velocità e precisione superiori rispetto al controllo manuale.
- Manutenzione predittiva: grazie all'Internet of Things (IoT), è possibile monitorare costantemente lo stato delle macchine e dei dispositivi, predicendo i guasti e intervenendo prima che si verifichino danni o interruzioni nella produzione.

La creazione di un ecosistema aziendale connesso è un'altra importante direzione in cui la digitalizzazione sta evolvendo. Con l'integrazione dei dati provenienti da tutte le fasi del processo produttivo e gestionale, le aziende possono ottimizzare ogni fase del ciclo produttivo, migliorando la reattività e l'efficienza operativa. La filosofia di Industria 4.0 si basa sull'interconnessione di macchine, sensori e sistemi informatici, al fine di poter monitorare e ottimizzare in tempo reale ogni aspetto della produzione, dalla pianificazione alla gestione delle risorse.

2.2 Sostenibilità e economia circolare

Le strategie industriali basate sulla sostenibilità e sull'economia circolare sono approcci che le aziende adottano per ridurre il loro impatto ambientale, ottimizzare l'uso delle risorse e garantire un futuro più sostenibile sia a livello economico che sociale. Queste strategie sono sempre più cruciali, non solo per rispondere alla crescente domanda di responsabilità ambientale, ma anche per affrontare le sfide globali come il cambiamento climatico, la scarsità delle risorse naturali e la gestione dei rifiuti.

Le principali aree in cui si concretizza la sostenibilità industriale includono:

- Efficienza energetica: le aziende cercano di ridurre il consumo di energia durante la produzione, migliorando l'efficienza energetica attraverso l'adozione di tecnologie più moderne e pulite. L'uso di fonti di energia rinnovabile, come il solare o l'eolico, diventa sempre più importante.
- Gestione delle risorse naturali: un altro obiettivo è ottimizzare l'uso delle risorse naturali, riducendo lo spreco e migliorando il riciclo dei materiali. Le aziende puntano a utilizzare risorse rinnovabili, a ridurre l'uso di materie prime non rinnovabili e a implementare sistemi di gestione più responsabili.
- Riduzione delle emissioni e dei rifiuti: le strategie sostenibili mirano anche a ridurre le emissioni di gas serra, i rifiuti e l'inquinamento attraverso l'adozione di tecnologie a basse emissioni, il miglioramento dei processi di produzione e la gestione ottimizzata dei rifiuti.
- Responsabilità sociale e benessere delle comunità: la sostenibilità non riguarda solo l'ambiente, ma anche il miglioramento delle condizioni sociali. Le aziende possono adottare politiche per garantire il benessere dei dipendenti, la giustizia sociale e il supporto alle comunità locali.

Collegato al tema della sostenibilità vi è quello dell'economia circolare, un modello economico che si oppone al tradizionale modello lineare, in cui i prodotti vengono prodotti, utilizzati e poi scartati. Nell'economia circolare, invece, si promuove l'idea di un ciclo continuo di riparazione, riutilizzo, riciclo e rinnovamento dei materiali. L'obiettivo è ridurre al minimo i rifiuti e massimizzare l'uso delle risorse, creando un flusso chiuso che minimizza l'impatto ambientale e promuove la sostenibilità.

Le principali strategie industriali basate sull'economia circolare includono:

- Progettazione per la durabilità e il riciclo: le aziende devono progettare prodotti con una lunga durata e facilità di riparazione o riutilizzo. Questo implica l'uso di materiali che possano essere facilmente riciclati o riutilizzati, la progettazione di prodotti modulari che possano essere smontati facilmente e la riduzione dei componenti difficili da smaltire.
- Riutilizzo dei materiali e dei prodotti: invece di smaltire i materiali di scarto, le aziende possono recuperare e riutilizzare risorse da prodotti obsoleti o rotti. Ciò significa creare una rete di "riutilizzo" dei materiali, in modo che vengano reinseriti nel ciclo produttivo, riducendo la necessità di materie prime vergini e riducendo la produzione di rifiuti.
- Servizi di manutenzione e upgrading: l'economia circolare promuove anche modelli di servizi invece di vendere semplicemente prodotti. Le aziende possono offrire servizi di manutenzione e aggiornamento dei prodotti, garantendo che i beni possano essere utilizzati più a lungo prima di essere sostituiti.

2.3 Innovazione nei processi produttivi: esperienze aziendali

L'innovazione di processo riguarda l'introduzione di nuovi metodi, tecniche o tecnologie all'interno dei processi produttivi e distributivi di un'organizzazione, o il miglioramento sostanziale dei processi esistenti. Questi cambiamenti mirano a ottimizzare la gestione delle risorse, aumentare la produttività, ridurre i costi operativi, migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi e, in generale, rendere l'azienda più competitiva e sostenibile nel lungo periodo.

Digitalizzazione e innovazioni di processo sono strettamente interconnesse poiché la digitalizzazione fornisce gli strumenti tecnologici e i dati necessari per implementare innovazioni significative nei processi produttivi, operativi e organizzativi. In altre parole, la digitalizzazione è un catalizzatore che facilita l'introduzione di innovazioni nei processi aziendali, migliorando l'efficienza, la qualità e la competitività.

Anche il legame con il tema della sostenibilità è molto forte: le innovazioni di processo sono il mezzo attraverso cui le aziende possono ridurre l'impatto ambientale delle loro operazioni, migliorando l'efficienza delle risorse, riducendo i rifiuti, ottimizzando l'energia e, in generale, contribuendo alla protezione dell'ambiente. Questa correlazione emerge in vari ambiti, che comprendono l'adozione di nuove tecnologie, la riorganizzazione delle fasi produttive e la promozione di una cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

La strategia di digitalizzazione di AEPI (Imola, BO), ad esempio, si fonda su un approccio innovativo che integra l'automazione industriale avanzata con una forte attenzione alla qualità, all'efficienza e alla sostenibilità. L'azienda punta a soddisfare le esigenze di un mercato in continua evoluzione, quello della produzione di impianti elettrici industriali, utilizzando tecnologie all'avanguardia e investendo risorse strategiche in ricerca, sviluppo e talenti. Le principali aree di innovazione di AEPI si concentrano su diverse soluzioni tecnologiche avanzate per migliorare l'efficienza e la qualità nei processi industriali; tra queste, il software per il controllo robotico, che gestisce movimenti complessi e integra interfacce uomo-macchina, è fondamentale per ottimizzare le operazioni. Inoltre, l'azienda utilizza sistemi di visione per il controllo qualità, che trasformano immagini bidimensionali in modelli tridimensionali, assicurando una valutazione rapida e precisa dei processi produttivi.

AEPI implementa anche sistemi di supervisione e monitoraggio, strumenti che consentono di monitorare l'intero ciclo produttivo, garantendo continuità e affidabilità, dalla gestione della produzione alla sicurezza operativa. Un'altra area di innovazione riguarda le macchine automatiche tailor-made, progettate per soddisfare le esigenze specifiche di diversi settori industriali. Queste macchine, spesso equipaggiate con robot, migliorano la precisione e l'efficienza nella produzione.

L'azienda offre anche servizi di revamping e aggiornamento tecnologico, per prolungare la vita utile delle attrezzature obsolete e aggiornarle secondo le normative moderne in termini di sicurezza e tecnologia. Inoltre, AEPI sviluppa applicazioni robotiche innovative per automatizzare compiti ripetitivi, riducendo errori umani e aumentando la qualità del prodotto finale. La progettazione mecatronica e meccanica avanzata è un altro punto di forza, grazie all'uso di strumenti sofisticati per creare componenti elettrici e meccanici, che garantiscono prototipi rapidi e una produzione efficiente. Le simulazioni tridimensionali e l'integrazione della stampa 3D riducono significativamente gli errori e i tempi di sviluppo. Infine, l'azienda compie investimenti costanti nelle risorse umane, reclutando talenti qualificati e promuovendo la formazione continua per mantenere il personale sempre aggiornato sulle ultime innovazioni tecnologiche.

La strategia di automazione di OP Kiwi Sole, invece, si concentra principalmente sull'innovazione dei processi produttivi per affrontare le sfide del comparto ortofrutticolo, dove la varietà dei prodotti rende difficile standardizzare i processi. In risposta alla crisi del settore e alla necessità di aumentare la competitività, l'azienda ha adottato un approccio integrato che include investimenti significativi in automazione e tecnologie innovative. Un elemento chiave della strategia è l'adozione dei club varietali, che permette un controllo costante sulla qualità e quantità dei prodotti, specialmente nel settore mele e kiwi. Questo approccio aiuta a stabilizzare i prezzi di vendita e a garantire una gestione ottimale della filiera.

Parallelamente, OP Kiwi Sole sta puntando su sostenibilità e risparmio energetico, con l'installazione di impianti fotovoltaici nei suoi tre stabilimenti, riducendo così i costi energetici e migliorando l'efficienza complessiva.

Un altro aspetto riguarda l'automazione di alcune linee produttive per ottimizzare la selezione, il confezionamento e la gestione dei prodotti ortofrutticoli e, nonostante la complessità dovuta alla varietà intrinseca dei frutti, l'automazione ha permesso di semplificare e velocizzare molte fasi della produzione. L'azienda ha usufruito degli incentivi previsti da Industria 4.0 per i suoi investimenti in innovazione, in particolare per quanto riguarda l'innovazione di processo e la formazione del personale. I crediti d'imposta per la formazione sono stati utilizzati interamente, mentre quelli per l'innovazione di processo sono destinati a migliorare la gestione delle operazioni all'interno del magazzino e coinvolgono tutti gli operai, con incontri e riunioni periodiche per coordinare le attività.

2.4 Innovazione dei prodotti e/o servizi: esperienze aziendali

L'innovazione di prodotto e/o servizio si concentra sull'introduzione di nuovi prodotti/servizi o sul miglioramento significativo di quelli già esistenti, con l'intento di rispondere a nuove esigenze del mercato, anticipare i desideri dei consumatori o sfruttare nuove tecnologie. Questo tipo di innovazione implica una serie di modifiche o aggiustamenti in vari aspetti del prodotto stesso, come le caratteristiche, le funzionalità, il design, le prestazioni o i materiali utilizzati. Come per l'innovazione di prodotto, l'innovazione di servizio implica l'introduzione di cambiamenti che mirano a soddisfare meglio le esigenze dei clienti, ad aumentare l'efficienza operativa o a creare nuove opportunità di mercato.

La strategia di innovazione di prodotto di Gualapack (Piacenza) si concentra su soluzioni avanzate nel campo degli imballaggi, con un forte orientamento verso la sostenibilità, la qualità e l'innovazione tecnologica. La mission aziendale si articola attorno a diverse priorità: fornire imballaggi ad alte prestazioni, garantire qualità e servizio ai clienti, sfruttare il crossover tecnologico per creare sistemi integrati, e promuovere un impegno quotidiano verso la sostenibilità ambientale. Gualapack riconosce l'importanza di investire nel talento del proprio personale, un elemento essenziale per l'innovazione continua. L'azienda ha implementato un Sistema di Gestione Integrato che aderisce agli standard internazionali (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, BRCGS for Packaging Materials), garantendo così che i propri prodotti siano realizzati nel pieno rispetto delle normative ambientali, di sicurezza e

qualità. Questo sistema non solo assicura la conformità alle leggi vigenti ma promuove anche la continua innovazione nei prodotti, ottimizzando i processi produttivi e riducendo l'impatto ambientale.

Prendendo come riferimento un altro settore, la strategia di innovazione di prodotto di Carra Mangimi, ad esempio, si concentra principalmente sulla creazione di soluzioni avanzate per il benessere degli animali, con un forte impegno nella sostenibilità e nella salute animale. Un aspetto distintivo di questa strategia è l'istituzione di ANHEA nel 2006, un'area dedicata alla Ricerca e Sviluppo che non solo ha permesso di migliorare la gestione delle attività di innovazione, ma ha anche rafforzato il legame con i clienti, coinvolgendoli direttamente nella sperimentazione di nuovi prodotti. Il punto focale dell'innovazione riguarda la riduzione dell'uso di antibiotici negli allevamenti, puntando su diete bilanciate e prodotti pensati per promuovere la salute animale in modo naturale. L'obiettivo è garantire una produzione di alta qualità, sana e sostenibile, creando soluzioni che soddisfano le esigenze nutrizionali degli animali e promuovono il loro benessere. Questo approccio va oltre la semplice fornitura di mangimi, estendendosi a un servizio di consulenza per i clienti, con un supporto concreto nell'ottimizzazione della qualità e della cura degli allevamenti.

3. Il ruolo della formazione

La formazione gioca un ruolo cruciale nello sviluppo di innovazioni all'interno di un'azienda, in quanto fornisce le competenze necessarie per affrontare sfide nuove, adottare nuove tecnologie e migliorare continuamente i processi aziendali. Innanzi tutto consente ai dipendenti di aggiornarsi sulle ultime innovazioni tecnologiche, dall'adozione di nuove tecnologie digitali all'utilizzo di software avanzati per migliorare la produttività. Quando i lavoratori sono ben formati nelle tecnologie emergenti, come l'Intelligenza Artificiale, l'Internet delle Cose (IoT), la robotica o l'automazione, sono in grado di implementare e ottimizzare soluzioni innovative in azienda.

Allo stesso tempo, un ambiente formativo stimolante aiuta a sviluppare una cultura aziendale orientata all'innovazione. La formazione non riguarda solo l'apprendimento di competenze tecniche, ma anche lo sviluppo di soft skills come la creatività, il pensiero critico, la risoluzione dei problemi e la capacità di lavorare in team; elementi essenziali per affrontare le sfide e generare nuove idee.

3.1 La formazione come abilitatore del cambiamento

La formazione è un elemento chiave per abilitare e facilitare il cambiamento all'interno di un'azienda, specialmente in un contesto caratterizzato da rapidi sviluppi tecnologici, sfide competitive e necessità di adattamento ai cambiamenti del mercato. Che si tratti di software avanzati, automazione o digitalizzazione, la formazione prepara il personale a utilizzare efficacemente gli strumenti, riducendo la resistenza al cambiamento e velocizzando l'adozione delle novità.

La formazione non riguarda solo l'acquisizione di competenze tecniche, ma anche la mentalità. Promuovere una cultura aziendale aperta al cambiamento è fondamentale per l'adozione di nuove idee e strategie e spesso anche attraverso la formazione, i dipendenti sono incoraggiati ad adottare un approccio flessibile e innovativo, comprendendo che il cambiamento non è una minaccia ma un'opportunità di crescita e miglioramento.

Uno degli ostacoli principali che le aziende incontrano durante i processi di cambiamento è la resistenza al cambiamento stesso da parte dei dipendenti. La formazione è uno strumento fondamentale per gestire e ridurre questa resistenza: offrire sessioni formative che spieghino le ragioni del cambiamento, i benefici che porterà e come potere adattarsi, aiuta a superare le paure legate all'incertezza e a rafforzare la fiducia nel cambiamento. Quando le persone sono formate e informate adeguatamente, si sentono più responsabilizzate e parte del processo decisionale, perché ogni dipendente è consapevole del suo ruolo nel successo dell'azienda durante la transizione.

La formazione è cruciale anche per sviluppare una leadership efficace. I leader aziendali devono essere in grado di guidare i team attraverso il cambiamento, ispirare fiducia e motivare il personale a superare le sfide. La formazione delle figure manageriali permette di acquisire le competenze necessarie per gestire la transizione, supportare i dipendenti e comunicare efficacemente durante il processo di cambiamento.

3.2 L'innovazione come driver per nuove competenze

L'innovazione è un potente driver per lo sviluppo di nuove competenze, poiché in un contesto di continuo cambiamento, le aziende sono costrette ad evolversi, adottando nuove tecnologie, processi e approcci. Questo stimola l'acquisizione e il perfezionamento di competenze sia a livello individuale che organizzativo.

Con l'introduzione di tecnologie innovative come l'intelligenza artificiale, la robotica, l'automazione, la blockchain e l'Internet of Things (IoT), le aziende sono chiamate a sviluppare competenze digitali avanzate. I dipendenti devono imparare a utilizzare e integrare queste tecnologie nei loro processi lavorativi e questo comporta una continua formazione tecnica, ma anche l'acquisizione di competenze nell'analisi dei dati, nella gestione dei sistemi complessi e nell'innovazione dei prodotti e dei servizi.

Inoltre le aziende che promuovono un ambiente innovativo incoraggiano i dipendenti a sviluppare competenze trasversali come la creatività, la collaborazione, il problem solving e l'adattabilità. Queste competenze sono essenziali per sfruttare le opportunità offerte dall'innovazione, stimolando la voglia di apprendere e di mettere in discussione lo status quo.

3.3 Collaborazione fra imprese e istituzioni educative

La collaborazione tra imprese e istituzioni educative rappresenta un aspetto fondamentale per lo sviluppo delle competenze professionali e per la creazione di una forza lavoro altamente qualificata e preparata. Questa sinergia consente di rispondere in modo più efficace alle esigenze del mercato del lavoro, all'evoluzione tecnologica e alle difficoltà legate al reperimento di alcune figure professionali specifiche.

Le aziende richiedono competenze specifiche che spesso i laureati e i professionisti non possiedono a causa di un disallineamento tra le esigenze del mercato e l'offerta formativa. La collaborazione tra imprese e istituzioni accademiche permette di colmare questo divario, consentendo alle aziende di influenzare i percorsi formativi affinché rispecchino le reali necessità del settore. Questo approccio non solo rende i giovani più preparati e competitivi nel mondo del lavoro, ma contribuisce anche a una maggiore sinergia tra educazione e occupazione, favorendo lo sviluppo di talenti capaci di rispondere alle sfide del mercato.

Le imprese sono spesso all'avanguardia in termini di tecnologie e processi innovativi, ma spesso non hanno il tempo o le risorse per dedicarsi alla ricerca di base o all'innovazione teorica. Le istituzioni educative, d'altra parte, sono luoghi privilegiati per la ricerca e lo sviluppo di nuove idee. La collaborazione consente un flusso di conoscenza bidirezionale: le università possono beneficiare dell'esperienza pratica delle imprese, mentre le imprese possono accedere a nuove tecnologie, teorie e approcci innovativi sviluppati negli ambienti accademici.

Tirocini, stage e progetti di alternanza scuola lavoro sono strumenti efficaci per mettere in pratica le conoscenze teoriche apprese dagli studenti. Le imprese che collaborano con le scuole superiori, le università o i centri di ricerca possono offrire opportunità di apprendimento pratico che permettono agli studenti di acquisire competenze pratiche e di confrontarsi con le reali sfide aziendali. Questo tipo di esperienze aiuta gli studenti a diventare più competitivi nel mercato del lavoro e a sviluppare competenze che non potrebbero essere apprese in aula. Le aziende possono reclutare studenti e neolaureati durante i programmi di tirocinio, o attraverso partnership strategiche con le università, ottenendo accesso a una forza lavoro qualificata che ha già sviluppato competenze specifiche e una comprensione pratica delle esigenze aziendali. Inoltre, una tale collaborazione consente alle università di migliorare la reputazione e la qualità dei propri programmi di studio, attrarre finanziamenti e risorse per la ricerca e il supporto ai propri studenti.

Le imprese sono sempre più consapevoli della necessità di aggiornare continuamente le competenze dei propri dipendenti per stare al passo con i cambiamenti tecnologici e le dinamiche del mercato. In questo contesto, le istituzioni educative (università, scuole professionali, centri di formazione) giocano un ruolo cruciale, offrendo programmi di formazione continua, corsi di specializzazione o master su argomenti emergenti. La collaborazione in questo ambito consente alle imprese di accedere a formazione di alta qualità per i propri dipendenti, mentre le istituzioni educative possono ricevere feedback preziosi su cosa funziona effettivamente nel mondo del lavoro.

4. Buone prassi aziendali

Le buone prassi aziendali in tema di formazione sono pratiche, metodologie e approcci efficaci adottati dalle aziende per sviluppare e migliorare le competenze dei propri dipendenti. Queste prassi non solo aumentano la competitività dell'impresa, ma contribuiscono anche al benessere dei lavoratori e al loro sviluppo professionale. Le buone prassi di formazione mirano a ottimizzare i processi di apprendimento e a garantire che le competenze acquisite siano allineate alle esigenze aziendali, favorendo l'innovazione e la crescita continua.

Tutte le aziende coinvolte nell'attività di monitoraggio hanno portato esempi concreti di come l'introduzione di alcuni aspetti legati all'organizzazione della formazione aziendale hanno avuto significativi ritorni, in primis in termini di riduzione di gap di competenze, aumento dell'efficienza e miglioramento del clima aziendale.

4.1 Pianificazione e monitoraggio delle competenze

La pianificazione e il monitoraggio delle competenze rivestono un ruolo cruciale sia per il successo competitivo delle aziende sia per lo sviluppo delle risorse umane. Questi processi permettono di allineare le competenze dei dipendenti agli obiettivi strategici dell'organizzazione, garantendo che siano adeguate alle esigenze operative e ai traguardi di crescita, innovazione e sostenibilità.

Di seguito si riportano alcune buone prassi emerse con riferimento alla pianificazione e il monitoraggio delle competenze, per il cui approfondimento si rimanda ai rapporti sulle singole aziende.

La mappatura e l'analisi delle competenze sono processi fondamentali per identificare il livello di preparazione del personale e le aree da sviluppare. Un primo strumento utilizzato in questo ambito è la "matrice delle competenze", che consente di valutare il livello attuale delle competenze e di identificare eventuali lacune. Aziende come TGR, Carbopress e Metalcastello ricorrono a questo strumento per avere una panoramica precisa delle competenze presenti all'interno dell'organizzazione, facilitando così la pianificazione mirata dei percorsi formativi.

Inoltre, per monitorare l'evoluzione delle competenze nel tempo, vengono effettuate valutazioni periodiche, come analisi annuali che consentono di aggiornare i piani di sviluppo e di adattarli alle nuove esigenze aziendali. Aziende come Adel System e RFC Rettifiche Corgi utilizzano queste valutazioni per garantire che la formazione risponda in modo puntuale alle necessità emergenti e per ottimizzare gli investimenti in sviluppo delle risorse umane.

Infine, è fondamentale il coinvolgimento attivo dei responsabili, che partecipano direttamente nella definizione dei fabbisogni formativi. Manager e responsabili di servizio o reparto, infatti, sono chiamati a contribuire con la loro visione pratica, assicurando che le esigenze formative siano allineate agli obiettivi aziendali. Questo approccio collaborativo, adottato da realtà come Bonatti e AEPI, permette di creare un sistema formativo altamente integrato e mirato.

I piani di formazione personalizzati rappresentano un approccio altamente mirato ed efficace per lo sviluppo delle competenze all'interno di un'organizzazione. In particolare, i percorsi individualizzati sono corsi su misura, progettati in base alle lacune identificate e ai ruoli specifici dei dipendenti. Questo tipo di formazione, adottata da aziende come Adel System e Trevi, permette di intervenire in modo mirato per migliorare non solo le competenze tecniche, ma anche quelle trasversali, fondamentali per un'efficace performance lavorativa.

Inoltre, la formazione progressiva è un altro elemento chiave di questi piani, poiché si tratta di programmi strutturati che consentono una crescita graduale delle competenze, seguendo un percorso che porta il dipendente a raggiungere il livello richiesto per il proprio ruolo. Aziende come Kverneland Group e TGR utilizzano questa metodologia per assicurarsi che i dipendenti possano sviluppare le loro capacità in modo continuo e in linea con le esigenze aziendali, evitando salti troppo ampi tra le diverse fasi di apprendimento e garantendo un miglioramento costante e sostenibile delle competenze.

L'integrazione di strumenti digitali sta diventando un elemento fondamentale nella gestione della formazione aziendale, contribuendo a rendere i processi più efficienti e mirati. Ad esempio, l'utilizzo di software ERP, come Panthera e altri gestionali ERP, permette di monitorare le competenze dei dipendenti e pianificare la formazione in modo strategico. Questi sistemi consentono alle aziende, come Carbopress e RFC Rettifiche Corghi, di raccogliere dati in tempo reale e utilizzare le informazioni per prendere decisioni informate riguardo alla formazione e allo sviluppo delle risorse. Inoltre, l'uso di cruscotti di monitoraggio, come le dashboard, offre una visione chiara dello stato delle competenze aziendali e consente di valutare i progressi, rendendo più semplice l'analisi e l'aggiornamento dei piani formativi.

Un altro aspetto rilevante nella formazione aziendale riguarda il coinvolgimento e la collaborazione con il territorio. Le partnership con scuole e università, come quelle attuate da AEPI, Metalcastello e Kverneland Group, sono un modo per sviluppare percorsi formativi mirati, attrarre nuovi talenti e ridurre il disallineamento tra il mondo educativo e quello del lavoro. Queste collaborazioni favoriscono la creazione di un ponte tra le conoscenze teoriche acquisite durante il percorso scolastico e le competenze richieste dalle aziende. Inoltre, programmi di tirocinio e stage, come quelli promossi da Trevi e AEPI, offrono ai giovani la possibilità di acquisire competenze pratiche, direttamente applicabili nel contesto lavorativo, facilitando così l'ingresso nel mondo del lavoro.

Gli approcci partecipativi sono un altro aspetto fondamentale nel processo di formazione. I gruppi di miglioramento, che coinvolgono i dipendenti nell'analisi dei fabbisogni formativi, sono uno strumento efficace per garantire che i piani di formazione siano veramente aderenti alle necessità operative dell'azienda. Aziende come AEPI e TGR pongono particolare attenzione a questo aspetto, permettendo ai dipendenti di esprimere direttamente le proprie esigenze e contribuendo a creare piani formativi più efficaci e personalizzati. Inoltre, percorsi di coaching e affiancamento interni, in cui figure senior trasmettono le loro competenze ai più giovani, come avviene in AEPI e RFC Rettifiche Corghi, favoriscono un ambiente di apprendimento continuo e stimolano il trasferimento di conoscenze pratiche, contribuendo a rafforzare la cultura aziendale e a migliorare le performance complessive.

4.2 Valutazione dell'efficacia della formazione

Adottare pratiche per la valutazione dell'efficacia della formazione è essenziale per capire se i programmi formativi contribuiscono effettivamente a migliorare le competenze e le prestazioni. Questo processo permette di analizzare in che misura la formazione influisce su aspetti fondamentali come la produttività, la qualità del lavoro e la riduzione degli errori, fornendo dati concreti per misurare il valore aggiunto delle iniziative formative. Questo processo non si limita al controllo della qualità, ma favorisce la creazione di un ciclo virtuoso di miglioramento continuo. Grazie alle valutazioni, è possibile identificare le aree di forza e quelle che necessitano di perfezionamenti, consentendo di adattare e ottimizzare gli interventi formativi per rispondere meglio alle esigenze dei partecipanti e, in questo modo, ogni nuova iniziativa formativa si arricchisce delle esperienze precedenti, aumentando progressivamente l'efficacia degli interventi futuri.

Le valutazioni post-formazione rappresentano uno strumento essenziale per verificare l'efficacia dei corsi e l'acquisizione delle competenze. A tal fine, si utilizzano questionari e colloqui che consentono di raccogliere il feedback dei partecipanti, dando una misura tangibile dei risultati raggiunti e delle aree che potrebbero necessitare di miglioramenti. Un esempio di questa pratica viene offerto da Bonatti e AEPI, che implementano questi strumenti per monitorare i progressi dei corsisti.

Parallelamente, il monitoraggio tramite indicatori di performance (KPI) è un'altra metodologia utilizzata per misurare l'impatto della formazione e il miglioramento delle competenze. Aziende come Gualapack e Metalcastello si avvalgono di questi indicatori per avere una visione chiara e oggettiva dei risultati ottenuti, monitorando l'efficienza e l'efficacia della formazione nel tempo. Attraverso l'uso di KPI, è possibile ottenere una valutazione quantitativa dei progressi, contribuendo così a perfezionare i futuri programmi formativi.

L'allineamento della formazione con gli obiettivi strategici aziendali è un altro aspetto cruciale per garantire che lo sviluppo delle competenze sia funzionale al raggiungimento delle finalità aziendali. Un primo passo fondamentale in questa direzione è rappresentato dalla pianificazione integrata, che assicura che i piani di sviluppo delle competenze siano strettamente coordinati con gli obiettivi strategici dell'azienda, come la crescita sostenibile, l'innovazione tecnologica e il miglioramento organizzativo. Aziende come Adel System e Bonatti pongono particolare attenzione a questo allineamento, affinché la formazione diventi un motore di cambiamento e crescita all'interno dell'organizzazione.

Un altro strumento fondamentale in questo processo è il Master Plan della Formazione, che consiste in documenti strategici che delineano gli obiettivi formativi a lungo termine. Questi piani, adottati da realtà come Bonatti e Trevi, non solo orientano la formazione in funzione delle necessità aziendali, ma forniscono anche una visione chiara e strutturata delle competenze da sviluppare nel tempo, facilitando una crescita continua e mirata in linea con le ambizioni strategiche dell'organizzazione.

4.3 Le Academy

Alcune aziende prevedono al loro interno delle vere e proprie academy aziendali, strutture interne che si concentrano sulla formazione continua dei dipendenti, offrendo percorsi formativi mirati a soddisfare le esigenze specifiche dell'azienda e a supportare la crescita professionale delle risorse umane. È il caso ad esempio di Gaiotto, Trevi e in fase di avvio TGR.

Il principale obiettivo di un'academy aziendale è quello di allineare le competenze dei dipendenti con le necessità aziendali, favorendo l'acquisizione di conoscenze e abilità che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa. Le academy sono in grado di creare piani formativi personalizzati, spesso supportati da tecnologie digitali e piattaforme online, che permettono di monitorare il progresso dei partecipanti, facilitando una formazione continua e incentrata sulle specifiche richieste del settore. Vengono inoltre presentate come un ottimo strumento per rafforzare la cultura organizzativa, poiché offrono l'opportunità di trasmettere i valori aziendali, promuovere comportamenti e competenze trasversali come la leadership, la collaborazione e la gestione del cambiamento. Questi percorsi formativi favoriscono anche l'integrazione tra i diversi dipartimenti e la condivisione di best practices, creando un ambiente di apprendimento collaborativo e stimolante.

Un altro aspetto importante è che le academy aziendali contribuiscono a ridurre il turnover e a fidelizzare i talenti, poiché offrono ai dipendenti la possibilità di crescere professionalmente all'interno dell'organizzazione. Inoltre, grazie alla formazione mirata e alla possibilità di aggiornamento costante, le aziende possono mantenere elevati standard di competitività, preparandosi a rispondere ai cambiamenti del mercato e alle nuove sfide tecnologiche.

5. Conclusioni

La sinergia fra formazione e innovazione consiste nell'unire la preparazione dei professionisti con l'adozione di tecnologie e nuovi modelli di business. La formazione prepara i dipendenti a sfruttare le nuove tecnologie e ad adattarsi ai cambiamenti, mentre l'innovazione offre strumenti e metodi che amplificano le competenze acquisite, promuovendo un ambiente di lavoro più creativo e competitivo, formando un circolo virtuoso che stimola la crescita aziendale e migliora la capacità di rispondere alle esigenze del mercato.

Dall'attività di monitoraggio condotta da Orione emerge una serie di elementi che evidenziano i benefici di un approccio strutturato alla formazione e allo sviluppo delle competenze in concomitanza con l'introduzione di significative innovazioni organizzative, di processo o di prodotto. In generale, le aziende hanno registrato un notevole miglioramento nella gestione delle lacune formative, grazie alla mappatura delle competenze e alla pianificazione mirata della formazione. Questi strumenti hanno consentito di colmare le carenze esistenti, assicurando che il personale fosse adeguatamente preparato per affrontare le sfide aziendali, migliorando la capacità complessiva dell'organizzazione. Anche l'introduzione di piani formativi mirati ha avuto un impatto diretto sull'efficienza operativa. Le aziende hanno riscontrato un incremento della produttività e una gestione più efficace dei processi, grazie a competenze più precise e allineate agli obiettivi strategici aziendali, contribuendo a ottimizzare le risorse e a migliorare le performance complessive.

L'organizzazione della formazione ha tendenzialmente effetti positivi anche sul clima aziendale, creando un ambiente di lavoro più positivo e collaborativo. La partecipazione attiva dei dipendenti ai percorsi formativi e il rafforzamento di competenze trasversali come la leadership e la gestione del cambiamento hanno influito positivamente sul morale e sulla motivazione, favorendo una cultura aziendale più coesa.

Infine, l'uso di valutazioni periodiche delle competenze e di tecnologie digitali ha permesso alle aziende di monitorare in tempo reale i progressi formativi, ottimizzando così gli investimenti in risorse umane. Questo approccio ha consentito di adattare la formazione alle esigenze emergenti, rendendo gli interventi più mirati ed efficaci e massimizzando i risultati ottenuti.