

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Progetto Formazione Tecnica e Marketing 3F Filippi

Ambito tematico strategico:

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

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 374182

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi
Carminé Marmo
Valerio Vanelli

Sommario

1. Introduzione.....	3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	4
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	8
3. Il Piano Formativo.....	9
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
4. L'impatto della formazione.....	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5. Conclusioni	13
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2 Le buone prassi aziendali.....	14
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 3F Filippi S.p.A. costituisce il caso di studio di questo report. 3F Filippi rappresenta un caso emblematico di come la formazione possa diventare una leva strategica per l'innovazione e lo sviluppo organizzativo e per questa ragione risulta interessante per le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo.

Inoltre il piano oggetto di questo report si configura come una buona prassi replicabile perché integra in modo coerente le strategie aziendali di lungo periodo con un'attenta rilevazione dei fabbisogni e una cultura della valutazione, favorendo un uso più consapevole e mirato delle risorse, orientando le scelte future e contribuendo alla costruzione di un apprendimento trasformativo, in grado di incidere in modo duraturo sui processi aziendali e sulle performance individuali.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 e delle recenti questioni geo-politiche 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 2023, 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 3F Filippi, 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

Fondata nel 1952 da Romano Bonazzi e Martino Filippi, 3F Filippi S.p.A. è un'azienda italiana con sede a Pianoro, in provincia di Bologna, specializzata nella progettazione e produzione di sistemi di illuminazione tecnica efficienti. Con oltre 70 anni di esperienza nel settore, l'azienda è riconosciuta per la sua capacità di offrire soluzioni di illuminazione di alta qualità, interamente progettate e realizzate nei propri stabilimenti, portando con orgoglio il marchio "Made in Italy" in più di 50 paesi nel mondo.

La gamma prodotti di 3F Filippi riflette una profonda specializzazione tecnica nel settore dell'illuminazione professionale, con soluzioni che coprono sia l'ambito architettuale che quello industriale, rispondendo a esigenze molto diverse in termini di funzionalità, estetica e performance. L'offerta spazia dalle plafoniere a sospensione ai faretti da incasso, dai sistemi su binario ai corpi illuminanti waterproof, fino alle soluzioni per ambienti outdoor e sportivi. Questo ampio ventaglio di soluzioni è progettato non solo per garantire elevate prestazioni illuminotecniche, ma anche per assicurare efficienza energetica, affidabilità nel tempo e integrazione architettonica.

Tra i suoi prodotti di punta si distinguono le serie "3F Linda" e "3F Linux", linee pensate per ambienti industriali aggressivi, caratterizzati da polveri, umidità, variazioni termiche e sostanze corrosive, tipici di settori come quello alimentare, farmaceutico, chimico o della logistica. La resistenza meccanica, la protezione IP (*Ingress Protection*) elevata e i materiali utilizzati garantiscono una lunga durata e una ridotta necessità di manutenzione, fattori determinanti nei contesti produttivi. L'illuminazione industriale oggi, infatti, non è più solo una questione tecnica, ma è diventata anch'essa un elemento strategico per il benessere dei lavoratori, la sicurezza e l'efficienza energetica. In questo scenario, 3F Filippi si inserisce con una proposta fortemente innovativa, in linea con i trend di digitalizzazione e sostenibilità che stanno trasformando il settore: l'integrazione con sistemi di gestione smart, la compatibilità con sensori per il controllo dell'illuminazione in base alla presenza o alla luce naturale, e l'uso di tecnologie LED ad alta efficienza rendono i prodotti dell'azienda una scelta ideale per chi desidera ridurre consumi e impatto ambientale.

Anche nell'ambito architettuale, l'illuminazione è sempre più al centro dei progetti di riqualificazione, interior design e valorizzazione degli spazi pubblici e privati. In questo senso, 3F Filippi ha saputo coniugare performance e design, proponendo soluzioni tecniche che si integrano armoniosamente in scuole, uffici, musei, strutture sanitarie e impianti sportivi, senza mai perdere di vista le esigenze funzionali.

Ogni soluzione proposta è studiata per garantire il massimo rispetto delle normative illuminotecniche. Grazie alla stretta collaborazione con lighting designer e architetti, le soluzioni 3F Filippi sono ottimizzate per ambienti diversi: uffici, industria, vendita al dettaglio, sport, scuole e sanità. I servizi dedicati includono anche supporto tecnico, software di progettazione e documentazione di dettaglio (cataloghi, curve fotometriche, ecc.).

L'azienda si impegna a fondo in ambiti quali sostenibilità e responsabilità sociale, tanto da integrare l'ISO 9001 in ottica "lighting design" e nel codice etico previsto dal D.Lgs. 231/2001. In aggiunta, sviluppa soluzioni per ambienti con certificazioni come HACCP (alimentare), IFS, BRC per il comparto food.

L'azienda guarda con particolare attenzione all'espansione internazionale, considerandola una leva strategica per la crescita, in un contesto in cui il mercato italiano è abbastanza stabile. Le opportunità offerte dai mercati esteri permettono non solo di ampliare il bacino di clienti, ma anche di diversificare il rischio e consolidare il posizionamento del brand a livello europeo e globale. I principali mercati di riferimento per 3F Filippi includono il Regno Unito, i Paesi del Benelux, Francia e Spagna. Questi Paesi rappresentano aree ad alta domanda di soluzioni illuminotecniche professionali, spinte da politiche di efficientamento energetico, riqualificazione urbana e transizione ecologica. In particolare, l'attenzione crescente alla sostenibilità, alle certificazioni ambientali e alla

digitalizzazione delle infrastrutture crea un terreno fertile per l'adozione di sistemi LED avanzati, efficienti e integrabili con soluzioni smart. Con una solida rete vendita, 3F Filippi copre mercati in oltre 50 Paesi del mondo; il contatto diretto con il cliente è favorito da un sito web multilingue, dove è possibile richiedere informazioni e scaricare materiale tecnico, e tramite showroom e distributori che coprono l'Italia e l'estero. Infine, la presenza online è supportata da aggiornamenti su piattaforme social e comunicati su eventi e workshop.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

3F Filippi affianca una solida strategia di Ricerca e Sviluppo (R&S) a processi produttivi sostenibili, una progettazione modulare orientata all'economia circolare, una forte spinta verso l'innovazione tecnologica (IoT, HCL), collaborazioni con enti tecnici di riferimento, nonché un approccio culturale inclusivo che valorizza la relazione diretta con clienti e professionisti.

Negli ultimi anni l'azienda ha investito in modo significativo nello sviluppo di un centro interno di R&S, dotato di apparecchiature e tecnologie di altissimo livello. Tra gli strumenti di punta vi è il goniometro a specchio rotante, una strumentazione avanzata e rara a livello europeo, che consente all'azienda di effettuare misurazioni fotometriche e colorimetriche estremamente precise, in conformità con le normative UNI EN 13032 e IES LM-79. Si tratta di standard riconosciuti a livello internazionale che regolano il modo in cui si misura la luce emessa da un apparecchio illuminante, inclusi parametri fondamentali come flusso luminoso, distribuzione della luce, efficienza e temperatura colore. Questi investimenti rafforzano la capacità dell'azienda di accelerare l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti, grazie a cicli di testing più rapidi e iterativi. Inoltre, consentono un monitoraggio costante della qualità e sicurezza dei dispositivi, attraverso test interni rigorosi e continui, condotti secondo gli standard tecnici CEI, EN e IEC, che garantiscono l'idoneità dei prodotti per l'utilizzo in differenti contesti applicativi, anche in ambienti critici o normativamente complessi (come industria alimentare, farmaceutica o outdoor). Oltre agli aspetti tecnici, questa infrastruttura è anche il cuore pulsante dell'innovazione aziendale, dove si sperimentano nuovi materiali, tecnologie LED ad alta efficienza, sistemi di gestione della luce e integrazione con dispositivi IoT. Il centro R&S diventa così non solo uno spazio di verifica, ma anche un luogo di visione strategica, in cui si progetta il futuro dell'illuminazione secondo i principi della sostenibilità, della flessibilità e dell'intelligenza tecnologica.

3F Filippi ha scelto di progettare i propri prodotti seguendo una logica di sostenibilità e durabilità, orientata alla responsabilità ambientale e all'efficienza nel lungo periodo. Le soluzioni illuminotecniche realizzate dall'azienda non sono pensate come oggetti "usa e getta", ma come sistemi modulari, progettati per poter essere aggiornati, riconfigurati o riparati nel tempo. Questo approccio permette di sostituire singoli componenti, come i moduli LED o i driver, senza dover smaltire l'intero apparecchio, riducendo così sia i rifiuti elettronici che l'impatto ambientale complessivo. Consente inoltre di adattare facilmente i prodotti alle evoluzioni tecnologiche o normative, assicurando che restino sempre conformi agli standard più aggiornati in termini di efficienza energetica, sicurezza e prestazioni illuminotecniche; in questo modo, anche l'investimento dei clienti mantiene il proprio valore nel tempo, contribuendo al contempo a una visione più responsabile della produzione industriale.

Questa filosofia progettuale si inserisce pienamente nei principi dell'economia circolare, in cui il ciclo di vita dei prodotti viene prolungato e valorizzato, promuovendo il riutilizzo delle risorse e riducendo l'impatto ambientale dei processi produttivi. A testimonianza dell'impegno concreto in questo ambito, 3F Filippi ha ottenuto nel 2020 la medaglia di bronzo da EcoVadis, una delle principali piattaforme internazionali per la valutazione della sostenibilità aziendale, che premia le imprese più virtuose in termini di responsabilità sociale, ambientale ed etica.

La strategia ambientale di 3F Filippi è parte integrante e strutturale della sua visione aziendale. L'impresa si ispira ai principi dello sviluppo sostenibile delineati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, traducendoli in azioni concrete e misurabili, come l'adozione di sistemi di gestione certificati, tra cui la ISO 14001 per la gestione ambientale e la

ISO 9001 per la qualità, che garantiscono il rispetto di standard internazionali lungo tutta la catena produttiva. Inoltre l'azienda ha compiuto scelte precise in termini di efficienza energetica e utilizzo di fonti rinnovabili, a cui si accompagna un costante processo di ottimizzazione delle attività industriali, volto a ridurre sprechi, consumi e impatti ambientali, attraverso l'adozione di tecnologie intelligenti e sistemi automatizzati che rendono i processi più sostenibili e monitorabili in tempo reale. Anche la filiera degli approvvigionamenti è gestita con attenzione, selezionando fornitori certificati e materiali conformi ai criteri di responsabilità ambientale e sociale.

3F Filippi mantiene un dialogo costante con i principali organismi e associazioni del settore illuminotecnico, tra cui Lighting Europe, ASSIL (Associazione Italiana Produttori Illuminazione), IES (Illuminating Engineering Society), AIDI (Associazione Italiana di Illuminazione) e APIL (Associazione Professionisti dell'Illuminazione). Questo coinvolgimento attivo consente all'azienda non solo di restare aggiornata sulle evoluzioni normative e tecnologiche, ma anche di contribuire direttamente alla definizione di standard, regolamenti e buone pratiche che influenzano il mercato a livello nazionale ed europeo.

A rafforzare ulteriormente la reputazione dell'impresa, anche su scala internazionale, contribuiscono progetti di grande rilievo, come la recente fornitura e installazione dei sistemi di illuminazione per il supercomputer Leonardo presso il Tecnopolo di Bologna, uno dei poli tecnologici più avanzati d'Europa. Un intervento simbolico e concreto, che dimostra la capacità di 3F Filippi di operare in contesti ad alta complessità tecnologica, posizionandosi come player qualificato nel panorama dell'industria 4.0 e dell'innovazione digitale.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Negli ultimi due anni, la formazione in 3F Filippi è stata messa al centro della strategia aziendale come strumento fondamentale per il raggiungimento di un obiettivo preciso e condiviso: creare, attraverso il dipartimento di formazione, le condizioni perché le persone scelgano consapevolmente di lavorare in azienda. L'intento non è solo attrarre competenze, ma costruire un ambiente motivante, stimolante e orientato al benessere, in cui ciascun individuo possa sentirsi parte attiva di un progetto collettivo. In questa visione, il concetto di "stare bene" assume un significato profondo e dinamico: non si tratta di offrire un contesto comodo o deresponsabilizzante, ma di creare un ambiente che favorisca l'impegno autentico e, per questo, l'azienda si pone l'obiettivo di generare contesti e relazioni in grado di attivare la motivazione intrinseca delle persone, rendendo naturale e spontanea la loro adesione al percorso industriale tracciato dall'organizzazione.

Il contributo delle persone è valorizzato a partire dal ruolo che ciascuna ricopre, senza pretese di adattare l'azienda artificialmente ai desideri individuali. L'approccio è opposto: si riconosce che ogni persona può decidere di far parte del progetto 3F Filippi nel momento in cui si riconosce nei suoi valori e nella sua visione. Non è l'organizzazione a "plasmarsi" sulle persone, ma è il sistema aziendale a proporre un progetto solido, coerente e attrattivo, a cui le persone possono scegliere di contribuire in modo volontario e consapevole. Questa adesione è considerata la base per uno sviluppo sostenibile dell'impresa: solo attraverso un coinvolgimento autentico è possibile progettare e portare sul mercato prodotti che siano, allo stesso tempo, utili, innovativi e capaci di generare valore economico per l'azienda. L'obiettivo non è solo "produrre bene", ma "produrre valore" in tutte le sue forme: tecnico, umano, relazionale ed economico.

In questo senso, la formazione diventa molto più di un semplice strumento per colmare gap di competenze ma rappresenta un canale privilegiato per la condivisione della cultura aziendale, per l'accompagnamento nei processi di cambiamento, per la costruzione di senso e per il rafforzamento dell'identità collettiva. È un investimento sulle persone, ma anche una scommessa sulla capacità dell'organizzazione di crescere attraverso il contributo attivo e consapevole di ciascuno.

Uno degli aspetti su cui 3F Filippi investe con particolare impegno è la **rilevazione dei fabbisogni formativi**. Si tratta di un processo tutt'altro che scontato: sebbene possa apparire come una prassi consolidata e apparentemente semplice, in realtà rappresenta un ambito delicato e strategico, che richiede attenzione, ascolto attivo e una reale comprensione delle dinamiche interne. L'obiettivo dell'azienda è quello di raccogliere indicazioni genuine, in grado di riflettere i bisogni effettivi delle persone e dei reparti, andando oltre le semplificazioni o le soluzioni standardizzate.

Fino a pochi anni fa, la rilevazione dei fabbisogni avveniva secondo modalità piuttosto tradizionali: venivano raccolte indicazioni dai responsabili di funzione, in modo spesso informale e frammentato. Fatta eccezione per alcuni percorsi più strutturati – ad esempio nell'ambito informatico o linguistico – che richiedevano la costituzione di classi trasversali e quindi una gestione centralizzata, gran parte delle necessità veniva rilevata attraverso un confronto diretto con i capi reparto, seguendo un approccio “classico” e per certi versi ancora poco sistemico. Un discorso a parte merita l'area della sicurezza sul lavoro e della sostenibilità ambientale, che in azienda viene gestita con molta attenzione: si tratta di ambiti in cui la penetrazione delle pratiche formative e procedurali è profonda e costante, con attività fortemente formalizzate e supervisionate.

Negli ultimi anni, tuttavia, 3F Filippi ha avviato un percorso di affinamento metodologico, volto a strutturare meglio questa fase di rilevazione, aumentandone la precisione e la capacità di anticipare i bisogni emergenti. Il dialogo con i responsabili è oggi più sistematico, e si affianca a momenti di analisi più trasversali e a una crescente attenzione agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Due anni fa, in particolare, è stato introdotto un processo di ascolto individuale rivolto ai primi e secondi livelli dell'organizzazione, condotto direttamente dal responsabile della formazione e da un altro componente dell'area HR. Questo approccio ha segnato un passo significativo verso una maggiore personalizzazione e profondità nella comprensione delle esigenze espresse dalle figure chiave dell'organizzazione. La possibilità di operare senza eccessive pressioni temporali ha rappresentato un valore aggiunto, permettendo di curare la relazione, il dialogo e l'ascolto diretto.

È importante chiarire che i primi e i secondi livelli coinvolti in questa rilevazione non coincidono con i responsabili di reparto, anch'essi comunque inclusi nel percorso. I capi reparto sono circa una dozzina, mentre i primi e secondi livelli mappati sono circa 22-24 persone, tutte direttamente coinvolte nel processo. Il coinvolgimento ha avuto come obiettivo non solo quello di raccogliere dati formali, ma anche di attivare una riflessione condivisa sulle priorità formative, valorizzando la prospettiva individuale e di contesto. In termini operativi, uno dei primi risultati di questa attività di mappatura e confronto è stato un forte riconoscimento dell'importanza di sviluppare competenze trasversali legate alla comunicazione e alla gestione dei conflitti e, su questa base, l'azienda ha costruito e realizzato un progetto formativo strutturato e di grande valore, finalizzato a migliorare le dinamiche relazionali, il clima organizzativo e la capacità di affrontare situazioni complesse in modo consapevole ed efficace.

In coerenza con una visione della formazione come processo continuo e trasformativo, 3F Filippi ha introdotto attività strutturate di follow-up, ritenute fondamentali per dare continuità e profondità agli interventi formativi. L'azienda è pienamente consapevole che una formazione efficace non può esaurirsi in un singolo evento e, per questo motivo, sono stati progettati e realizzati momenti di confronto successivi ai percorsi formativi, finalizzati a consolidare gli apprendimenti, monitorare i cambiamenti e accompagnare l'applicazione concreta delle competenze nei contesti di lavoro.

A sostegno di questa nuova impostazione, l'azienda ha deciso di ripensare anche il proprio approccio culturale alla formazione, partendo dai vertici dell'organizzazione: sono stati attivati colloqui individuali della durata di circa un'ora e mezza con coloro che ricoprono ruoli di leadership e che, più di altri, hanno la responsabilità di tradurre in pratica i principi e gli obiettivi del cambiamento. Questi momenti hanno rappresentato un'occasione preziosa per esplorare sia le potenzialità già presenti all'interno dell'organizzazione, sia le difficoltà legate all'esercizio di uno stile di leadership coerente con i valori e le sfide attuali.

Per quanto riguarda la valutazione dell'efficacia della formazione, fino a tempi recenti, non era stato predisposto un sistema formalizzato e strutturato in modo sistematico. In questa direzione si colloca l'adozione del **report di valutazione della prestazione**, uno strumento oggi in fase di implementazione, che viene somministrato ai partecipanti al termine delle esperienze formative. Sebbene tale strumento non sia stato utilizzato per il Piano oggetto di questo report, la sua introduzione rappresenta un passo concreto verso la costruzione di una cultura della misurazione, fondata su dati e riscontri oggettivi. L'obiettivo non è solo rendere conto a posteriori, ma anche raccogliere evidenze utili per orientare le scelte future e migliorare la qualità degli interventi.

Un ulteriore strumento adottato è costituito da una **scheda di monitoraggio post-formazione**, che ha la funzione di stimolare un confronto a sei mesi di distanza dal percorso formativo. Questo modulo, che viene considerato più come un "pretesto dialogico" che come un mero adempimento formale, consente di attivare colloqui mirati con i partecipanti e i loro responsabili, per indagare in che misura i contenuti appresi siano stati trasferiti nella pratica lavorativa. Le domande chiave riguardano l'effettiva utilità dell'esperienza, l'applicazione concreta delle competenze sviluppate e l'impatto sulle attività quotidiane.

L'utilizzo di questi strumenti risponde a una duplice esigenza: da un lato, quella di favorire un reale scambio tra area HR, persone e responsabili, per rafforzare la consapevolezza sui risultati attesi dalla formazione; dall'altro, quella di costruire un sistema documentabile, utile anche nei confronti della direzione aziendale o di eventuali interlocutori esterni.

2.4 Considerazioni riepilogative

3F Filippi S.p.A. è un'azienda italiana specializzata nella progettazione e produzione di sistemi di illuminazione tecnica di alta qualità, interamente realizzati nei propri stabilimenti e distribuiti in oltre 50 Paesi. 3F Filippi integra in modo sinergico diverse leve strategiche per sostenere e rafforzare il proprio posizionamento competitivo nel settore dell'illuminazione tecnica, grazie a strumentazioni interne altamente specializzate e ad un approccio progettuale basato su prodotti modulari, intelligenti e aggiornabili, in grado di garantire prestazioni elevate e ottimizzazione energetica.

Negli ultimi due anni, 3F Filippi ha posto la formazione al centro della propria strategia aziendale, considerandola uno strumento essenziale per favorire un ambiente di lavoro motivante e coinvolgente. L'obiettivo non è solo attrarre talenti, ma creare le condizioni affinché le persone scelgano consapevolmente di aderire al progetto industriale dell'organizzazione. La formazione è intesa come leva per stimolare un'adesione autentica ai valori aziendali e promuovere un benessere organizzativo che favorisca l'impegno attivo e il senso di appartenenza e in questo quadro, il contributo individuale viene valorizzato a partire dal ruolo ricoperto, in un equilibrio tra esigenze aziendali e responsabilità condivise.

Uno degli aspetti distintivi del modello adottato è rappresentato dalla cura nella rilevazione dei fabbisogni formativi. A partire da un approccio inizialmente più tradizionale, l'azienda ha avviato un percorso di affinamento metodologico, che ha portato all'introduzione di colloqui individuali con i primi e secondi livelli dell'organizzazione, permettendo di raccogliere indicazioni più precise e contestualizzate e favorendo la progettazione di interventi realmente rispondenti alle esigenze espresse.

Parallelamente, l'azienda ha iniziato a strutturare anche il sistema di valutazione dell'efficacia formativa, introducendo strumenti come il report di valutazione della prestazione e una scheda di follow-up a sei mesi, pensata per attivare un confronto tra partecipanti, HR e responsabili. Questi strumenti rispondono sia alla necessità di monitorare l'impatto reale degli interventi, sia all'esigenza di documentare l'efficacia della formazione in modo trasparente e rendicontabile. La combinazione di ascolto, progettazione graduale e valutazione post-formazione contribuisce così a consolidare una cultura organizzativa fondata sull'apprendimento continuo e sullo sviluppo condiviso delle competenze.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano 374182 “Progetto Formazione Tecnica e Marketing” è stato presentato a settembre 2023 e le attività formative sono state svolte nell'ultimo trimestre del 2023. Si propone di sostenere la crescita e l'evoluzione dell'azienda attraverso un duplice obiettivo: migliorare la competitività e la capacità di innovazione dell'impresa e garantire il mantenimento e l'aggiornamento continuo delle competenze dei dipendenti.

Gli obiettivi formativi si concentrano sul rafforzamento delle competenze tecnico-professionali e gestionali del personale, con particolare attenzione allo sviluppo di abilità specifiche legate alla gestione del prodotto, alla conoscenza della lingua inglese e alla gestione dei dati. A supporto di tali finalità, il piano interviene su tre aree chiave: l'innovazione tecnologica, l'approfondimento delle competenze gestionali e di processo, e il potenziamento delle competenze tecniche e professionali. Questi ambiti risultano fondamentali per affrontare con efficacia le sfide del mercato e contribuire al miglioramento organizzativo e produttivo dell'azienda.

Il Piano è stato presentato e realizzato con il supporto della Fondazione Aldini Valeriani, ente con cui l'azienda ha sviluppato nel tempo un percorso di collaborazione stabile e proficuo. L'esigenza alla base del piano nasce dal bisogno di aggiornare e potenziare le competenze tecniche e gestionali dei lavoratori in relazione alle attività quotidiane e alle evoluzioni del contesto produttivo. Il piano si concentra sulla gestione dei dati, delle lingue e del prodotto, con l'obiettivo di aumentare il valore generato nelle singole aree di attività. Il fabbisogno è stato rilevato in maniera mirata, con il coinvolgimento di impiegati appartenenti alle aree tecnico-amministrative e marketing, per i quali si è ritenuto strategico investire in aggiornamento professionale, in particolare nei settori linguistico, informatico e tecnico-specialistico.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano ha incluso quattro azioni formative, così suddivise:

- **Corso tecnico CWS Administrator** (6 ore),
- **Corso tecnico sul prodotto Controllore LDALI Loytec** (16 ore),
- **Lingua inglese – livello intermedio** (15 ore),
- **Information Design Masterclass** (20 ore – con voucher formativo).

Le modalità formative utilizzate sono state principalmente in aula interna o a distanza sincrona, con una sessione in aula esterna per la masterclass. La formazione è stata erogata durante l'orario di lavoro, con un'impostazione di tipo specialistico e una forte aderenza alle reali attività operative. Hanno partecipato effettivamente 7 dipendenti, per un totale di 55 ore di formazione realizzate su 57 previste, con un monte ore allievo pari a 73 ore. Il tasso di completamento delle azioni è stato del 100% per tre corsi su quattro, e del 90% per la masterclass.

Gli esiti formativi sono stati formalmente certificati con attestati di partecipazione, e il completamento di tutte le azioni previste evidenzia un buon livello di efficacia organizzativa. Il piano dimostra un approccio coerente tra bisogni individuati, struttura dell'offerta formativa e modalità di gestione, con particolare attenzione alla tracciabilità amministrativa e alla trasparenza nei processi di rendicontazione.

Durante l'intervista è stata sottolineata a più voci l'importanza dei momenti di follow-up interni, successivi ai corsi durante i quali i partecipanti si sono confrontati sugli esiti dell'esperienza. Tra i feedback emersi, la partecipazione alla masterclass Information Design, per esempio, si è rivelata estremamente formativa e coerente con le attività lavorative quotidiane nell'ambito marketing e comunicazione del partecipante. Il corso è stato giudicato ben

strutturato e condotto con efficacia, grazie anche alla preparazione e competenza del docente incaricato. Durante il percorso formativo, il docente ha inoltre messo a disposizione dei partecipanti una piattaforma digitale sviluppata autonomamente, accessibile tramite credenziali personali. Tale piattaforma ha rappresentato un importante valore aggiunto, consentendo l'accesso a materiali didattici strutturati, video-lezioni, esercitazioni pre e post aula e contenuti di approfondimento sempre consultabili e scaricabili anche a corso concluso.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano “Progetto Formazione Tecnica e Marketing” ha messo a fuoco il rafforzamento di competenze tecniche e gestionali, con particolare attenzione alla gestione del prodotto, alla lingua inglese e al data management, agendo su tre ambiti cruciali: innovazione tecnologica, processi gestionali e specializzazione tecnica. Il percorso, realizzato con il supporto della Fondazione Aldini Valeriani, ha previsto quattro azioni formative: un corso tecnico su CWS Administrator, uno sul Controllore LDALI Loytec, un modulo di inglese intermedio e una masterclass di Information Design. Le modalità didattiche sono state miste (aula interna, esterna e online sincrono), per un totale di 55 ore effettive e 73 ore allievo, con una partecipazione attiva da parte di sette dipendenti e un tasso di completamento pari al 100% per tre corsi su quattro.

Un aspetto particolarmente apprezzato è stato il follow-up interno successivo ai corsi, che ha permesso ai partecipanti di confrontarsi sugli apprendimenti e sull'applicabilità delle competenze acquisite. In particolare, la masterclass in Information Design ha ricevuto feedback molto positivi: la coerenza con le attività quotidiane nel marketing, la qualità dell'insegnamento e l'utilizzo di una piattaforma didattica digitale, sviluppata dal docente stesso, hanno rappresentato elementi di grande valore. Questa piattaforma, accessibile tramite credenziali personali, ha offerto materiali strutturati, video, esercitazioni e contenuti sempre consultabili, consolidando l'efficacia e la sedimentazione delle competenze apprese.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La masterclass "Information Design" ha avuto un impatto significativo sullo sviluppo organizzativo e sulla capacità di innovazione di 3F Filippi, in particolare nel rafforzare le competenze trasversali e strategiche all'interno delle funzioni marketing e comunicazione. I contenuti formativi si sono rivelati estremamente rilevanti per la fase iniziale di progettazione e ricerca prodotto, facilitando un dialogo più strutturato ed efficace con interlocutori chiave dell'azienda, come il dipartimento di Ricerca e Sviluppo, la rete vendita e altre funzioni tecniche. Questo ha contribuito a migliorare il coordinamento interno e a velocizzare i processi decisionali, grazie a una comunicazione più chiara e orientata agli obiettivi.

Uno dei principali risultati del percorso è stato l'incremento della capacità di sintesi e chiarezza espositiva del partecipante, oggi in ruolo di Product Marketing Manager. Il corso ha supportato la sua transizione verso una posizione con responsabilità manageriali più complesse, dotandolo di strumenti utili per organizzare, rappresentare e condividere informazioni in modo efficace. In particolare, l'approccio all'Information Design ha permesso di superare i limiti delle presentazioni tradizionali basate su tabelle e testi complessi, offrendo tecniche per la trasformazione dei dati in visualizzazioni grafiche intuitive, facilmente leggibili anche da interlocutori non specialisti.

Dal punto di vista operativo, l'uso consapevole di strumenti come Power BI, Excel e PowerPoint ha migliorato significativamente la qualità delle presentazioni nelle fasi di analisi di mercato, benchmarking e definizione dei requisiti tecnici. La possibilità di comunicare visivamente i principali indicatori e le proiezioni di sviluppo prodotto, ad esempio tramite linee di tendenza o schemi di confronto tra gamme, ha facilitato il dialogo interfunzionale e la condivisione di scenari strategici. Questo si è tradotto in un impatto diretto sulla qualità delle scelte progettuali, favorendo una maggiore allineamento tra strategia commerciale e sviluppo tecnico, rappresentando un fattore abilitante per l'evoluzione del ruolo professionale del partecipante e contribuendo a rafforzare le dinamiche collaborative e di innovazione all'interno dell'organizzazione.

Anche il corso tecnico sul prodotto "Controllore LDALI Loytec" ha rappresentato per 3F Filippi un intervento formativo strategico, con importanti impatti sull'organizzazione. Mirato a potenziare le competenze interne nell'ambito della gestione dell'illuminazione intelligente, il corso ha fornito una preparazione specialistica sul funzionamento, la configurazione e le potenzialità del controllore LDALI Loytec, dispositivo chiave per la gestione avanzata del protocollo DALI. Attraverso una combinazione di teoria e pratica, il partecipante ha acquisito conoscenze fondamentali sulla comunicazione tra dispositivi elettronici, sulla programmazione di scenari di illuminazione e sulla diagnostica tecnica, rafforzando così il patrimonio di competenze tecniche e digitali all'interno dell'organizzazione.

L'iniziativa si inserisce in un più ampio percorso aziendale orientato alla digitalizzazione e alla sostenibilità, testimoniato anche dalla creazione di un nuovo dipartimento dedicato alla gestione smart dei sistemi aziendali. La formazione ha contribuito direttamente alla crescita di questo reparto, rendendo le risorse coinvolte maggiormente autonome nell'implementazione e nella configurazione di sistemi integrati di illuminazione intelligente. L'utilizzo di una specifica piattaforma come progetto pilota ha offerto un contesto concreto in cui applicare le competenze acquisite, portando alla realizzazione di soluzioni IoT per il monitoraggio di ambienti interni, la gestione dei consumi energetici e il controllo centralizzato della luce all'interno degli spazi aziendali di 3F Filippi. Tali applicazioni hanno generato impatti positivi sul piano dell'efficienza operativa, della qualità ambientale degli spazi di lavoro e della coerenza con le politiche di sostenibilità dell'azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

Le due azioni formative su cui si è entrati maggiormente in dettaglio durante l'intervista (la masterclass "Information Design" e il corso tecnico sul prodotto "Controllore LDALI Loytec") hanno contribuito in modo sinergico allo sviluppo organizzativo e al rafforzamento delle capacità innovative di 3F Filippi. Entrambe le esperienze si sono rivelate pienamente coerenti con le esigenze strategiche dell'azienda, potenziando sia le competenze trasversali e comunicative, fondamentali nelle fasi iniziali di progettazione e marketing, sia quelle tecniche e specialistiche, centrali per la digitalizzazione dei processi produttivi e l'adozione di sistemi intelligenti di gestione dell'illuminazione.

L'approccio all'Information Design ha migliorato l'efficacia della comunicazione interfunzionale, accorciando i tempi decisionali e favorendo un allineamento più immediato tra le funzioni marketing, tecniche e commerciali. Questo ha generato un impatto diretto sulla qualità della progettazione e sull'accuratezza della definizione dei requisiti di prodotto, incidendo positivamente anche sul coordinamento e sulla valorizzazione dei dati all'interno dell'organizzazione.

Parallelamente, il corso tecnico ha abilitato l'implementazione operativa di soluzioni IoT in azienda, supportando la creazione di un nuovo dipartimento interno e accrescendo l'autonomia e la competenza tecnica del personale coinvolto. In entrambi i casi, l'investimento in formazione si è dimostrato non solo uno strumento di aggiornamento professionale, ma una leva abilitante per processi di trasformazione aziendale più ampi, capaci di integrare innovazione, sostenibilità e crescita delle persone in un'unica visione strategica.

5. Conclusioni

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

La formazione all'interno di 3F Filippi viene progettata in stretta coerenza con le strategie di sviluppo e innovazione dell'impresa, integrandosi in modo sinergico con gli obiettivi aziendali di medio-lungo periodo. Il piano formativo analizzato è stato concepito non come un insieme di azioni isolate, ma come un percorso strutturato e coerente con la trasformazione digitale, l'internazionalizzazione e la sostenibilità ambientale e organizzativa dell'azienda. In particolare, il rafforzamento delle competenze tecniche ha risposto alla necessità di affrontare l'evoluzione dei sistemi di illuminazione verso soluzioni sempre più smart, connesse e interattive. La formazione in ambito digitale ha rappresentato un fattore abilitante per migliorare l'autonomia operativa, l'efficienza energetica e la qualità progettuale. Analogamente, la formazione gestionale e in *Information Design* ha inciso profondamente sull'efficacia delle funzioni marketing e comunicazione, contribuendo alla capacità dell'azienda di comunicare in modo più chiaro e orientato, sia internamente che verso il mercato.

Questa **coerenza tra strategia e interventi formativi** ha permesso non solo di accrescere il patrimonio di competenze individuali, ma anche di generare benefici concreti a livello organizzativo. La maggiore efficacia nella gestione dei dati, nella rappresentazione delle informazioni e nella progettazione di nuovi prodotti ha avuto effetti diretti sull'ottimizzazione dei processi, sulla rapidità decisionale e sulla qualità delle relazioni interfunzionali e, in questo modo, la formazione ha contribuito a rafforzare la competitività dell'azienda, ponendosi come leva fondamentale per l'innovazione continua e per la valorizzazione del capitale umano.

Il processo di **analisi dei bisogni formativi** è stato condotto in modo accurato e strutturato, rappresentando uno degli elementi chiave del successo del piano formativo. L'azienda ha scelto un approccio orientato all'ascolto e alla personalizzazione, coinvolgendo direttamente figure apicali come i primi e i secondi livelli dell'organizzazione, insieme ai responsabili di reparto. Questa scelta metodologica ha permesso di raccogliere informazioni non solo di tipo tecnico, ma anche di natura qualitativa, legate alle dinamiche interne, ai cambiamenti in atto e alle aspirazioni professionali delle persone.

La presenza diretta del responsabile della formazione e di altri componenti dell'area HR nei colloqui individuali ha favorito un dialogo autentico e privo di pressioni, in cui ciascun interlocutore ha potuto esprimere con chiarezza le proprie esigenze, le criticità riscontrate sul campo e le competenze ritenute prioritarie per il miglioramento del proprio ruolo. Questo ha permesso di costruire una mappatura dettagliata e credibile dei fabbisogni, superando le logiche generiche o standardizzate e orientando la progettazione formativa su percorsi effettivamente rilevanti per ciascun contesto operativo.

L'attenzione riservata da 3F Filippi ai momenti di **follow-up** ha rappresentato un elemento qualificante dell'intero processo formativo, contribuendo in modo sostanziale alla continuità e all'efficacia degli interventi. La scelta di affiancare ai percorsi d'aula dei momenti di confronto successivi ha permesso non solo di consolidare gli apprendimenti, ma anche di monitorare attivamente l'effettivo trasferimento delle competenze nei contesti lavorativi quotidiani. Questi momenti sono stati concepiti non come semplici adempimenti formali, ma come spazi di riflessione condivisa, orientati alla valorizzazione dei risultati raggiunti e alla costruzione di un apprendimento realmente trasformativo. Inoltre, il percorso di formalizzazione della valutazione dell'efficacia formativa che l'azienda sta mettendo in atto in questo momento consentirà ad incrementare il valore di questi momenti, veri e propri ponti fra aula e operatività.

Infine, la presenza di una struttura HR solida e il coinvolgimento diretto della direzione aziendale hanno creato un contesto favorevole alla formazione. L'approccio culturale adottato, basato sul coinvolgimento volontario, sul senso di appartenenza e sullo sviluppo graduale, ha reso la formazione uno strumento di crescita condivisa e di costruzione del capitale umano.

5.2 Le buone prassi aziendali

3F Filippi ha sperimentato una modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi** che va oltre il tradizionale questionario o incontro estemporaneo. Il processo inizia con l'analisi individuale dei ruoli strutturali (primi e secondi livelli), supportata da colloqui mirati condotti da HR e responsabili formazione. Questo approccio approfondito permette di raccogliere esigenze reali, legate tanto alle attività operative quanto alle aspirazioni di crescita professionale. Grazie a questa metodologia partecipativa e personalizzata la formazione offerta da 3F Filippi ha ottenuto un alto livello di coerenza, risultando pertinente rispetto ai bisogni reali. La conseguenza è stata una maggiore motivazione, una partecipazione consapevole e un uso immediato delle competenze acquisite in contesti aziendali concreti. Questa prassi ha quindi rafforzato la cultura dell'apprendimento continuo, rendendo la formazione non solo un obbligo formale, bensì un concreto strumento di crescita individuale e di miglioramento organizzativo.

Un'altra buona pratica particolarmente significativa sviluppata da 3F Filippi riguarda la **valutazione dell'efficacia della formazione**, inizialmente condotta tramite colloqui informali ma recentemente potenziata attraverso l'introduzione di strumenti strutturati e sistemici. In un contesto in cui, fino a poco tempo fa, mancava un sistema formale per la misurazione degli esiti formativi, l'azienda ha avviato un importante processo di evoluzione culturale e metodologica, volto a rendere la valutazione una componente integrata e strategica del ciclo formativo. Tra le innovazioni più rilevanti figura l'adozione del report di valutazione della prestazione, attualmente in fase di implementazione. Questo strumento viene somministrato ai partecipanti al termine dei corsi e si propone non solo come metodo di rendicontazione, ma come leva per raccogliere evidenze oggettive, utili ad orientare le scelte future e ad elevare la qualità dei percorsi proposti. A questo si affianca una scheda di monitoraggio post-formazione, prevista a circa sei mesi di distanza dall'intervento. Questo strumento è concepito non come mero adempimento burocratico, ma come pretesto dialogico, ovvero un'occasione per riattivare il confronto tra partecipanti, responsabili e HR. L'obiettivo è esplorare la reale applicazione delle competenze acquisite, l'impatto sulle attività quotidiane e il valore percepito dell'esperienza. La combinazione di questi strumenti consente di attivare un ciclo virtuoso di ascolto, valutazione e miglioramento continuo, utile sia per alimentare un apprendimento organizzativo sistemico, sia per fornire alla direzione aziendale elementi utili per il governo strategico della formazione.

5.3 Conclusioni

In conclusione, il percorso formativo realizzato da 3F Filippi rappresenta un esempio virtuoso di integrazione strategica tra formazione e sviluppo organizzativo, in cui ogni intervento è stato pensato per rispondere a sfide concrete dell'impresa, valorizzando al contempo le persone e rafforzando la competitività aziendale. La progettazione dei percorsi è stata strettamente legata ai processi di trasformazione digitale, innovazione tecnologica e sostenibilità, consentendo di affrontare in modo proattivo il cambiamento.

Un ulteriore punto di forza è stato il processo di analisi dei bisogni, condotto con rigore e partecipazione, grazie al coinvolgimento dei livelli apicali e alla costruzione di una mappatura qualitativa e credibile. Questo ha consentito una progettazione mirata e una maggiore motivazione individuale, facilitando l'immediata applicazione delle competenze nei contesti lavorativi. In parallelo, l'attenzione ai momenti di follow-up e alla valutazione dell'efficacia ha confermato la volontà dell'azienda di trasformare la formazione da esperienza episodica a leva strutturale di crescita, promuovendo una cultura del miglioramento continuo.