

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**PROMUOVERE LE COMPETENZE DI BASE E
TRASVERSALI NELLE IMPRESE CENTRO
EMILIANE- I SCADENZA
Apicom SpA**

Ambito tematico strategico:
Competenze di base e trasversali

Piano Conto di Sistema Avviso 2/2023

Codice identificativo del piano: AV/108/23

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine 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	7
3. Il Piano Formativo.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative	10
4. L'impatto della formazione.....	11
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. Conclusioni	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
5.2 Le buone prassi aziendali.....	12
5.3 Conclusioni.....	13

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.

Apicom S.p.A. è stata individuata come caso di studio per il presente report. La scelta di includere l'azienda nelle attività di ricerca del Monitoraggio Valutativo nasce dalla volontà di approfondire un'esperienza che dimostra concretamente come, anche in un contesto produttivo complesso e tecnologicamente avanzato, la formazione possa assumere un ruolo strategico di cambiamento. In Apicom, infatti, l'apprendimento continuo si configura come una leva essenziale per accompagnare l'evoluzione tecnologica, valorizzare le competenze delle persone e consolidare la competitività dell'impresa in un mercato globale in costante trasformazione.

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 Apicom, partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Sistema, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Apicom S.p.A. è un'azienda specializzata nel **settore del testing industriale**, ossia nella progettazione e realizzazione di **apparecchiature per la prova e la validazione di organi meccanici rotanti o statici**. Negli ultimi anni, l'attività si è ampliata fino a comprendere anche sistemi per la verifica di **componenti non rotanti**, come i pacchi batterie utilizzati nei veicoli elettrici. Parte del Gruppo GMB Invest/ICM, l'azienda rappresenta oggi uno dei principali player europei nella progettazione e realizzazione di soluzioni integrate per il testing e la validazione di veicoli, motori e componenti meccanici. La sua specializzazione copre l'intera catena del valore legata alle prove di performance, efficienza, emissioni e durata di sistemi propulsivi convenzionali e di nuova generazione, in un contesto industriale sempre più orientato alla transizione verso l'elettrificazione e la sostenibilità.

L'azienda nasce nel 1978 a Desio (Milano) come realtà specializzata nella produzione di apparecchiature elettroniche destinate principalmente all'automazione industriale. Fin dai primi anni, Apicom si distingue per un approccio pionieristico, capace di coniugare ingegneria elettronica e meccanica in un'epoca in cui l'integrazione tra queste discipline rappresentava una frontiera ancora poco esplorata. L'espansione delle attività e la crescita della domanda portano, nel tempo, allo spostamento della sede a Cento in provincia di Ferrara, nel cuore dell'Emilia-Romagna, un territorio storicamente legato alla meccanica di precisione, ai motori e all'automotive.

Nel corso dei decenni successivi, la società intraprende un percorso di **progressiva internazionalizzazione**, rispondendo all'evoluzione globale del settore automobilistico e alle esigenze di prossimità tecnologica dei grandi costruttori mondiali. Nel 2002 avvia le prime attività in India; pochi anni più tardi, nel 2005, Apicom apre una sede in Cina, inizialmente a Pechino e successivamente anche a Chongqing, rafforzando così la propria presenza nel mercato asiatico e garantendo supporto diretto a clienti locali e internazionali operanti nell'area.

L'espansione internazionale prosegue con operazioni strategiche mirate al consolidamento tecnologico e commerciale: nel 2016, Apicom acquisisce la britannica Dynamometer Services Group Ltd (DSG), storica azienda specializzata in sistemi di misura e controllo per motori e veicoli. L'acquisizione permette di integrare nuove competenze nel campo dei dynamometer e di ampliare la base clienti in Nord Europa. Due anni più tardi, nel 2018, Apicom entra nel capitale di BETA Dyn GmbH, con sede a Mannheim (Germania), rafforzando la propria posizione sul mercato tedesco e europeo attraverso sinergie industriali e di sviluppo con un partner tecnico di alto profilo.

Nel 2021, dopo oltre quarant'anni di crescita, l'azienda avvia un importante processo di rebranding, dando vita a **Apicom Group**. Questa scelta strategica risponde alla necessità di valorizzare la struttura ormai multinazionale del gruppo, unificando sotto un'unica identità le diverse entità operative presenti in Italia, Regno Unito, Germania, India e Cina. Il nuovo marchio riflette la solidità e la coerenza di un'organizzazione capace di gestire internamente l'intero ciclo di vita dei propri prodotti - progettazione, costruzione, integrazione, manutenzione - e di offrire un servizio completo, coerente e riconoscibile a livello globale.

La sede di Cento rappresenta il cuore operativo e direzionale di Apicom e impiega circa 70 dipendenti. Qui risiede il **cuore tecnico e ingegneristico dell'azienda**, dove si concentrano le competenze specialistiche, il know-how progettuale e la direzione delle attività di sviluppo, produzione e coordinamento delle filiali estere. È da questa sede che nascono i progetti, vengono sviluppate le soluzioni tecnologiche e si definiscono le strategie di innovazione che guidano l'intero gruppo. Pur avendo una presenza internazionale consolidata, Apicom non ha mai perseguito una logica di delocalizzazione produttiva; la produzione ad alto contenuto tecnologico è rimasta infatti radicata in Italia, dove si concentrano competenze e processi di ingegneria avanzata. Le sedi estere, in particolare quelle asiatiche, operano prevalentemente per ragioni di competitività e prossimità al mercato locale, realizzando prodotti più semplici o a minore intensità tecnologica, destinati a clienti che richiedono tempi rapidi e

costi contenuti. Quando invece i committenti, anche extraeuropei, necessitano di soluzioni complesse o ad alte prestazioni, la realizzazione avviene interamente in Europa, sotto la direzione del team tecnico di Cento. In questo modo Apicom riesce a coniugare la centralità del know-how italiano con una presenza globale capace di garantire efficienza, qualità e competitività sui principali mercati internazionali.

L'ambito di attività di Apicom spazia tra una varietà di settori e applicazioni in cui trovano impiego i suoi banchi prova. Le soluzioni sviluppate dall'azienda comprendono infatti testing di motori endotermici o elettrici fino alla verifica di singoli organi meccanici come freni, trasmissioni, pompe o alberi di trasmissione. Il settore automotive rappresenta storicamente uno dei principali ambiti di applicazione, ma l'azienda opera anche in altri segmenti ad alta complessità tecnologica, come quello industriale, dove realizza banchi prova per macchinari pesanti, motori navali, camion o muletti, garantendo precisione, sicurezza e affidabilità anche in condizioni di esercizio gravose. Negli ultimi anni, inoltre, l'attività si è estesa ai settori militare e aerospaziale, in cui le esigenze di controllo e validazione delle prestazioni richiedono livelli di accuratezza e robustezza particolarmente elevati.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Uno dei tratti più significativi della strategia di Apicom è la capacità di coniugare **personalizzazione, innovazione tecnologica e integrazione dei processi** in un modello operativo altamente flessibile e orientato al cliente. L'azienda ha costruito nel tempo un posizionamento competitivo distintivo, fondato sulla **realizzazione di soluzioni su misura ("tailor made")** per il testing e la validazione di sistemi meccanici e propulsivi. Ogni progetto nasce da un'analisi approfondita delle esigenze specifiche del committente e viene tradotto in una soluzione tecnica unica, calibrata sul contesto operativo, sulle prestazioni richieste e sugli standard del settore di riferimento.

Questa impostazione si traduce in una straordinaria flessibilità progettuale, che permette ad Apicom di affrontare sfide complesse, spesso ai limiti delle tecnologie disponibili sul mercato. L'azienda è in grado di sviluppare soluzioni d'avanguardia, esplorando nuovi campi di applicazione e integrando componenti hardware e software in modo sinergico. L'adattabilità alle richieste del cliente costituisce un vero e proprio orientamento strategico grazie al quale Apicom riesce a coniugare competenza ingegneristica, creatività e innovazione continua.

La versatilità dell'offerta rappresenta un ulteriore elemento di forza. I sistemi di testing Apicom supportano oggi una gamma molto ampia di applicazioni, che vanno dai motori a combustione interna ai sistemi ibridi ed elettrici, fino ai powertrain di nuova generazione. In questo modo, l'azienda si posiziona come partner tecnologico per la transizione energetica e la mobilità sostenibile, accompagnando i propri clienti nei processi di riconversione industriale e nell'adozione di tecnologie pulite.

Un altro aspetto strategico riguarda l'integrazione totale delle attività all'interno dell'organizzazione. Apicom gestisce internamente tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto: progettazione, costruzione, fornitura, integrazione, installazione e messa in servizio. Questo modello operativo, basato su una filiera completamente interna, assicura un controllo totale sulla qualità, sulla coerenza tecnica e sui tempi di realizzazione, oltre a favorire un continuo trasferimento di conoscenze tra i diversi reparti. Anche la manutenzione e l'assistenza post-vendita vengono curate direttamente dall'azienda, garantendo aggiornamenti tecnologici costanti, continuità operativa e un rapporto stabile e di fiducia con i clienti.

Grazie alla propria struttura organizzativa integrata e alla diversificazione settoriale del proprio portafoglio clienti, Apicom è riuscita negli ultimi anni a garantire continuità operativa anche in contesti di forte instabilità internazionale. Durante la recente crisi delle catene di approvvigionamento, aggravata dal conflitto Russia/Ucraina, l'azienda ha dovuto fronteggiare ritardi significativi nelle consegne, con tempi che in alcuni casi sono passati da poche settimane a oltre dodici mesi. Tuttavia, grazie a un'attenta strategia di approvvigionamento e diversificazione

dei fornitori, l'azienda è riuscita a contenere gli effetti più critici garantendo la prosecuzione delle attività e il rispetto degli impegni contrattuali.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'interno di Apicom esiste una **forte attenzione verso la formazione continua e investimento nelle competenze**, considerata una leva strategica per sostenere la crescita tecnologica e la competitività aziendale. La direzione mostra massima apertura e disponibilità sia nella ricerca di fondi e opportunità di finanziamento per la formazione, sia nell'impegno economico diretto per sostenere percorsi che non rientrano nei canali agevolati. L'obiettivo è garantire un aggiornamento costante del personale, in particolare su tematiche altamente specialistiche legate ai settori di riferimento dell'azienda.

Trattandosi di una realtà a forte vocazione ingegneristica e di progettazione, la domanda di formazione nasce prevalentemente "dal basso", ossia dagli stessi uffici tecnici che, in collaborazione con i responsabili di area, individuano i bisogni formativi sulla base delle nuove tecnologie, dei progetti in corso o delle innovazioni introdotte nei sistemi di test. In questo modo la formazione diventa uno strumento agile e mirato, capace di rispondere a esigenze operative reali e immediate. Negli ultimi anni comunque la formazione ha iniziato a coinvolgere anche altri reparti aziendali, come gli uffici amministrativi e commerciali, per i quali sono stati attivati corsi specifici in ambito gestionale, linguistico e digitale, così come il personale operaio, ad esempio per quanto riguarda l'apprendimento delle lingue straniere per migliorare la comunicazione interna e il coordinamento con i reparti tecnici, soprattutto nei progetti che coinvolgono clienti o fornitori esteri.

Ogni anno Apicom organizza un **piano di formazione strutturato**, che combina **corsi interni** (spesso progettati a partire dalle richieste dei team tecnici) con **percorsi a catalogo** proposti da enti accreditati o da società specializzate. In particolare, negli ultimi anni l'azienda viene supportata dall'Ente formativo Centoform, nella partecipazione ai bandi e ai fondi interprofessionali per la formazione finanziata. Tuttavia, una parte significativa dei corsi, in particolare quelli a più alto contenuto tecnico o legati a tecnologie di nicchia, viene sostenuta direttamente dall'azienda, poiché spesso i relativi costi o le specificità non rientrano nei parametri previsti dai finanziamenti pubblici o dai fondi di categoria. Non di rado, inoltre, nuove esigenze formative emergono in corso d'opera, ad esempio durante la progettazione o realizzazione di un nuovo banco prova, oppure a seguito di richieste particolari da parte dei clienti o del reparto commerciale. In questi casi, l'azienda reagisce con tempestività, attivando corsi mirati anche fuori dal piano formativo iniziale.

Per quanto riguarda la partecipazione a corsi a catalogo, emerge una particolare attenzione allo **sviluppo delle competenze linguistiche e digitali**. Oltre alle lingue **inglese e francese**, indispensabili per migliorare la comunicazione con partner, clienti e fornitori esteri, è stata posta grande attenzione alla **formazione informatica di base e avanzata**, in particolare sull'utilizzo del pacchetto Microsoft Office. Tra i corsi più apprezzati figura quello dedicato a Excel, che ha permesso di acquisire competenze pratiche immediatamente applicabili alle attività quotidiane di analisi e reportistica. È in corso inoltre un programma di formazione su Word, in quanto molte offerte commerciali e documentazioni tecniche aziendali vengono redatte attraverso questa piattaforma; l'obiettivo è completare il percorso entro il prossimo autunno, ottimizzando l'uso degli strumenti digitali nella redazione e gestione dei documenti.

Per quanto riguarda la **valutazione della formazione**, in Apicom progressivamente nel tempo è stato consolidato un metodo che consente di monitorare i risultati e migliorare progressivamente l'efficacia dei corsi. Per ogni percorso formativo viene individuato un referente interno, tra i componenti del team, che assume il ruolo di responsabile del corso. Questa figura si occupa di seguire l'andamento dell'attività formativa, raccogliere eventuali feedback e fare da raccordo con la direzione aziendale.

Parallelamente, la direzione e i capi reparto svolgono un ruolo di coordinamento e verifica, valutando l'organizzazione complessiva dei corsi, la loro coerenza con le esigenze produttive e i risultati ottenuti dai partecipanti. L'esperienza ha permesso di affinare progressivamente il metodo: ad esempio, nel primo anno di realizzazione dei corsi di lingua inglese, l'azienda aveva inizialmente coinvolto un gruppo di circa venti persone con livelli di partenza più o meno simili, ma provenienti da reparti diversi e quindi con un diverso fine per l'utilizzo della lingua. L'esito non era stato pienamente soddisfacente, poiché le differenze di reparto rendevano difficile mantenere un apprendimento omogeneo. Sulla base di questa esperienza, l'azienda ha rimodulato la propria strategia formativa, optando per gruppi più piccoli e omogenei, generalmente di 4 o 5 persone, che consentono di lavorare in modo più mirato e produttivo. I risultati sono stati molto positivi: la partecipazione è aumentata, la qualità dell'apprendimento è migliorata e i corsi si sono dimostrati più utili e incisivi.

Oggi l'azienda mantiene un approccio dinamico: ogni nuovo catalogo formativo viene attentamente analizzato e vengono selezionati solo tre o quattro corsi per volta, in base alle reali esigenze dei reparti e alla disponibilità del personale, generalmente due di lingue e uno o due riferiti ad altri ambiti. Questo metodo graduale e partecipativo permette di ottimizzare le risorse, migliorare la qualità dei percorsi e garantire un impatto formativo concreto, allineato alle priorità operative e strategiche dell'organizzazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Apicom S.p.A. si conferma un'azienda di riferimento nel panorama del testing industriale e, più in generale, della meccanica avanzata. La sua storia imprenditoriale, iniziata oltre quarant'anni fa, racconta un percorso di crescita continua, fondato sull'integrazione tra competenze ingegneristiche, innovazione tecnologica e visione internazionale. Dalla sede di Cento, cuore operativo e decisionale del gruppo, l'azienda ha saputo mantenere salda la propria identità e il radicamento territoriale, pur sviluppando una presenza globale in mercati strategici come India, Cina, Germania e Regno Unito.

La strategia di Apicom si fonda sulla capacità di unire personalizzazione e innovazione, sviluppando soluzioni "tailor made" in grado di rispondere alle esigenze più complesse dei clienti. La flessibilità progettuale, la padronanza dei processi e l'integrazione tra hardware, software e automazione consentono all'azienda di collocarsi ai vertici di un settore in rapida evoluzione, accompagnando l'industria nella transizione verso la mobilità elettrica, sostenibile e digitalizzata. La gestione interna dell'intera filiera produttiva - dalla progettazione alla manutenzione post-vendita - rafforza inoltre la qualità e la coerenza dei risultati, creando un vantaggio competitivo durevole.

La stessa attenzione all'innovazione tecnologica si riflette nella centralità attribuita alla formazione. Apicom considera l'aggiornamento delle competenze come un investimento strategico, necessario per sostenere la crescita e la competitività. La pianificazione dei percorsi formativi, spesso costruita "dal basso" su indicazione degli uffici tecnici, garantisce un legame diretto tra i contenuti dei corsi e le effettive esigenze operative. L'esperienza maturata negli anni ha portato a un modello formativo flessibile e mirato, capace di adattarsi a nuove esigenze e di valorizzare sia le competenze tecniche sia quelle trasversali, linguistiche e digitali.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il **Piano formativo AV/108/23 “Promuovere le competenze di base e trasversali nelle imprese centro emiliane”**, è stato realizzato nell’ambito dell’**Avviso 2/2023 di Fondimpresa** e gestito da Centoform S.r.l. come soggetto attuatore. Il piano aveva l’obiettivo di fornire alle aziende beneficiarie dei territori di Ferrara, Bologna e Modena l’opportunità di **rafforzare le competenze di base, trasversali e digitali dei propri lavoratori**, considerate fattori chiave per la crescita, la competitività e la capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

L’iniziativa si è rivolta in particolare alle piccole e medie imprese (PMI), che hanno rappresentato la larga maggioranza delle aziende coinvolte (52 su 58), e ha mirato a sostenere un percorso di apprendimento permanente fondato sulla valorizzazione del capitale umano come leva di sviluppo sia individuale sia collettivo. Complessivamente, il piano ha portato alla realizzazione di 91 azioni formative per un totale di 1.964 ore di formazione, coinvolgendo 437 lavoratori, di cui 407 hanno completato con successo i percorsi e ottenuto l’attestazione rafforzata di competenza. In questo contesto, Apicom S.p.A. ha partecipato come azienda beneficiaria con un insieme mirato di attività formative volte a rafforzare le competenze linguistiche, digitali e tecnico-specialistiche del proprio personale.

La rilevazione dei fabbisogni è avvenuta attraverso una metodologia partecipativa, che ha combinato l’analisi documentale con un costante confronto diretto con le imprese aderenti. I coordinatori di Centoform hanno operato in stretto contatto con i referenti aziendali e i responsabili di reparto, affiancandoli nella definizione delle esigenze formative, nella pianificazione dei corsi e nella selezione dei docenti più adeguati. Questa fase di ascolto ha permesso di mappare con precisione le necessità operative e le priorità di aggiornamento delle imprese coinvolte, individuando i temi trasversali più richiesti, oltre ad ambiti più specialistici legati alla progettazione meccanica e all’automazione industriale.

La rilevazione è stata quindi accompagnata da una fase di progettazione condivisa, nella quale Centoform ha supportato le imprese nella strutturazione dei percorsi formativi più coerenti con i fabbisogni individuati, calibrando contenuti, durata e modalità didattiche. Le azioni formative si sono svolte prevalentemente in aula, in presenza o in Apprendimento a Distanza Attivo (ADA) tramite la piattaforma Cisco Webex, scelta che ha consentito di mantenere elevata la partecipazione e la qualità formativa anche in contesti di maggiore complessità organizzativa.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nello specifico, Apicom ha realizzato quattro azioni formative, progettate in coerenza con i fabbisogni rilevati internamente e con le priorità di sviluppo aziendale:

- **Inglese – livello A1 Beginners** (ID 3257970, 20 ore): corso di avvio alla lingua inglese, finalizzato a potenziare le competenze linguistiche di base del personale tecnico e amministrativo, per migliorare la comunicazione con clienti, partner e fornitori internazionali.
- **Excel e fogli di calcolo elettronici** (ID 3257971, 20 ore): percorso volto a consolidare le capacità di utilizzo dei principali strumenti informatici di analisi dati, gestione report e automazione dei processi amministrativi e produttivi.

- **Fondamenti di pneumatica ed elettropneumatica** (ID 3257972, 24 ore): corso tecnico rivolto ai reparti di progettazione e manutenzione, per aggiornare le competenze sui principi e le applicazioni dei sistemi pneumatici ed elettropneumatici utilizzati nei banchi prova e nelle soluzioni ingegneristiche dell'azienda.
- **Digitalizzazione dei processi e soluzioni per la condivisione dei dati** (ID 3257973, 24 ore): intervento trasversale finalizzato a sviluppare una maggiore integrazione tra le funzioni aziendali e a diffondere l'utilizzo di strumenti digitali per la condivisione efficiente delle informazioni e la gestione documentale.

Complessivamente, i corsi hanno coinvolto oltre 35 partecipanti appartenenti ai diversi reparti aziendali (uffici tecnici, progettazione, amministrazione e supporto operativo). Dei lavoratori partecipanti, tutti hanno completato positivamente i percorsi, con il rilascio delle relative attestazioni rafforzate di competenza.

Il corso **“Fondamenti di pneumatica ed elettropneumatica”** è stato rivolto principalmente ai tecnici progettisti e ai collaboratori dell'area ingegneria e collaudo, figure impegnate quotidianamente nella progettazione e nella gestione dei banchi prova e dei sistemi di testing. Il percorso è stato tenuto da un docente esterno, in stretta collaborazione con i tecnici interni di Apicom, e ha avuto un taglio fortemente personalizzato, costruito sulle specifiche esigenze operative dell'azienda. Il programma ha approfondito nel dettaglio i principi e le applicazioni dei sistemi pneumatici e elettropneumatici impiegati nei progetti aziendali, affrontando casi reali e soluzioni tecniche direttamente riconducibili ai dispositivi prodotti. La formazione ha quindi rappresentato un momento di aggiornamento tecnico avanzato, utile a uniformare le conoscenze del team e a consolidare le competenze legate all'automazione industriale.

Il corso **“Digitalizzazione dei processi e soluzioni per la condivisione dei dati”**, invece, ha coinvolto personale amministrativo, tecnico e di supporto proveniente da diversi reparti aziendali. Il focus del percorso è stato posto sull'utilizzo di Microsoft 365 e in particolare, visto che è stato rivolto principalmente ai responsabili di pianificazione e capi commessa, è stato centrato sullo strumento Microsoft Project al fine di ottimizzare i processi e condividere la pianificazione delle commesse. Il corso ha permesso di approfondire strumenti e funzionalità che erano già in uso in azienda, ma in modo parziale e non sistematico.

In entrambi i casi, le attività formative sono state progettate con un approccio altamente contestualizzato e operativo, adattando i contenuti alla realtà produttiva e gestionale di Apicom. Questo ha consentito di ottenere ricadute immediate e concrete, sia in termini di miglioramento tecnico e funzionale dei processi, sia di maggiore collaborazione e integrazione tra i reparti aziendali.

Per quanto riguarda i corsi **“Inglese - livello A1 Beginners”** e **“Excel e fogli di calcolo elettronici”**, i partecipanti sono stati individuati trasversalmente all'interno di tutti i reparti aziendali sia su base volontaria, sia in base alle necessità operative e dai ruoli ricoperti all'interno dell'organizzazione. Tutte le esperienze riportate hanno confermato un alto livello di soddisfazione generale: anche quando la partecipazione è stata determinata da esigenze aziendali e non da una richiesta individuale, i lavoratori hanno riconosciuto la reale utilità dei corsi, apprezzandone la qualità dei contenuti, la competenza dei docenti e la possibilità di applicare subito quanto appreso. In diversi casi, i percorsi hanno generato ricadute positive sull'organizzazione, migliorando la collaborazione tra colleghi e la padronanza degli strumenti digitali utilizzati nei processi interni.

Per quanto riguarda il corso di Excel, in particolare, la partecipante ha riportato un'esperienza molto positiva. Il percorso, svolto in modalità a distanza, ha visto la partecipazione di un gruppo numeroso, ma ben gestito dal docente, che è riuscito a coinvolgere attivamente tutti i partecipanti. Il percorso era intraaziendale, quindi rivolto esclusivamente al personale di Apicom, e i contenuti sono stati calibrati su casi ed esempi pratici direttamente legati all'attività aziendale, così da renderne l'applicazione immediata e coerente con le esigenze operative dei partecipanti. Ogni corsista ha avuto la possibilità di porre domande e chiarire dubbi in tempo reale, ricevendo risposte puntuali e chiare. È stato inoltre sottolineato come il docente si sia dimostrato estremamente disponibile anche al termine

del corso, mantenendo un contatto diretto con i partecipanti: in caso di necessità o ulteriori richieste di approfondimento, era possibile scrivergli via e-mail e ricevere riscontri tempestivi. L'esperienza è stata quindi valutata come molto efficace sia dal punto di vista didattico che relazionale, contribuendo in modo concreto al rafforzamento delle competenze digitali dei partecipanti.

3.3 Considerazioni riepilogative

La partecipazione di Apicom S.p.A. al Piano formativo AV.108.23 “Promuovere le competenze di base e trasversali nelle imprese centro emiliane” ha rappresentato un'importante occasione di sviluppo professionale, aggiornamento tecnologico e coesione organizzativa. Le quattro azioni formative realizzate hanno coperto ambiti complementari, linguistico, digitale e tecnico-specialistico, rispondendo in modo puntuale ai fabbisogni emersi internamente e alle priorità di crescita individuate dall'azienda.

I risultati formativi sono stati molto positivi: tutti i partecipanti hanno completato i corsi ottenendo le relative attestazioni di competenza e manifestando elevata soddisfazione sia per la qualità dei contenuti che per l'efficacia dei docenti. Le testimonianze raccolte evidenziano l'impatto concreto dei percorsi sul lavoro quotidiano: maggiore padronanza degli strumenti digitali, miglioramento dei flussi informativi, rafforzamento della collaborazione tra uffici e crescita della consapevolezza tecnica nei reparti produttivi e di progettazione.

Nel complesso, la formazione ha contribuito a rafforzare la cultura aziendale dell'apprendimento continuo, a stimolare la partecipazione attiva del personale e a promuovere un modello di crescita fondato sull'integrazione tra innovazione, competenza e qualità organizzativa. L'esperienza maturata con il Piano oggetto di questo report conferma l'impegno di Apicom nel considerare la formazione non come un adempimento formale, ma come una leva strategica per la competitività e la sostenibilità del proprio sviluppo industriale.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

L'esperienza formativa realizzata da Apicom S.p.A. nell'ambito del Piano AV.108.23 ha generato ricadute significative e misurabili sia sul piano organizzativo sia su quello tecnico-operativo. Le quattro azioni sviluppate hanno contribuito in modo concreto al rafforzamento delle capacità individuali e collettive, favorendo una maggiore efficienza dei processi aziendali e una più solida integrazione tra i diversi reparti.

Dal punto di vista tecnico e produttivo, i corsi su pneumatica ed elettropneumatica e sulla digitalizzazione dei processi hanno avuto un impatto immediato sul lavoro quotidiano dei team di progettazione e manutenzione. Il primo ha permesso di aggiornare e uniformare le conoscenze dei tecnici impegnati nella realizzazione dei banchi prova e dei sistemi di testing, migliorando la qualità del lavoro e la coerenza delle soluzioni sviluppate. Il secondo ha ottimizzato i processi e permesso di condividere in modo efficiente e strutturale la pianificazione delle commesse attraverso MS Project.

Dal punto di vista organizzativo e gestionale, la formazione ha favorito un miglior coordinamento tra uffici tecnici, amministrativi e operativi, stimolando una cultura della collaborazione e della comunicazione digitale. In particolare, il corso su Excel e fogli di calcolo ha consentito di migliorare l'elaborazione e la gestione dei dati, con un impatto diretto sulla capacità di analisi, di monitoraggio dei progetti e di reporting. Anche il corso di inglese base ha rafforzato la comunicazione con clienti e fornitori esteri, elemento strategico per un'azienda fortemente internazionalizzata come Apicom.

Infine, un effetto trasversale e di lungo periodo è rappresentato dal rafforzamento del capitale umano e dalla maggiore consapevolezza del valore della formazione. L'elevato livello di soddisfazione dei partecipanti, la disponibilità dei docenti e la possibilità di applicare immediatamente le competenze acquisite hanno contribuito a consolidare una mentalità di miglioramento continuo. Apicom conferma così la propria visione della formazione come leva strategica di innovazione e competitività, capace di generare benefici concreti per le persone e per l'intera organizzazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

In conclusione, la formazione ha prodotto ricadute operative e strategiche importanti, che si riflettono in modo diretto sull'organizzazione e sulle prospettive di sviluppo dell'azienda. Da un lato, i percorsi formativi hanno permesso un miglioramento sostanziale nella condivisione delle informazioni, rendendo più fluida e trasparente la comunicazione tra i diversi reparti. La creazione di procedure comuni, la riorganizzazione del file server e l'utilizzo strutturato di strumenti digitali collaborativi hanno favorito un accesso più rapido e ordinato ai dati, riducendo inefficienze e duplicazioni.

Parallelamente, si è registrato un incremento significativo dell'efficienza dei flussi documentali, grazie alla diffusione di pratiche di archiviazione e tracciamento standardizzate. L'integrazione tra gli strumenti informatici e le competenze acquisite dai lavoratori ha reso i processi di lavoro più snelli, precisi e monitorabili, aumentando la produttività e migliorando la qualità complessiva delle attività. Sul piano delle competenze, la formazione ha contribuito ad un aggiornamento diffuso delle capacità digitali trasversali, potenziando la padronanza dei principali software di produttività e gestione. Questo ha consentito al personale di operare con maggiore autonomia e consapevolezza, rafforzando il senso di responsabilità individuale e la capacità di problem solving.

Infine, anche il livello di collaborazione tra uffici e funzioni aziendali è cresciuto sensibilmente, in virtù di una maggiore condivisione di conoscenze e di un approccio più sinergico al lavoro.

5. Conclusioni

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

Diversi elementi hanno contribuito in modo determinante al successo delle attività formative realizzate da Apicom, confermando la coerenza tra la strategia aziendale, i fabbisogni di competenza e le scelte metodologiche adottate.

Il primo fattore di forza è legato alla natura stessa dell'azienda, che opera in un settore ad alta complessità tecnica, caratterizzato da prodotti non standardizzati e da processi di progettazione completamente personalizzati in cui ogni commessa rappresenta un progetto unico, sviluppato su misura in base alle specifiche esigenze del cliente. In questo contesto, la formazione continua è una condizione imprescindibile per mantenere elevati standard di qualità, aggiornare costantemente le competenze e garantire la capacità di innovazione tecnica che distingue Apicom sui mercati internazionali.

Un secondo elemento riguarda il coinvolgimento trasversale del personale. L'azienda promuove un approccio inclusivo alla formazione, che interessa tutte le funzioni e i livelli professionali, dai tecnici progettisti agli addetti amministrativi, fino al personale di supporto operativo. L'obiettivo è costruire una cultura diffusa dell'apprendimento continuo, assicurando che ogni collaboratore disponga delle competenze necessarie per contribuire in modo efficace ai processi aziendali. I corsi vengono programmati in modo armonico, calibrando tempi e intensità rispetto ai ritmi di lavoro, così da garantire la massima efficacia formativa senza compromettere la produttività quotidiana.

Un ulteriore aspetto positivo è rappresentato dalla flessibilità dell'approccio formativo. Apicom combina corsi interni, a volte condotti da tecnici esperti dell'azienda, con interventi di docenti esterni specializzati, che apportano conoscenze aggiornate e possono essere successivamente coinvolti anche nella formazione on the job. Questa integrazione tra competenze interne ed esterne consente di valorizzare il know-how aziendale, trasferendo le conoscenze acquisite anche ai collaboratori esterni e agli installatori, in un'ottica di miglioramento continuo dei prodotti e dei processi. Un approccio pragmatico e personalizzato peraltro viene adottato anche durante l'inserimento dei nuovi assunti. Pur privilegiando la selezione di figure già esperte, Apicom prevede percorsi individualizzati di formazione per colmare eventuali lacune tecniche o di software nelle prime settimane di inserimento, consentendo un rapido adattamento operativo. Questo modello formativo, fondato sulla valorizzazione del potenziale e sulla capacità di apprendimento, permette di integrare efficacemente nuove risorse e mantenere elevati livelli qualitativi.

Un altro fattore positivo è rappresentato dalla visione strategica e orientata al talento che guida le politiche di reclutamento e sviluppo del personale. Apicom tende a selezionare candidati con solide basi e forte motivazione, anche quando non dispongono di tutte le competenze richieste al momento dell'assunzione. La scelta di formare internamente queste figure permette di valorizzare le potenzialità individuali e di costruire un team altamente qualificato, fidelizzato e coerente con la cultura aziendale. Tuttavia, in un mercato del lavoro sempre più competitivo, l'azienda deve confrontarsi con criticità nel reperimento di profili tecnici specializzati, in particolare progettisti meccanici ed elettrici. Si tratta di figure professionali rare, con competenze trasversali che spaziano dall'automazione alla meccanica, dall'elettronica al software. In questo scenario, la formazione interna rappresenta per Apicom un vantaggio competitivo essenziale, poiché consente di costruire competenze su misura e di consolidare il capitale umano già presente.

5.2 Le buone prassi aziendali

Una prima buona prassi consolidata in Apicom riguarda la **forte personalizzazione dei percorsi formativi**, progettati e adattati sulle specifiche esigenze tecniche e organizzative dell'azienda. Ogni corso viene costruito a

partire dai fabbisogni reali dei reparti e calibrato sui progetti in corso o sulle tecnologie effettivamente utilizzate. Un esempio riportato in sede di intervista è stato il corso “Fondamenti di pneumatica ed elettropneumatica”, realizzato in stretta collaborazione tra il docente esterno e i tecnici interni. Il percorso ha previsto un adattamento puntuale dei contenuti al contesto produttivo di Apicom, con l'utilizzo di casi aziendali reali, componenti e sistemi effettivamente impiegati nei banchi prova. Questa modalità ha reso la formazione immediatamente applicabile e utile per la risoluzione di problematiche operative, favorendo un apprendimento esperienziale e la condivisione di conoscenze tra colleghi.

La personalizzazione si estende anche alle modalità didattiche, accuratamente scelte in funzione delle caratteristiche del gruppo e degli obiettivi formativi. I percorsi in presenza vengono utilizzati soprattutto per le attività tecnico-pratiche e per i corsi che richiedono l'uso diretto di macchinari, strumenti o software specialistici; la formazione a distanza è invece preferita per i corsi linguistici e informatici, che permettono una maggiore flessibilità e la partecipazione di gruppi più numerosi senza interrompere le attività produttive.

Questa capacità di adattare contenuti, strumenti e metodologie in base al contesto e alle persone coinvolte rappresenta un tratto distintivo che consente all'azienda di mantenere una curva di apprendimento costante, assicurando la piena trasferibilità delle competenze e un elevato livello di aggiornamento tecnico in tutti i reparti, in un settore tecnologicamente avanzato e in continua evoluzione.

La seconda buona prassi riguarda il **monitoraggio e alla valutazione dell'efficacia formativa**, intesa come parte integrante di un ciclo di miglioramento continuo. L'azienda considera infatti la formazione come un investimento strategico, da gestire con la stessa attenzione e sistematicità di un processo produttivo. Nel corso degli anni, Apicom ha progressivamente perfezionato i propri strumenti di valutazione, adottando un approccio sempre più strutturato e partecipativo: per ogni percorso formativo viene individuato un referente interno, solitamente appartenente al reparto interessato, che assume il ruolo di “tutor aziendale”. Questa figura ha il compito di monitorare l'andamento delle attività, raccogliere i feedback dei partecipanti, verificare la coerenza dei contenuti rispetto agli obiettivi e riferire periodicamente alla direzione. In questo modo, la valutazione non si limita ai soli esiti finali, ma accompagna l'intero ciclo del corso, consentendo interventi tempestivi in caso di criticità e garantendo una maggiore aderenza alle necessità operative.

Parallelamente, l'azienda prevede momenti di confronto diretto tra docenti, responsabili e partecipanti. Questi incontri servono a individuare punti di forza, criticità e spunti di miglioramento per le edizioni successive. I feedback vengono poi discussi in sede di direzione e utilizzati per pianificare le nuove iniziative formative, garantendo un processo circolare di apprendimento organizzativo. La scelta di docenti di elevato livello professionale e metodologico ha spesso portato a mantenere una relazione continuativa tra docenti e corsisti, che talvolta prosegue anche dopo la conclusione dei corsi. I formatori rimangono disponibili per chiarimenti, approfondimenti o esercitazioni supplementari via e-mail o in incontri di follow-up, favorendo così la continuità dell'apprendimento e il consolidamento delle competenze acquisite.

5.3 Conclusioni

Dall'analisi complessiva del piano formativo, e più in generale del sistema di gestione della formazione in azienda, emerge chiaramente come Apicom abbia saputo integrare tale funzione all'interno di una strategia aziendale orientata all'innovazione, alla valorizzazione delle competenze e al miglioramento continuo. Le attività realizzate hanno confermato la capacità dell'azienda di trasformare la formazione in una leva di sviluppo organizzativo, tecnologico e culturale, mantenendo un forte allineamento con i fabbisogni reali del contesto produttivo e con le dinamiche evolutive del settore del testing industriale.

L'approccio formativo, fortemente personalizzato e orientato all'applicazione pratica, consente di trasferire competenze immediatamente spendibili nei contesti di lavoro, mantenendo elevata la specializzazione interna e la capacità di innovazione tecnica.

Un altro elemento di rilievo è il coinvolgimento nella formazione di tutte le funzioni aziendali, favorendo una cultura condivisa dell'apprendimento e una collaborazione più stretta tra reparti. La qualità dei docenti e il sistema di monitoraggio adottato rappresentano ulteriori punti di forza: l'azienda ha sviluppato un modello di valutazione partecipativo, basato sul contributo dei tutor interni e sulla raccolta dei feedback, per migliorare continuamente i contenuti e le modalità dei corsi.