



Ambito tematico Strategico

3. Competenze di base e trasversali

Comunicare per competere

TEAM DI MONITORAGGIO

Per **OBR Lombardia** l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Gianluca Milanese

Per **Opto Engineering** hanno partecipato:

- Claudio Sedazzari – CEO
- Alessandra Corradini - HR Generalist
- Michela Angelosante - Responsabile di Produzione

Piano formativo: Conto Formazione, codice ID 306984; titolo: “OPTO ENGINEERING - SVILUPPO DELLE SOFT SKILLS”

Sommario

1	INTRODUZIONE.....	4
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.....	6
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
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.....	10
3.3	Considerazione 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 formative aziendali	13
5.3	Conclusioni.....	13
6	BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA.....	13

1 INTRODUZIONE

La seguente attività di valutazione e monitoraggio ha riguardato il piano formativo “OPTO ENGINEERING - SVILUPPO DELLE SOFT SKILLS” ID 306984 presentato a Fondimpresa dall'azienda **Opto Engineering S.p.A.**

Opto Engineering **progetta, sviluppa e commercializza componenti di *imaging*** al fine di risolvere le più svariate applicazioni di visione artificiale. L'azienda si è evoluta negli anni, inserendo nel mercato centinaia di nuovi prodotti e sviluppando molteplici ambiti di competenza. Ad oggi l'azienda è specializzata nelle tecnologie di *imaging* ottico. Obiettivo è quello di produrre e fornire ogni singolo componente necessario alle applicazioni di *imaging*: partendo dal *know-how* in ambito ottico e proseguendo con le competenze in materia di illuminazione, l'azienda è in grado di fornire la miglior combinazione di strumenti disponibili nel mercato dei sistemi di visione artificiale: ottica, illuminazione, telecamere industriali e *software*.

Per tutti questi motivi Opto Engineering è diventata il partner di riferimento in applicazioni ottiche di alta gamma per molte delle maggiori aziende di sistemi di visione artificiale in tutto il mondo.

Negli ultimi anni l'azienda è in fase di riorganizzazione, attuando progetti di efficientamento interno finalizzati ad una maggiore responsabilizzazione del personale e all'aumento della consapevolezza del valore aziendale a tutti i livelli dell'organico.

In questo processo in divenire il piano formativo, rivolto ai Responsabili di Area e mirato all'efficientamento del processo di comunicazione ed interazione interno, è risultato essere un tassello importante per il conseguimento dell'obiettivo complessivo aziendale di efficientamento.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia di Opto Engineering inizia nell'autunno del 2002. Un paio di clienti, quasi contemporaneamente, avevano chiesto di ricevere un progetto di obiettivi telecentrici: grazie ad un mix di intuito e fortuna prende forma l'idea di fornire, anziché il progetto, un prodotto fisico. Nasceva così un prodotto dal design innovativo ed efficace, in quel momento sconosciuto in Italia e che stupiva i fornitori che mai avevano ricevuto simili richieste. Nel settembre di tale anno viene perciò fondata a Mantova da Claudio Sedazzari. Il fondatore ha maturato una pluriennale esperienza in qualità di consulente nel settore della visione artificiale. La neonata società inizia ad operare nel campo dell'ottica industriale fornendo servizi di progettazione ad aziende posizionate in svariati settori quali ad esempio: visione artificiale, sensoristica, illuminazione, lasers, sicurezza ed elettromedicale.

2003 - Intercettando una crescente richiesta di sistemi metrologici senza contatto, Opto Engineering decide di sviluppare una propria gamma di ottiche per metrologia. Gli obiettivi telecentrici prodotti da Opto Engineering hanno un design proprietario originale ed innovativo. La clientela italiana che iniziava ad affacciarsi a questo tipo di misure dimostra immediato interesse e apprezzamento per la nuova offerta di prodotti Opto Engineering, THE TELECENTRIC COMPANY.

2004 - Parallelamente all'acquisizione di alcune commesse rilevanti e con l'affermarsi dei propri prodotti ottici per metrologia, Opto Engineering inizia a strutturare la produzione orientandola ai prodotti standardizzati. Viene formalizzata la propria offerta per il mercato globale attraverso i primi significativi investimenti sul marchio e sulla comunicazione. Il marchio Opto Engineering, THE TELECENTRIC COMPANY inizia ad affermarsi nel settore della visione artificiale.

2005 - Opto Engineering si affaccia al mercato internazionale della componentistica per la visione artificiale attraverso le prime fiere mondiali, l'apertura di canali distributivi e un advertising destinato ad una clientela globale. L'azienda riscuote i primi significativi successi grazie all'innovatività e all'ottimo rapporto qualità/prezzo dei propri prodotti iniziando a rivaleggiare ad armi pari con i più blasonati concorrenti tedeschi.

2008 – USA. La prima filiale estera Texas Industrial Optics Inc viene aperta a Houston, in Texas.

2012 – Cina. La forte espansione del mercato cinese nell'elettronica di consumo pone le basi per la creazione della seconda filiale: Deep View Trading & Services Co. Ltd. con sede a Shanghai, creata per supportare le vendite locali.

2013 – Germania. La filiale tedesca Opto Engineering Deutschland GmbH viene fondata a Monaco di Baviera, con l'obiettivo di servire al meglio la solida base clienti che si è sviluppata.

2014 - Illuminazione. L'offerta tecnologica viene ampliata con prodotti per l'illuminazione e l'avvio della produzione di dispositivi LED ad alta potenza.

2015 - Tecnologie all'avanguardia. Lancio internazionale dell'obiettivo telecentrico più compatto al mondo. La tecnologia CORE è protetta da un brevetto internazionale.

2018 - Software. Lancio internazionale della categoria Software con prodotti a marchio Opto Engineering sviluppati per il settore della metrologia.

2019 - Riorganizzazione. Viene avviato un profondo processo di riorganizzazione a tutti i livelli, che viene completato nei 12 mesi successivi.

2021 - Telecamere. Viene avviato il programma che porterà Opto Engineering a diventare un produttore di telecamere industriali di propria progettazione.

2022 – processo di quotazione in borsa ex AIM risultata inopportuna e quindi non attuata.

2023 anno complicato per l'industria dell'automazione con le varie crisi in atto, tassi bancari e guerra. E' tuttavia in questo l'anno che vengono attuate la riorganizzazione interna e progetti di efficientamento interno, con una maggiore responsabilizzazione a tutti i livelli in azienda finalizzata al miglioramento continuo e ad una maggiore consapevolezza del valore aziendale.

La sede di Opto Engineering è situata a Mantova. Altri uffici sono presenti a Milano.

All'estero sono dislocate le filiali:

- Germania - Grünwald
- Cina - Shanghai, Huangpu District
- USA Houston TX

Sono inoltre attive collaborazioni con partner commerciali in Corea, Giappone e Malesia.

Relativamente al settore della visione artificiale, secondo i dati di GMI Global Market Insights¹, il mercato globale del software di visione artificiale valeva circa 1,2 miliardi di dollari a fine 2022. È previsto un incremento di circa il 20% tra il 2023 e il 2032, arrivando a oltre 6 miliardi e mezzo di dollari. Questo anche grazie ai continui progressi tecnologici, tra i quali l'elaborazione in tempo reale, *l'Edge Computing* e le soluzioni *Cloud-based*. I comparti del manufacturing, in particolare dell'automotive e del packaging industriale, risultano predominanti

¹ <https://www.gminsights.com/>

nell'utilizzo di soluzioni di visione artificiale. L'utilizzo più comune riguarda il rilevamento dei difetti. C'è anche il posizionamento di prodotti e componenti (ad esempio depallettizzazione, *pick and place*, controllo di volume, completezza e livello). Seguono lo smistamento di oggetti, il confezionamento, la tracciabilità e la guida di robot. In particolare, nel *packaging*, grazie all'automatizzazione del processo resa possibile con i sistemi di visione, il cambio di formato può avvenire in tempi estremamente ridotti, con conseguente miglioramento dell'efficienza complessiva. Nel settore *automotive*, invece, i sistemi di visione garantiscono la produzione di veicoli di alta qualità in termini di efficienza e sicurezza. È possibile, infatti, eseguire controlli dettagliati su componenti critici come parti del motore, cablaggi elettrici, sistemi frenanti e pannelli della carrozzeria, garantendo il rispetto dei rigorosi standard di qualità.

La dirigenza aziendale ha constatato come nel 2023 tuttavia, a causa delle successive crisi, delle guerre e dell'aumento del costo del denaro, sia da registrare una contrazione significativa del tasso di crescita annuo del settore di circa il 20% rispetto a quello degli anni precedenti (crescita del 7/8% annui).

Gli obiettivi telecentrici rappresentano il *core business* di Opto Engineering: questi prodotti sono il frutto di due decenni di impegno continuo nella ricerca e sviluppo, che ha l'azienda portato ad ottenere una gamma estesa di *part numbers* per un crescente numero di applicazioni. L'azienda nel segmento specifico è leader mondiale. Tuttavia una delle specificità di Opto Electronics è data dal fornire una gamma pluriprodotto e su molteplici mercati a differenza dei competitors i quali si trovano principalmente negli USA e in Germania. I mercati principali sono gli USA, l'Europa (in specifico la Germania) e la Cina.

A livello locale è presente una forte concorrenza per ciò che riguarda la distribuzione.

A livello internazionale la concorrenza risulta agguerrita. Vengono riscontrate anche problematiche sul *copyright* derivanti da violazioni di concorrenti residenti in alcuni paesi unite a politiche di prezzo sleali in Cina. Per ciò che riguarda gli USA è registrabile un elevato livello di servizio offerto alla clientela come elemento competitivo. In Germania la concorrenza ha come fattore principale di competizione la elevata qualità di prodotto.

L'azienda offre prodotti unici con brevetto per circa il 50% del volume di vendita e quindi esclusivamente acquistabili da Opto Engineering; mentre il rimanente 50% delle vendite potrebbe potenzialmente essere acquistata dalla clientela anche presso la concorrenza.

L'azienda si distingue dai concorrenti per un elemento peculiare dato dai brevi tempi di consegna dei prodotti rispetto alla media della concorrenza, posizionandosi perciò tra le aziende leader di mercato a livello globale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Obiettivo strategico aziendale è il consolidamento dei mercati già presidiati mediante la produzione di prodotti altamente tecnologici e differenziati rispetto alla concorrenza.

L'azienda è una produttrice di componenti standardizzati con forte orientamento alla vendita del prodotto standard su scala globale. Per tale motivo sono in atto ingenti investimenti per la promozione del marchio sui mercati globali.

L'innovazione tecnologica è ritenuta fondamentale visto il settore in cui opera l'azienda. Pertanto un obiettivo strategico aziendale è quello di introdurre e rafforzare al proprio interno quei fattori abilitanti che permettono uno sviluppo virtuoso produttivo, organizzativo e commerciale.

Il reparto R&S aziendale è a capo delle operazioni di *project management*, ed è grazie a questo bagaglio di competenze uniche che Opto Engineering è in grado di sviluppare prodotti innovativi, la maggior parte dei quali in attesa di brevetto o già brevettati.

Sul fronte dell'organizzazione interna la Dirigenza ha da tempo percepito grandi spazi di miglioramento. Si riscontra tuttavia una difficoltà a reperire persone formate da inserire in azienda, specialmente sui versanti tecnico, amministrativo e di vendita. Vengono indicate a titolo di esempio le seguenti figure: direttore finanziario (diverso dalla figura indicata come direttore amministrativo), addetto al controllo di gestione, legale di impresa, *product manager* e responsabile *marketing*. Viene inoltre indicata la assenza in Italia di un percorso di laurea per la formazione di figure specializzate nelle vendite.

Pertanto è fondamentale trattenere formare adeguatamente le risorse umane già operanti in azienda. Il 60% della forza lavoro è costituita da laureati con un importante impatto del lavoro intellettuale sulla totalità dei processi interni, con conseguente necessità di continuo miglioramento organizzativo dei processi stessi e loro informatizzazione al fine di raggiungere elevati livelli di efficienza.

Come citato in precedenza l'azienda si distingue dalla concorrenza anche per il livello e la qualità di servizio di assistenza offerto alla clientela come fattore strategico competitivo. In 20 anni di esperienza nel settore della visione artificiale l'azienda ha imparato quanto siano complesse e diversificate le esigenze del mercato, applicando quindi un metodo di approccio diretto col cliente. La strategia aziendale è quella di condividere con il cliente la definizione del prodotto da applicare in ciascuna realtà in un'ottica di partenariato prima ancora che di venditore/cliente. Ciò è reso possibile identificando, assieme al cliente, le specifiche necessità di ideazione ed integrazione dei loro sistemi con le applicazioni offerte da Opto Engineering, grazie alla specifica e approfondita conoscenza di ciascun settore su cui operare. È per attuare questa strategia di coinvolgimento e fidelizzazione del cliente che Opto Engineering ha creato collaborazioni con altre aziende, costruendo un *network* di ingegneri specializzati che, insieme, rendono possibile la realizzazione di progetti complessi: OESUM e TIELOGIC. Mediante queste collaborazioni è possibile l'esecuzione di test di fattibilità su campioni reali per la clientela. Grazie al rapporto di fiducia instaurato negli anni con importanti partner l'azienda è in grado inoltre di presentare dei casi reali di successo in cui ha fornito componenti e *know-how*. Sono stati elaborati, inoltre, alcuni esempi di applicazione in settori industriali e scientifici di emergente importanza, in cui la visione artificiale risulta oggi indispensabile e fondamentale: industria delle bevande, industria farmaceutica, industria medica, settore biomedicale e della ricerca scientifica.

Il servizio di assistenza offerto alla clientela si contraddistingue inoltre per la capillarità dei punti presso cui rivolgersi in caso di necessità. L'azienda infatti dispone di filiali in Italia, Germania, Nord America e Cina, assicurando così consegne puntuali da uno stock di prodotti pronti. I tecnici aziendali mantengono un rapporto costante con i clienti, forniscono supporto tecnico e commerciale nella lingua locale e consigliano come ottenere il massimo dai prodotti. Inoltre, il *network* capillare di distributori autorizzati e partner di fiducia contribuiscono a migliorare le relazioni con le industrie del territorio.

In termini di investimenti è prevista l'apertura della nuova sede per l'anno prossimo oltre al rafforzamento di tecnologie Industria 4.0 per l'automatizzazione dei magazzini e loro integrazione mediante il MES interno al processo produttivo, migliorando la logistica ed i processi di stoccaggio/consegna.

Sono inoltre previste acquisizioni di aziende operanti nei settori toccati attualmente.

Durante il periodo di Covid, vista la parziale stasi dei processi, la Dirigenza ha svolto un *assessment* interno finalizzato a comprendere meglio, mediante confronto con i dipendenti, le aree di miglioramento ed i conseguenti processi virtuosi da intraprendere. E' stato pertanto avviato un importante processo di riorganizzazione interna anche mediante la leva formativa come nel caso preso in esame.

Oltre agli obiettivi appena citati anche il tema dell'ambiente è caro ad Opto Engineering. Dal 2017 l'azienda lavora per ridurre l'impatto ambientale partendo dal *packaging*. Da Marzo 2022 è stata progettata e realizzata una nuova linea d'abbigliamento per il reparto *Operations* ispirata all'ambiente e ai valori aziendali.

I principali benefici che l'azienda si aspetta dall'introduzione delle innovazioni tecnologiche e/o organizzative sono di natura economico-finanziaria, con miglioramento dell'Ebitda² e del *cash-flow*.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione del personale viene ritenuta in azienda strumento fondamentale tramite cui favorire il corretto raggiungimento delle strategie ed obiettivi aziendali.

Entrando nello specifico del piano oggetto del presente rapporto, gli obiettivi che si volevano conseguire mediante i corsi sono traducibili in un rafforzamento delle *soft skills* dei manager della prima linea aziendale al fine di supportare la loro crescita delle competenze dal punto di vista della capacità di svolgere la funzione assegnata con una maggiore consapevolezza di ruolo e una maggiore determinazione nel prendere decisioni, coinvolgere le seconde linee, definire le modalità organizzative e gestionali delle aree coordinate, essere abili e presenti punti di riferimento per tutti i collaboratori dell'azienda.

La partecipazione al piano ha quindi avuto come obiettivo generale il miglioramento del processo di comunicazione interna tra i livelli aziendali per un efficientamento e innovazione dell'organizzazione per Aree.

Il percorso formativo si è articolato in due moduli, il primo di una giornata dedicato alla Leadsheip e alle motivazione dei collaboratori, tema già affrontato nel corso del 2021 e ripreso in modalità di *follow-up* degli argomenti già erogati con il fine di dare evidenza di quanto messo in campo dopo gli eventi formativi precedenti e delle criticità evidenziate soprattutto rispetto alla capacità di innescare nei collaboratori le giuste leve motivazionali.

Il secondo modulo di due giornate è stato dedicato al tema dell'*accountability* del manager, come migliorarne la percezione, come rendere più efficace l'azione messa in campo rispetto all'azienda, ai collaboratori e ai partner esterni.

I processi coinvolti nella formazione hanno riguardato tutte e sette le Aree aziendali: ricerca e sviluppo, comunicazione, marketing, risorse umane, vendite, amministrazione, produzione. Le figure che hanno attivamente beneficiato della formazione sono stati i capi Area.

2.4 Considerazioni riepilogative

Opto Engineering è un'azienda che opera a livello mondiale su numerosi mercati ed è leader nel settore degli obiettivi telecentrici, pur offrendo una gamma molto diversificata di prodotti che la distinguono dalla concorrenza che normalmente invece è focalizzata su una produzione monoprodotto e monomercato.

Le innovazioni in azienda, per il settore tecnologicamente avanzato in cui opera, sono quotidiane. Negli ultimi anni, pur presidiando costantemente l'innovazione sia di prodotto sia di processo, l'azienda ha dedicato particolare attenzione alla riorganizzazione interna e quindi alle innovazioni e cambiamenti organizzativi. Questo processo ha avuto una forte accelerazione durante il periodo Covid.

L'azienda si avvale di partner e rivenditori fidati, i processi di qualità rivestono un'importanza fondamentale per l'azienda, supportati da continui investimenti per lo sviluppo di nuova strumentazione di collaudo e formazione del personale. La ricerca e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative per l'automazione industriale è l'obiettivo aziendale, le risorse che ne fanno parte rappresentano il capitale strategico per crescere e affermarsi nel mercato quale realtà altamente performante. Sono così in continuo sviluppo tutti gli aspetti del *business* aziendale grazie alle abilità ed alle idee del personale dipendente.

² https://it.wikipedia.org/wiki/Margine_operativo_lordo

E' in questo scenario che la formazione dei dipendenti diventa un fattore fondamentale per la corretta attuazione delle strategie e politiche aziendali.

I corsi del piano preso in esame si sono pertanto focalizzati al potenziamento di *soft skills* dei responsabili delle sette Aree interne coinvolte con il fine di efficientare i processi di comunicazione tra i vari livelli del personale e quindi dell'intera azienda. In particolare sono state sviluppate competenze manageriali in tema di *leadership* e *accountability*.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Per la rilevazione dei fabbisogni formativi interni l'azienda attua un processo interno non formalizzato ma particolarmente efficace ed interattivo. Il Responsabile delle Risorse Umane attua periodicamente una rilevazione dei fabbisogni tramite colloquio con i Responsabili delle singole Aree, i quali hanno una buona percezione delle carenze del personale con cui collaborano. Gli stessi svolgono settimanalmente un incontro con l'amministratore aziendale il quale sta dedicando molta attenzione all'aspetto del potenziamento delle competenze interne.

La Dirigenza sottolinea come il personale sia al momento dell'entrata in azienda parzialmente carente di esperienza lavorativa e di *soft skills* principalmente per la loro giovane età e quindi per la mancanza di significativi progressi lavorativi. Tale rilevazione è un processo continuo senza una cadenza regolare ma svolta a seconda delle esigenze del momento.

I corsi svolti nel Piano coprono solamente una esigenza rilevata e quindi sono parte di un piano formativo del personale molto più ampio. Normalmente i corsi previsti comportano l'aggregazione di piccoli gruppi classe per una migliore efficacia didattica.

Per raffinare questo processo è al momento in essere lo sviluppo di un sistema di rilevazione delle competenze raccogliendo le varie necessità mediante la mappatura dei processi interni e la definizione dei ruoli di presidio degli stessi e le conseguenti carenze formative rilevate sul personale attualmente impiegato. Le competenze tecniche vengono definite dai Responsabili di Area che conoscono in dettaglio il presidio di competenza e le conseguenti necessità formative per il personale. La rilevazione interna è poi oggetto di confronto con società esterne la quale hanno il compito di personalizzazione dei corsi da svolgere. L'azienda collabora con più strutture, non indicando un ente con cui è in essere una collaborazione maggiormente strutturata rispetto agli altri soggetti.

Per lo svolgimento dei corsi relativi a competenze tecniche inoltre, oltre a ricorrere a soggetti terzi, viene utilizzato personale interno mediante la formazione a cascata che permette di trasmettere al personale interno dell'azienda competenze possedute da tecnici che già in essa lavorano.

Tutte le sette Aree aziendali vengono toccate da questo processo: Ricerca e Sviluppo, Comunicazione, Marketing, Risorse Umane, Vendite, Amministrazione, Produzione.

Nello specifico del Piano esaminato le risorse coinvolte sono state oggetto di un processo di *assessment*, parte di un progetto partito nel 2019 di riorganizzazione interna. Tale percorso ha comportato anche il bilancio di competenze per coloro che hanno partecipato ai corsi. Le carenze formative evidenziate hanno pertanto riguardato le *soft skills* ed in particolare le capacità di sviluppo dei collaboratori e la gestione dei team di lavoro, nonché la comunicazione interpersonale e la capacità di gestire relazioni plurilivello. I partecipanti sono stati i Responsabili delle sette Aree coinvolte per un totale di 24 ore di corsi.

La finalità del Piano quindi è stata indirizzata alla crescita delle competenze dei Responsabili dal punto di vista della loro capacità di svolgere la funzione assegnata con una maggiore consapevolezza di ruolo e una maggiore determinazione nel prendere decisioni, coinvolgere le seconde linee, definire le modalità organizzative e gestionali delle aree coordinate, essere abili e presenti punti di riferimento per tutti i collaboratori dell'azienda.

L'azienda, oltre a Fondimpresa, ha utilizzato anche altri canali di finanziamento per realizzare ulteriori corsi di formazione legati al fabbisogno rilevato. In particolare sono stati sfruttati i voucher della Regione Lombardia per lo svolgimento di corsi su tecniche di vendita base e avanzato e su tematiche legate alla gestione delle Risorse Umane e alla gestione dei collaboratori.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

In base alle esigenze rilevate la progettazione dei corsi è stata affidata alla società "Idea Management" con cui l'azienda collabora. La richiesta aziendale rivolta a tale ente è stata quella di approntare un corso dal taglio pratico ed immediatamente applicativo.

Tale ente terzo possiede una ottima conoscenza del contesto lavorativo e delle Aree di cui è composta l'azienda.

Pertanto è stato progettato il Piano pensando, oltre alla metodologia di aula, anche all'utilizzo del *role-playing* per favorire l'immediata interiorizzazione dei contenuti didattici espressi in aula e l'interazione di gruppo. Tale metodo è stato particolarmente apprezzato a livello aziendale.

La scelta dei docenti è stata operata dalla azienda stessa in base a criteri di loro conoscenza ed esperienza pregressa in corsi precedenti.

La gestione e organizzazione del piano formativo è rimasta invece in house ed affidata all'ufficio Risorse Umane di Opto Engineering in quanto ufficio strutturato e dimensionato per svolgere tali funzioni organizzative.

Gli accordi sindacali sono stati siglati a livello territoriale dalle rappresentanze sindacali nonché dall'Area Sindacale di Confindustria. Opto Engineering Srl non ha al suo interno alcuna rappresentanza sindacale.

Per la rilevazione degli esiti formativi è stato impiegato il metodo di confronto in precedenza descritto con il Responsabile delle Risorse Umane, oltre alla somministrazione di un questionario di gradimento ai partecipanti personalizzato in base alla tipologia di corsi svolti.

Complessivamente i Responsabili hanno espresso il loro gradimento per quanto svolto, indicando la necessità di svolgere ulteriori occasioni formative con il medesimo docente che ha tenuto i corsi.

Data la brevità dei corsi svolti non è rilevabile alcun tipo di problematica riscontrata durante il loro svolgimento.

Aziendalmente è stato apprezzato il risultato finale dei corsi che ha comportato il miglioramento delle competenze relazionali dei Responsabili coinvolto; pertanto il corso è risultato essere coerente con quanto indicato inizialmente in fase di pianificazione.

3.3 Considerazione riepilogative

Il Piano svolto ha previsto lo svolgimento di percorsi per un totale di 24 ore relativi a *soft skills* per 7 Responsabili di Area aziendali.

Il rafforzamento e miglioramento delle tecniche relazionali con il personale deriva da una rilevata necessità aziendale di miglioramento dei processi organizzativi interni.

L'azienda svolge una continua attività di rilevazione dei gap interni mediante un processo di confronto con l'ufficio Risorse Umane il quale è effettivamente il fulcro delle politiche formative aziendali.

E' in atto una mappatura interna dei processi che permetterà una migliore definizione delle figure e profili professionali necessari al corretto presidio dei processi stessi. Obiettivo dichiarato aziendale è l'efficientamento dell'organizzazione ed una maggiore responsabilizzazione a tutti i livelli dell'organico.

L'azienda, per lo svolgimento dei corsi, collabora con una pluralità di enti esterni che hanno la funzione di dare struttura alle rilevazioni necessità formative operate all'interno dell'azienda dall'ufficio RU.

La gestione dei percorsi formativi viene invece gestita internamente valorizzando le competenze possedute internamente all'azienda.

La progettazione delle azioni formative è risultata pienamente coerente con le esigenze individuate in sede di analisi dei fabbisogni incontrando pienamente le esigenze aziendali.

La partecipazione ai corsi ha suscitato entusiasmo tra i partecipanti i quali hanno richiesto di svolgere ulteriori corsi con il docente impiegato in questa esperienza.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Per misurare e valutare l'impatto della formazione svolta non sono attualmente impiegati strumenti specifici in azienda. La valutazione avviene mediante osservazione diretta dei comportamenti da parte dei livelli superiori. Oltre all'osservazione diretta sono svolti colloqui periodici con le Risorse Umane da parte dei Responsabili di competenza. L'ufficio Risorse Umane sta studiando la possibilità di sviluppare appositi strumenti di rilevazione dedicati alla valutazione degli apprendimenti.

Il piano formativo è stato un proseguimento di un percorso di formazione già avviato in precedenza in piena fase di riorganizzazione interna; pertanto ha rafforzato competenze che erano già in fase di acquisizione.

A seguito dei percorsi di formazione svolti, sono stati riscontrati cambiamenti in positivo nelle modalità di lavoro dei dipendenti. In particolare risulta essere rafforzato lo spirito di gruppo tra i Responsabili di Area e la collaborazione tra le stesse. Generalmente è stato rilevato come la partecipazione dei Capi Area al percorso formativo abbia conseguito un impatto positivo sui processi ed una diretta applicabilità alle mansioni svolte. Il Responsabile di Produzione ha ad esempio affermato come tramite la partecipazione al corso abbia avuto la possibilità di acquisire nuovi strumenti per gestire in modo efficace il proprio team e per svolgere al meglio il suo ruolo. A cascata ritiene inoltre che l'aumentata capacità nel gestire i propri collaboratori sia un volano per supportare il loro sviluppo all'interno dell'azienda. I corsi svolti vengono inoltre percepiti come momenti importanti in prospettiva di avanzamenti di carriera professionale. I Responsabili di Area indicano come sia fondamentale, nel ruolo coperto, riuscire ad instaurare e mantenere un ottimo rapporto di collaborazione e fiducia reciproca con i colleghi ed essere in grado di supportare la crescita dei propri collaboratori.

In sintesi l'impatto del corso, purché breve, è stato molto positivo in termini di potenziamento delle soft skills delle figure coinvolte e di una applicazione immediata di quanto appreso nelle mansioni quotidiane.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il piano di riorganizzazione interna in azienda è ancora in divenire ed ha tra i pilastri fondanti la formazione delle persone. Il piano formativo esaminato rappresenta solamente un tassello della politica formativa aziendale mirata al potenziamento generale delle risorse interne per fare acquisire una maggiore responsabilizzazione di ruolo (qualunque esso sia) e una migliore comunicazione interna.

In sintesi i risultati attesi e gli obiettivi previsti sono stati raggiunti come:

- livello di partecipazione alle azioni formative,
- competenze maturate dai partecipanti,
- grado di soddisfazione di partecipanti e Responsabili aziendali.

Si può pertanto concludere affermando che il piano ha conseguito pienamente il proprio scopo, conseguendo il positivo impatto programmato sugli uffici e processi coinvolti ed in generale sull'intera azienda.

5 CONCLUSIONI

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

Gli elementi e i fattori che hanno influenzato la formazione svolta vengono riportati nella seguente analisi SWOT.

Punti di forza • Sistema interno di rilevazione gap formativi • Forte attenzione della Dirigenza al miglioramento organizzativo e all'efficientamento dei processi • Partecipazione attiva dei dipendenti • Taglio pratico del corso mediante utilizzo del metodo <i>role-playing</i> • Corsi svolti in piccolo gruppo non dispersivo • Alto apprezzamento del docente • Conoscenza del contesto aziendale da parte degli enti formativi esterni • Forte ruolo operativo dell'Ufficio Risorse Umane	Punti di debolezza • Nessuno individuato
Opportunità • Richiesta di svolgimento di ulteriori percorsi col medesimo docente • Rafforzamento dello spirito di gruppo tra i responsabili aziendali • Miglioramento del sistema di rilevazione delle competenze e degli esiti formativi	Rischi • Nessuno individuato

Figura.1: analisi SWOT percorsi formativi

Il Piano formativo svolto presenta numerosi punti di forza.

In azienda è presente un clima particolarmente favorevole allo svolgimento di attività formative percepite come leva fondamentale per l'attuazione corretta dei processi di riorganizzazione interna intrapresi negli ultimi anni. Questo si sostanzia nell'adozione di metodi e strumenti di rilevazione che portano alla definizione di piani formativi rispondenti alle esigenze aziendali e a colmare le carenze in termini formativi rilevate.

E' stato riscontrato un importante ruolo dell'Ufficio Risorse Umane nello svolgimento dei processi sopra menzionati e nella pianificazione dei corsi aziendali.

La formazione svolta risponde perciò ad esigenze aziendali ben delineate dalla rilevazione dei fabbisogni formativi svolta internamente mediante un metodo di confronto con il Responsabile delle Risorse Umane ed i suoi colleghi e da rilevazione diretta di questi ultimi nelle Aree di competenza.

I gruppi classe di dimensioni ridotte e l'omogeneità dei livelli di competenza dei partecipanti sono inoltre fattori sicuramente impattanti positivamente sull'efficacia della didattica complessiva.

Non sono stati rilevati e indicati punti di debolezza e problematiche riscontrate nello svolgimento del percorso.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi individuabili nel piano sono le seguenti:

- Analisi dei fabbisogni formativi svolta all'interno dell'azienda e definizione di piano annuale di formazione,
- Rapporto consolidato con il docente coinvolto,
- Conoscenza del contesto in cui operare da parte dell'ente formativo utilizzato,
- Taglio pratico ed operativo dei corsi svolti,
- Classe omogenea per tipologia di figura professionale (Responsabili di Area),
- Gruppo classe di dimensioni ridotte a garanzia dell'efficacia didattica.

Per le tematiche toccate dal piano si può affermare che il piano è replicabile senza particolari difficoltà sia in aziende dello stesso settore sia di settori differenti, ovviamente con le opportune modifiche nella definizione dei risultati finali da raggiungere.

5.3 Conclusioni

Il Piano formativo "Opto Engineering - Sviluppo delle Soft Skills" è risultato essere una importante occasione formativa tra la totalità dei corsi organizzati in azienda.

Nella presente indagine di monitoraggio valutativo, l'impresa ha esplicitamente dichiarato la propria soddisfazione per quanto svolto nell'ambito del percorso.

I corsi svolti, coinvolgendo i Responsabili delle sette Aree operanti in azienda, si sono confermati molto efficaci nell'indurre atteggiamenti positivi dei partecipanti nello svolgimento della propria attività lavorativa, implicando un impatto positivo e peraltro atteso in termini di maggiore efficienza per l'azienda nel suo complesso.

Il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti in azienda è ritenuto pertanto molto positivo, inquadrando la formazione come strumento necessario per supportare i percorsi di sviluppo aziendali e poter competere in mercati complessi quali quelli presidiati.

6 BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

- Sito aziendale <https://www.opto-e.com/it/>
- Articolo del 18 apr 2022 su Il Giornò <https://www.ilgiorno.it/mantova/economia/opto-engineering-2cc2d30d>
- articolo dell' 11 Ottobre 2023 su Automazione news <https://www.automazione news.it/visione-artificiale-mercato-tecnologie-e-applicazioni-nei-settori-automotive-e-packaging/>
- articolo del 5 Ottobre 2023 su Techfortrade <https://www.tech4trade.it/la-computer-vision-guidata-dallai-e-diventata-una-tecnologia-che-da-forma-al-settore-della-logistica/>
- articolo dell'11 Febbraio 2022 su IlSole24Ore https://www.ilsole24ore.com/art/visione-artificiale-ora-pionieri-lavorano-la-manifattura-AEHA3r9?refresh_ce=1