



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

LTE SOLUTIONS

Ambito Tematico Strategico
INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA,
DI PROCESSO E DI PRODOTTO

**LA FORMAZIONE CHE ACCOMPAGNA, SOSTIENE E
FAVORISCE L'INNOVAZIONE**

A cura di Marco Leonzio

Codice identificativo del Piano: 336719

Titolo del Piano Formativo: DATA PATH: Digital Assets Transition Analysis Path

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 4
2.2 L'innovazione tecnologica, produttiva e commerciale: traiettorie strategiche	pag. 5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 6
2.4 Considerazioni riepilogative	pag. 7
3. IL PIANO FORMATIVO	
3.1 Obiettivi del Piano e scelte dell'azienda	pag. 7
3.2 Il percorso di progettazione, i contenuti e la customizzazione	pag. 9
3.3 La valutazione degli esiti e le condizioni di efficacia del piano formativo	pag. 11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	
4.1 L'impatto della formazione	pag. 12
4.2 La testimonianza dei partecipanti	pag. 13
5. CONCLUSIONI	
5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 14
5.2 Le buone prassi formative aziendali	pag. 15
5.3 Congedo	pag. 15

1. INTRODUZIONE

LTE si occupa sin dall'anno della sua fondazione della produzione di connettori stampati e cablaggi elettrici per il settore riscaldamento, ventilazione e condizionamento. Insieme ad un'altra azienda della provincia di Brescia, LTE è leader nel settore di questo tipo di stampati. Nel corso del tempo sono nati competitor in Turchia, in Cina e qualche tentativo è stato fatto anche in Tunisia; essi però non sono stati in grado di replicare lo stesso livello di qualità delle aziende italiane. Per rendere subito visibile il caso più comune di utilizzo, il caldaista utilizza questi cablaggi già pronti, fatti di connessioni che devono essere elettricamente sicure e devono proteggere da eventuali infiltrazioni d'acqua: non può rischiare di trovarsi in difficoltà o in situazioni di pericolo, si tratta dunque di offrirgli un prodotto affidabile, sicuro e durevole.

Il 2020 è un anno importante per questa azienda: è l'inizio di un processo di profondo cambiamento. Sulla base della pressione del mercato, che chiede prodotti di qualità sempre più alta, l'azienda decide un vasto ricambio di tutte le macchine per lo stampaggio. Nel giro di un anno e mezzo il parco macchine viene sostituito. Come spesso accade, adottare tecnologie più innovative in una parte del sistema comporta l'esigenza di rinnovare il sistema nel suo insieme; nel caso specifico di LTE, l'adozione di nuovi macchinari ha immediatamente reso visibile l'obsolescenza del sistema gestionale precedente, che è stato prontamente sostituito per evitare ogni rischio di incompatibilità. A partire dal 2020 l'era 4.0 prende il largo anche in questa azienda, e prosegue tuttora il suo percorso, in evoluzione continua. Esso non poteva ad un certo punto non prevedere anche un contributo importante da parte della formazione per sostenere la parallela evoluzione delle conoscenze e delle competenze.

Una delle scelte coerenti e lungimiranti di LTE lungo il percorso di innovazione è stato, infatti, sostenere il rinnovamento del parco macchinari e degli strumenti di gestione con un adeguato pacchetto formativo, chiudendo un ideale triangolo del cambiamento efficace con un vertice dedicato all'apprendimento. Nel caso specifico di questa azienda la scelta dei tempi è stato un fattore determinante nel produrre sinergia, perché tutto è avvenuto nello stesso periodo: sono stati acquistati nuovi macchinari, è stato introdotto il MES, il software per la gestione integrata dell'attività e sono state scelte in modo coerente le esperienze formative all'interno del piano Data Path.



La connessione tra la formazione e gli altri due vertici del triangolo assume il compito fondamentale di consentire la valutazione dell'adeguatezza o meno dei processi, così come erano stati consolidati nel passato, rispetto ai nuovi strumenti di lavoro, ed eventualmente sostenere il loro processo di revisione. Non tutte le macchine sono ancora in rete con il MES, alcune sono ancora semi-automatiche, ma per tutte quelle integrabili al nuovo sistema gestionale

sono stati revisionati i processi e la formazione ha contribuito a questa attività fornendo metodologia e strumentazione concettuale per una nuova razionale mappatura.

A questo proposito va sottolineato che l'azienda ha utilizzato esclusivamente finanziamenti di Fondimpresa per realizzare la formazione a sostegno dell'innovazione e del cambiamento. Senza questa fonte, il valore legato ad una riflessione esperta, guidata e metodologicamente rigorosa sull'innovazione e sui suoi impatti, sarebbe probabilmente rimasta in ombra.

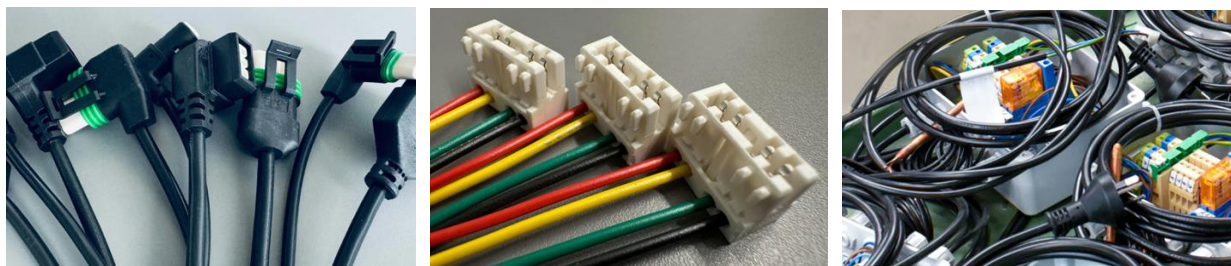
Quella attuale è naturalmente solo una tappa nel percorso di innovazione in LTE. Il prossimo step riguarderà la completa automazione della produzione e di tutti i reparti connessi. Solo a quel punto il sistema di gestione integrato delle risorse aziendali potrà dirsi completo e potrà dispiegare tutte le sue potenzialità. Tutte le parti dell'azienda saranno completamente connesse e potranno trasferire in tempo reale informazioni le une alle altre: la strada della piena efficienza dell'azienda sarà, con le tecnologie ad oggi disponibili, completata, in attesa del successivo rilancio in una rincorsa che, sappiamo, non terminerà mai.

La scelta di includere LTE tra le aziende dei monitoraggi valutativi 2024 deriva dall'analisi di più fattori distintivi. Il primo, come si accennava sopra, è da ricercarsi in un caso esemplare di sinergia tra innovazione tecnologica, gestionale e formativa. Il secondo elemento distintivo è la partecipazione alla formazione di un'ampia fetta della popolazione aziendale, ben oltre la metà: su 28 collaboratori, 20 persone hanno partecipato alle attività formative. Il terzo elemento di interesse è l'intensità di questo impegno, per numero di ore e per continuità nel tempo: sono stati tre i corsi seguiti, per complessive 160 ore di formazione in un arco di tempo che va dal febbraio all'ottobre 2023.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Come accennato nell'introduzione, LTE è una piccola impresa della provincia di Cremona, dedicata alla produzione di connettori stampati e cablaggi elettrici, prevalentemente utilizzati nel montaggio di impianti di riscaldamento, ventilazione, condizionamento. Le principali categorie di prodotto sono tre: i connettori stampati, dei quali l'azienda fornisce una gamma completa per il settore HVAC; i cablaggi elettrici, prodotti su specifiche del cliente e gestiti con macchinari dello stesso produttore e modello, con conseguente alto livello di standardizzazione e flessibilità operativa e infine gli assemblaggi personalizzati elettromeccanici, i pannelli di comando e le scatole elettriche. L'azienda dispone di macchinari ad alta tecnologia e si concentra sulla ricerca e realizzazione di sempre nuove soluzioni per migliorare i processi ed i servizi al cliente.



*Le tre immagini mostrano, nell'ordine, esempi di: connettori stampati – cablaggi elettrici - assemblaggi elettromeccanici
(fonte: sito aziendale)*

Il livello attuale di affidabilità dei prodotti e la qualità raggiunta dalle lavorazioni, ampiamente riconosciuta dai clienti, sono il frutto di una storia e di una ricerca lunga più di quarant'anni.

L'azienda nasce infatti nel 1979, cresce con continuità e si evolve nel tempo nei vent'anni successivi, come si diceva, un punto di riferimento nella produzione di cablaggi elettrici e connettori stampati per il settore riscaldamento e condizionamento. La partnership esclusiva con un produttore di caldaie permette all'impresa di acquisire esperienza verticale nell'assemblaggio di cruscotti e pannelli di comando. La prima parte del suo percorso di crescita viene premiata dall'ottenimento di diverse certificazioni di prodotto e della ISO 9001.

Nel 2003 l'azienda cambia proprietà e prosegue la sua crescita, concentrandosi sulla progettazione e produzione di prodotti stampati e allarga la gamma con molte nuove serie di connessioni. L'azienda evolve attraverso il miglioramento continuo della qualità dei prodotti e il miglioramento dei processi, e questo consente di affermare la propria reputazione sul mercato domestico e internazionale, anche attraverso la riduzione dei tempi di consegna.

Negli anni più recenti il ritmo dell'innovazione è stato incalzante: nel 2020 viene sostituito il parco macchine, ottimizzato il layout aziendale e potenziato il laboratorio dei test; nel 2023 viene introdotto il nuovo sistema gestionale e nello stesso tempo un MES (Manufacturing Execution System) per ottimizzare pianificazione e tracciabilità delle fasi di produzione. Insieme all'attenzione per lo sviluppo commerciale, che prosegue in particolare sul mercato internazionale, LTE concentra la sua attenzione sulla sostenibilità: nel 2024 l'azienda ottiene il primo rating Ecovadis, inizia la fase di certificazione ISO 14001 e installa un impianto fotovoltaico nella propria sede.

L'azienda ha un'unica sede, che comprende sia lo stabilimento produttivo sia gli uffici, a Casaleto di Sopra, in provincia di Cremona. L'organico è attualmente di 28 persone. L'azienda ha vissuto un momento difficile nel 2022 a valle di una incertezza delle istituzioni europee rispetto all'utilizzo del gas come principale materia prima per il riscaldamento delle abitazioni, anche in seguito alla crisi politica con la Russia, principale esportatore di gas in Europa. Questa fase di indecisione si è riversata a valle della filiera e ha prodotto confusione negli installatori. In termini molto concreti i caldaisti si chiedevano, infatti, se installare una pompa di calore o una stufa a pellet, oppure ancora la tradizionale caldaia a gas. Poi la situazione si è stabilizzata, anche in concomitanza con la fine della crisi del Covid, ma l'azienda ha dovuto gestire un picco di produzione (e conseguenti magazzini pieni), c'è stato un rallentamento, in seguito al quale non sono stati rinnovati i contratti a tempo determinato e la popolazione aziendale si è stabilizzata agli attuali 28 collaboratori.

2.2 L'innovazione tecnologica, produttiva e commerciale: traiettorie strategiche

La strategia di sviluppo di LTE si basa sull'intreccio virtuoso di dimensioni tecnologiche, produttive e commerciali. Come si accennava nell'introduzione, la priorità viene data alla progressiva automatizzazione della produzione e alla sua connessione con le altre aree dell'azienda. Man mano che il livello di automazione procede, includendo sempre nuove lavorazioni e operazioni gestionali, sarà possibile accedere a più alti livelli di produttività ed efficienza a parità di qualità dei prodotti. Questo consentirà anche di mantenere ed, eventualmente, migliorare ulteriormente i già ottimi tempi di consegna.

Il secondo step di carattere più strategico, riguarderà la capacità dell'azienda di produrre volumi maggiori di quelli attuali, e questo consentirà non solo di soddisfare meglio le richieste di grandi lotti da parte dei clienti attuali, ma anche di scalare la dimensione dei nuovi clienti. Si tratta di una traiettoria di sviluppo in realtà già iniziata, ma che sarà perseguita con maggiore forza sulla base di fondamenta più ampie e solide, fatte di processi mappati e formalizzati attraverso il MES e il sistema di gestione, di nuove soluzioni produttive digitalizzate e di certificazioni che legittimano e sostengono la proposizione commerciale dell'azienda.

Un ulteriore step, attualmente ancora in fase di valutazione, sarà quello di provare ad accostare settori nuovi, come per esempio l'automotive. Struttura, tecnologie, sistemi e competenze sono prossime a questo salto, che tuttavia non appare semplice, anche perché i precedenti due step sono ancora in fase di lavorazione e ultimazione. Tutto viene condotto in LTE con saggezza pratica, e mentre con sguardo strategico si immaginano le direttrici di sviluppo future, con sguardo molto concreto si procede con la conclusione della nuova configurazione per arrivare al più presto possibile alla piena funzionalità dell'attuale regime con il MES e il sistema di gestione.

Il carattere e la determinazione di LTE sono visibili anche nella sua reazione al periodo del Covid. Con le debite precauzioni e con molta attenzione, l'azienda è riuscita a rimanere aperta e a portarsi in vantaggio sui competitor che in quel momento attraversavano maggiori difficoltà e hanno dovuto chiudere alcuni reparti. Distanziamenti, mascherine e molta attenzione e tutte le precauzioni possibili hanno permesso dunque all'azienda di superare brillantemente questo difficile momento.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Nel percorso di innovazione di LTE, la formazione ha il compito fondamentale di accompagnare l'introduzione in azienda delle nuove tecnologie produttive e gestionali attraverso una comprensione profonda del presupposto organizzativo del loro funzionamento da una parte, e sul loro impatto nel tempo dall'altra. In particolare, il beneficio principale atteso dall'azienda - l'elemento chiave che ha spinto verso l'adesione al progetto Data Path - riguarda i processi di lavoro. Questa priorità non sorprende: i processi si presentano in una realtà produttiva come i collegamenti fondamentali tra le varie fasi della lavorazione e delegarne la gestione alle tecnologie richiede grande chiarezza in ogni connessione e la considerazione di tutta la possibile casistica. Una volta automatizzato il processo, infatti, è la tecnologia a scandire i passaggi, per quanto questi possano richiedere decisioni umane, e dunque la fase preliminare di mappatura del processo e di trasferimento al sistema di gestione deve essere condotta con attenzione e consapevolezza. I manager dell'impresa si aspettavano che la formazione fosse di aiuto per capire meglio come potevano essere strutturati i processi e la produzione per processi.

La corretta ed efficiente definizione dei processi è, infatti, uno degli aspetti maggiormente studiati e monitorati dalle aziende clienti, in particolare quelle grandi e a loro volta solidamente strutturate. LTE non vuole infatti farsi trovare impreparata di fronte al cliente venuto in visita e interessato a comprendere in che modo l'azienda mantenga sotto controllo il proprio processo produttivo, integrando le diverse attività e le varie aree dell'azienda. Una condizione di vantaggio viene, in questo caso, dalla coincidenza tra i processi e i reparti, che rende la struttura produttiva suddivisa in modo semplice e razionale.

Un secondo obiettivo dell'azienda nell'adesione al piano formativo Data Path era introdurre anche gli operatori ad un utilizzo consapevole degli strumenti informatici, far capire loro le potenzialità e il loro corretto utilizzo, spiegare le premesse e le conseguenze dei loro gesti quotidiani sul processo produttivo. È stato di fondamentale importanza, infatti, coinvolgere nella formazione non solo i colleghi più esperti, che avevano già partecipato alla progettazione dei processi di lavoro, ma anche gli operatori, coloro che ogni giorno fanno funzionare le macchine o si occupano delle attività esecutive: è sembrato corretto individuare nella formazione il momento più efficace per condividere con tutti costoro, “a tappeto”, la nuova operatività dell'azienda e la sua connessione con le tecnologie a disposizione e con la direzione che l'azienda vuole intraprendere nel suo sviluppo. La formazione si presenta in questo contesto come il contenitore più adatto e l'opportunità migliore per condividere con tutte le persone dell'azienda le logiche di fondo del funzionamento delle tecnologie e il loro collegamento con gli strumenti e le attività dell'azienda.

Un elemento di efficacia dell'esperienza formativa di LTE è stata la presenza in aula del Quality Manager. Pur sulla scorta di una preparazione tecnica e di un livello di esperienza molto superiore a quella degli altri partecipanti, egli ha voluto essere presente per sostenere l'apprendimento dei colleghi e aiutare il docente a collegare i nuclei teorici che andava esponendo con la realtà quotidiana dell'operatività in azienda. Nonostante il suo ruolo e la sua

autorevolezza ne facessero sicuramente un partecipante diverso dagli altri, la sua presenza ha senza dubbio trasferito importanza all'evento formativo, sollecitando l'attenzione di tutti e il focus sugli aspetti decisivi dell'applicazione della teoria alla pratica.

2.4 Considerazioni riepilogative

La scelta di aderire al piano Data Path da parte di LTE appare coerente e rilevante da più punti di vista. Come risulta chiaro dalla descrizione dei paragrafi precedenti, l'innovazione efficace nasce dall'intreccio sinergico di fattori diversi: le scelte tecnologiche, il momento “giusto” nel quale le nuove tecnologie vengono adottate, la coerenza e la connessione tra le diverse parti del sistema produttivo, e non da ultimo la comunicazione, il coinvolgimento e la formazione delle persone coinvolte e collegate attraverso i processi. Disporre delle parti “hard” del sistema senza un'adeguata preparazione della parte “soft” - l'inclusione, la motivazione, l'apprendimento e la comprensione di come funzionerà il nuovo sistema - rischiano non solo di ritardare l'impatto positivo dell'innovazione, ma di essere alla fine una forza di inerzia e di resistenza all'affermazione del cambiamento.

La formazione può offrire un contributo rilevante nel sostenere il processo di innovazione e cambiamento. Certo, essa deve essere coerente e “sincronizzata” con l'adozione delle nuove tecnologie e del nuovo modo di lavorare, ed è dunque necessario gestire con attenzione questo aspetto rispetto ai tempi; d'altro canto, se ben raccordata nella progettazione dei contenuti e delle metodologie di coinvolgimento dei partecipanti, essa può assolvere il compito fondamentale di costituire un ambiente e un tempo “riparati” dal continuo flusso degli eventi quotidiani e permettere alle persone di capire e confrontarsi su ciò che accade loro intorno, mentre si apprendono i contenuti proposti.

In questo senso la formazione assolve al suo compito più importante: integrare nuovi contenuti nell'esperienza concreta delle persone. Se ben incardinata nel suo contesto e collegata con il processo di innovazione in atto, essa supera la sua finalità di trasferimento di contenuti per diventare il luogo di elaborazione del cambiamento, chiarire i suoi presupposti e immaginare insieme come valorizzare i suoi impatti. Se poi ancora, come nel caso di LTE, gli eventi formativi si susseguono e riescono ad accompagnare, spiegare e favorire il processo di cambiamento per un certo lasso di tempo, la formazione mostra tutta la sua efficacia e diventa, di fatto, un percorso di sviluppo organizzativo.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 Obiettivi del Piano e scelte dell'azienda

Come accennato nei capitoli precedenti, il piano formativo al quale LTE aderisce è stato chiamato *Data Path: Digital Assets Transition Analysis Path* ed è stato presentato da Adecco Formazione. Esso si presenta come un programma di ampio respiro, con carattere settoriale e multiregionale e si rivolge nel complesso a 16 imprese della filiera metalmeccanica. Il Piano formativo ha coinvolto nel suo complesso più di duecento persone ed erogato 41 azioni formative. La cubatura totale del progetto è stata di 944 ore.

Il percorso di progettazione è partito con un attento studio delle dinamiche competitive del settore metalmeccanico, delle sue evoluzioni e delle possibili traiettorie di sviluppo strategico. Il comitato scientifico di Mylia, in base ai dati raccolti in questa prima fase, ha formulato una proposta di insieme per lo sviluppo formativo del settore e formulato i capisaldi del progetto Data Path. La proposta alle imprese della filiera metalmeccanica assume la forma di una serie di focus finalizzati a supportare e potenziare la resilienza e la ripresa dopo il periodo

del Covid. Il progetto ha come finalità il sostegno all'innovazione in tutte le possibili declinazioni produttive e gestionali, e vuole approfondire le tematiche fondamentali legate all'innovazione digitale, ai drivers tecnologici per i processi produttivi e all'ottimizzazione dell'efficienza industriale, all'innovazione organizzativa, logistica e gestionale, alla pianificazione e al controllo di gestione.

Come mostra anche l'esperienza di LTE, per poter governare con efficacia i processi aziendali e promuovere nuovi modelli di business e di ricerca della profittabilità, la trasformazione digitale e tecnologica della produzione deve essere accompagnata da un parallelo cambiamento nelle pratiche gestionali e organizzative. Infatti, la ricerca dell'innovazione nella produzione può essere rallentata, o addirittura ostacolata, da pratiche gestionali e operative inadeguate o obsolete. Data Path si propone di sostenere le imprese beneficiarie nell'acquisizione di una cultura dell'innovazione, in grado di valutare con consapevolezza le proprie potenzialità in ambito Industria 4.0 attraverso la formazione del proprio capitale umano. Si tratta quindi di una ricerca volta non solo all'efficienza nelle aziende della filiera meccanica ma anche alla necessità di sviluppare un nuovo mindset e un nuovo approccio alla gestione dell'impresa in tutte le sue funzioni.

Il piano Data Path si propone - come spiegato in modo articolato nel formulario - di promuovere una proposta formativa che copra a 360° le esigenze di filiera, con azioni rivolte all'innovazione digitale e tecnologica di processo nelle sue molteplici sfaccettature (processi di produzione, organizzativi, logistici, commerciali) e di favorire lo sviluppo, l'impatto e le potenzialità dell'industria 4.0 sia in termini di efficienza dei processi organizzativi, sia di efficacia della produzione, attraverso gli snodi chiave per la gestione strategica delle operations e della supply chain. Data Path non vuole solo incidere sulle conoscenze e sulle competenze dei partecipanti, ma sostenere attivamente l'innovazione dei processi e organizzativa che accompagnano la progressiva digitalizzazione e trasformazione tecnologica delle imprese e supportare una trasformazione digitale/tecnologica che sia prima di tutto culturale.

A valle della definizione degli obiettivi principali è stata definita l'offerta formativa, comprensiva di proposte di carattere più strategico, focus legati alle pratiche di lavoro e a strumenti di innovazione il governo dell'impresa:

- Agile change management
- Business Intelligence e Business Analytics per lo sviluppo strategico
- Cloud computing: tecnologia abilitante a supporto dell'impresa
- Il lavoro agile e i nuovi metodi organizzativi
- Open & Collaborative Innovation
- Project Management per l'innovazione digitale
- Strategie, analisi e operation di Digital CRM
- Il design thinking per l'implementazione delle soluzioni innovative
- Strumenti ERP per la digitalizzazione dei processi

In particolare, LTE decide di iscrivere 20 dei propri collaboratori a tre diverse proposte, "Business Intelligence e Business Analytics per lo sviluppo strategico", "Strumenti ERP per la digitalizzazione dei processi" e infine "Project Management per l'innovazione digitale". Ciascun corso sarà erogato per 2 volte per un totale di sei azioni formative erogate tra l'ottobre del 2022 e l'agosto del 2023. Complessivamente sono stati erogati 160 ore di formazione a beneficio dei venti partecipanti di LTE.

Come si può evincere osservando questi tre titoli, c'è molta “trasversalità” in questa scelta: il denominatore comune di questi percorsi formativi appare infatti l'esigenza di una lettura trasversale delle operazioni produttive e gestionali, che permettono, a seconda dei focus, di raccogliere dati per impostare lo sviluppo strategico, di gestire al meglio i processi interni attraverso apposite strumentazioni ERP, oppure di realizzare progetti trasversali finalizzati all'introduzione di innovazione digitale.

Una seconda importante osservazione riguarda l'arco temporale coperto dall'erogazione dei seminari - nel complesso circa dieci mesi - e il numero complessivo dei partecipanti in relazione alla popolazione aziendale: nel complesso possiamo affermare che circa due terzi dei collaboratori di LTE hanno partecipato in vari momenti a sessioni formative lungo un arco di tempo di quasi un anno. Se si considera che nello stesso periodo l'impresa stava introducendo nuovi macchinari e il sistema per la gestione integrata delle risorse aziendali, si comprende facilmente come la formazione abbia scandito e accompagnato nel tempo l'innovazione gestionale e produttiva, con la funzione non solo di fornire una cornice teorica dei contenuti in oggetto, ma anche di essere un luogo di comprensione e riflessione collettiva su quanto stava nel frattempo accadendo in azienda.

3.2 Il percorso di progettazione, i contenuti e la customizzazione

Un'impresa delle dimensioni di LTE non può possedere una propria struttura organizzativa dedicata in modo specifico alla formazione. Il ruolo fondamentale di raccordo tra le opportunità fornite dai finanziamenti e i bisogni specifici dell'impresa viene svolto sul territorio dalle società di consulenza e formazione. LTE era un'impresa già presente nel portafoglio delle aziende clienti di Adecco-Mylia, ed è stata contattata per partecipare al piano formativo Data Path.

Il percorso di progettazione – iniziato, naturalmente, a monte - ha considerato in primo luogo le caratteristiche del target potenziale e ha formulato proposte coerenti con gli assetti organizzativi e le direttrici di sviluppo strategico del business delle imprese metalmeccaniche. Questa è una delle caratteristiche distintive di progetti di ampia portata come Data Path: il primo ancoraggio progettuale avviene attraverso un attento studio dei bisogni di settore, realizzato da accademici o professionisti con una profonda conoscenza del contesto e delle dinamiche nazionali e internazionali del business. Questo primo passaggio del percorso progettuale consente poi di rivolgere alla singola azienda - in particolare se di piccole dimensioni - un ventaglio di possibilità già focalizzate, e di proseguire poi con un focus più specifico sui propri bisogni.

Questa tipologia di piani formativi, nati dagli Avvisi del Conto di Sistema di Fondimpresa, consente da una parte, dunque, di fornire alle imprese una visione del settore e una prima cartografia dei macro bisogni di sviluppo per potersi orientare nelle offerte formative, e in secondo luogo mette a disposizione anche delle piccole imprese risorse economiche per la formazione che con buona probabilità non sarebbero nella disponibilità dell'impresa e non potrebbero essere individuate altrove.

Una volta stabilite le macro-direzioni di sviluppo del settore, il percorso progettuale di Data Path è entrato nella sua seconda fase e ha messo a fuoco l'offerta formativa, fornendo precise direzioni di sviluppo in corrispondenza delle principali sfide di settore. È nato così il catalogo delle azioni formative, ciascuna delle quali è finalizzata a precisi obiettivi di apprendimento, tratta di specifici contenuti e promuove lo sviluppo delle corrispondenti competenze. Conclusa la fase di studio del settore e di progettazione generale, LTE è stata contattata da Mylia e ha valutato insieme alla società di formazione le diverse possibilità offerte dal Piano. Al termine di questa analisi sono stati scelti i tre corsi seguenti.

Il corso “Business Intelligence e Business Analytics per lo sviluppo strategico”, di 24 ore complessive, ha voluto in particolare allenare le competenze di elaborazione informatizzata dei dati con software dedicati, finalizzati alla costruzione del data set e alla creazione di basi informative, esplorando contenuti quali, per esempio, la Business

Intelligence e la creazione di una strategia di business analytics, il Data Mining e il Data Warehousing inclusi di tool, piattaforme e procedure, fino alla definizione dei Decision Trees, all'assessment e prioritizzazione dei processi di Business Intelligence e i Predictive Analytics.

Il corso dedicato agli “Strumenti ERP per la digitalizzazione dei processi”, della durata di 32 ore, ha avuto come focus lo sviluppo delle competenze per la valutazione dell'efficacia ed efficienza della programmazione delle attività produttive - da questo punto di vista, il più centrato sui temi del processo - e per la comprensione dei modelli di gestione della produzione e degli strumenti di pianificazione delle attività produttive. Il programma ha incluso contenuti quali il concetto di sistema informativo aziendale, ERP e di Smart Management, la strutturazione degli ambienti ERP e le funzionalità dei principali moduli applicativi, dedicati ad amministrazione, finanza e controllo, produzione, logistica, sales e after sales.

Il corso di Project Management per l'innovazione digitale, anch'esso di 24 ore, ha avuto come finalità l'allenamento delle competenze relative alla valutazione di soluzioni di innovazione di prodotto e di processo e di quelle inerenti alle logiche, alle metodologie e alle strumentazioni per la gestione progetti. A titolo di esempio la didattica ha offerto una panoramica di contenuti quali il ruolo del project manager e del team di progetto, l'impostazione di un progetto, dalla definizione degli obiettivi alla pianificazione e programmazione, agli strumenti di controllo dello stato di avanzamento, alla strategia di comunicazione e reporting, con un focus sulle metodologie - dalla WBS alla RAM, dal PERT al GANTT – fino ai software dedicati.

A valle dell'accordo sui corsi da erogarsi, la fase successiva del percorso di progettazione viene dedicata alla customizzazione del programma, finalizzata a rilevare gli aspetti specifici e personalizzare il programma, tenendo conto degli specifici bisogni dell'azienda e del gruppo dei partecipanti. Il Piano formativo prevede a tal proposito la predisposizione e somministrazione in impresa di:

- incontri con gruppi rappresentativi di lavoratori, o con i loro Responsabili, finalizzati a rilevare i contenuti più significativi il più vicino possibile ai diretti beneficiari del Piano e a coinvolgere attivamente i lavoratori a partire dalle fasi preliminari del percorso
- incontri individuali di approfondimento, codificati in una scheda di analisi del fabbisogno, compilata in occasione di incontri diretti in azienda. La lettura delle schede di analisi del fabbisogno ha permesso di rilevare i fabbisogni in termini di competenze critiche o emergenti (intese come insieme di capacità/abilità e conoscenze) per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica.

L'incontro tra i bisogni generali descritti nel piano formativo Data Path e quelli specifici di LTE è stato semplice e immediato in virtù della scelta preliminare dei progettisti del piano di iniziare il percorso di progettazione dall'analisi delle esigenze di sviluppo del settore. Se, in generale, il contesto viene approfonditamente studiato da esperti, la strada risulta spianata e le aziende del settore riescono a riconoscersi facilmente in un denominatore comune, pur nel pieno rispetto delle situazioni specifiche. I responsabili di LTE che si sono ritrovati di fronte alla descrizione del piano formativo non hanno dunque avuto difficoltà a scoprire quanto i propri bisogni formativi fossero in linea con le proposte del piano.

3.3 La valutazione degli esiti e le condizioni di efficacia del piano formativo

I report di valutazione finale del piano formativo mostrano un livello di raggiungimento degli obiettivi formativi più che soddisfacente. La valutazione del gradimento mostra punteggi più che confortanti in tutti gli item proposti. L'apprezzamento per i corsi risulta nel suo complesso molto alto (4,45 su 5). Sono stati in particolare apprezzati l'organizzazione e la logistica (4,52) e il contributo dei docenti, dei quale i partecipanti hanno sottolineato le capacità

di esporre gli argomenti in programma con chiarezza (4,62) e la disponibilità per chiarimenti e approfondimenti (4,61), così come la capacità di mantenere alto il livello di interesse tra i partecipanti (4,58).

Anche i contenuti della didattica, che abbiamo visto essere stati scelti a valle di un percorso di progettazione articolato in più step, sono stati apprezzati. I partecipanti hanno compreso e gradito la pertinenza e l'utilità dei contenuti trattati per il miglioramento delle proprie conoscenze e abilità. Essi hanno riconosciuto il valore e l'efficacia delle metodologie e degli strumenti didattici utilizzati a supporto del corso. Molto apprezzate sono state anche le attività pratiche proposte. L'ultimo item di valutazione, l'indice più espressivo per una valutazione di insieme della proposta formativa, è quello relativo all'interesse e alla disponibilità verso ulteriori approfondimenti sulle tematiche trattate (4,51). Anche la valutazione delle competenze dei partecipanti al termine del percorso formativo sono del tutto soddisfacenti e mostrano il pieno possesso delle competenze attese.

Considerata nel suo insieme, l'esperienza positiva di LTE all'interno del piano Data Path pone in evidenza una serie di premesse distintive del successo dei piani formativi. Affinché i corsi di formazione come quelli scelti da LTE possano dispiegare tutta la loro efficacia e il loro impatto in termini di apprendimento e di sostegno al cambiamento, è fondamentale, come si è detto nei paragrafi precedenti, che essi siano in grado di intercettare le situazioni specifiche affrontate dalla singola impresa. In termini concreti "customizzare il programma formativo" significa, per esempio, scegliere di dedicare maggiore tempo ad alcuni argomenti, selezionare alcuni focus sui quali aprire un momento di confronto più approfondito oppure dedicare sessioni esercitative su questioni particolarmente sentite. La possibilità di poter personalizzare la progettazione della didattica produce un impatto immediato sul livello di motivazione dei partecipanti e sulla qualità della loro presenza e partecipazione durante il corso, oltre che sull'efficacia dell'allenamento delle competenze e sull'apprendimento complessivo.

Affinché la fase cruciale della customizzazione possa avvenire nel modo migliore è fondamentale una visita preliminare del docente presso la sede dell'azienda. La possibilità di parlare direttamente con il management, di poter osservare di prima mano le diverse soluzioni organizzative - nel caso di LTE in modo particolare il flusso delle attività - oppure ancora le diverse tecnologie presenti offrono la materia prima per poter condurre la delicata operazione di personalizzazione del corso. I dati di contesto possono arricchire e rendere più significativa ed efficace la didattica: poter parlare con chi ogni giorno affronta le diverse problematiche permette, per esempio, di poter anticipare alcune obiezioni prima dell'incontro dei partecipanti in aula, oppure di conoscere particolari criticità legate ad uno dei contenuti che saranno presentati.

Può essere interessante considerare, a titolo di esempio, la complessità nella definizione dei processi del principale prodotto dell'azienda, il cablatore. Ad un primo sguardo il processo produttivo del cablatore sembra piuttosto lineare, ma considerato con più attenzione esso si presenta ostico nei dettagli: basta infatti cambiare qualche minima specifica perché il processo assuma un disegno diverso. Tutti questi casi specifici sono ben presenti all'esperienza delle persone che guidano il processo, ma formalizzare ogni passaggio e trasferire tutta la varietà di casi specifici dentro il MES, oppure, con una visione ancora più ampia, all'interno di un ERP, è un compito complesso. In questo caso il confronto diretto e collettivo con il docente esperto del corso può trasformare la formazione in una occasione di consulenza e di sviluppo organizzativo.

Il terzo elemento di efficacia è relativo alla scelta del luogo fisico per l'erogazione del corso. I tre corsi ai quali hanno partecipato le persone di LTE sono stati erogati presso i locali dell'azienda, nella sede di Casaletto di Sopra, in provincia di Mantova. Poter erogare una parte del corso in Produzione, con tutti i suoi impianti e strumenti, e poi spostarsi nell'aula vera e propria, dotata di comfort e delle strumentazioni didattiche, a seconda della sessione didattica più teorica o più esercitativa aggiunge un enorme valore alla formazione, che può dunque spostare il suo focus da questioni più concettuali e generali alle applicazioni più concrete.

In modo coerente con le scelte di ampio coinvolgimento cui abbiamo già accennato, il gruppo dei partecipanti è stato scelto in modo da includere persone provenienti da tutti i reparti, dagli impiegati, all'ufficio tecnico, ai manutentori, agli operatori addetti alle macchine; qualcuno con ampia esperienza, qualcuno appena arrivato in azienda. Complessivamente sono state coinvolte nella formazione circa 20 persone, dunque più della metà dell'intera popolazione aziendale. Considerato che alcune tra queste hanno frequentato più di un corso, nell'insieme l'azienda ha fatto davvero un investimento considerevole in formazione. Ci si è naturalmente anche posti la domanda su come riuscire a raggiungere con i contenuti della formazione i restanti colleghi; su questo l'azienda si è affidata alla diffusione spontanea, alla buona volontà dei partecipanti che di ritorno dalle sessioni formative hanno raccontato la propria esperienza ai colleghi rimasti a presidiare le varie attività.

D'altro canto, affinché un nuovo modo di lavorare o un cambiamento si affermino all'interno di una organizzazione, è importante che essi siano introdotti, spiegati e condivisi dal maggior numero di persone possibile, e che a tutti siano stati dati gli stessi messaggi. Per raggiungere queste finalità la formazione si presenta come evento adeguato, a patto che siano presenti alcune condizioni fondamentali: la presenza di un professionista esperto, un tempo certo e "protetto" per presentare i contenuti e poterli condividere e discutere, un clima sereno e informale. In virtù di queste caratteristiche, la formazione si presenta come il luogo di gestazione quasi perfetto per l'innovazione e la preparazione al cambiamento.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto effettivo della formazione sulle attività quotidiane è stato direttamente valutato dal signor Camisani, che nelle settimane e nei mesi seguenti al corso ha aiutato i partecipanti a ritrovare nella propria memoria i contenuti del corso e a ricondurli all'esperienza di lavoro. Non si tratta naturalmente di un'attività sistematica, ma, al contrario, di carattere emergente, legata all'occasione contingente, e proprio in quanto tale di grande efficacia. Il punto focale è legato al riconoscimento del caso specifico e alla capacità del partecipante di ricondurlo al caso più generale affrontato durante la didattica. In termini ancora più concreti, una volta constatato che *questa qui era quella roba là*, l'aggancio tra formazione e vita quotidiana è fatto, i partecipanti riconoscono il punto teorico affrontato, lo ripassano insieme al loro responsabile e consolidano la loro motivazione verso la formazione. In una piccola realtà come LTE la valutazione dell'impatto della formazione non può che passare attraverso canali informali, attraverso la volontà e l'impegno diretto di un supervisore che dopo aver partecipato insieme alle sue persone e all'attività formativa, osserva con attenzione il loro lavoro e interviene direttamente sul campo attraverso domande e brevi spiegazioni per rendere più semplice e guidato il collegamento tra il piano generale e il problema contingente.

Il confronto con i partecipanti mette in luce in particolare gli impatti di due dei corsi seguiti dai partecipanti LTE. Il corso sulla Business Intelligence ha fornito un momento di analisi e di confronto sulle strategie di sviluppo dell'azienda. Con l'aiuto del docente sono state analizzate le principali metodologie di analisi dello sviluppo business ed è stato inevitabile riferire immediatamente la parte teorica alla situazione di LTE, per considerare se le scelte recenti - in particolare l'adozione delle nuove soluzioni tecnologiche e del loro sostegno al business - fossero state coerenti ed efficaci.

Il focus con il quale ci si è accostati invece al corso sul Project Management è stato quello di verificare se le modalità correnti in azienda di gestire il flusso delle attività fosse adeguato oppure potesse essere in qualche modo migliorato. Anche se i rudimenti della gestione progetti possono essere generalmente utili a chiunque in azienda, nel caso specifico sono stati soprattutto i partecipanti dell'Ufficio Tecnico a beneficiarne. Comprendere come le diverse

attività possono essere organizzate o strutturate, come i flussi attraversano le diverse fasi e le diverse aree dell'azienda può essere di grande utilità per sottoporre a revisione critica le pratiche abitualmente utilizzate. Anche senza pretendere di ricavare da questi corsi una comprensione approfondita di tutti i contenuti presentati dal formatore, i partecipanti hanno potuto confrontare la propria esperienza quotidiana con le metodologie e gli strumenti proposti durante il corso. Per sintetizzare il concetto - come è stato più volte ricordato durante l'intervista - “è comunque una bella infarinatura per capire un po' il perché di quello che facciamo e farlo meglio”.

E poi è arrivato il feedback più importante e più temuto: la visita del cliente, uno di quelli importanti dai quali può dipendere una parte significativa del business. Si è trattato nel caso specifico del responsabile dei buyer di un grande cliente cinese, che al termine della sua visita - durante la quale ha fatto diverse fotografie - dopo aver condiviso la sua soddisfazione e fatto i complimenti ai manager, ha esplicitamente riconosciuto il “cambio di marcia” a tutto campo davanti agli operatori di produzione. Si è trattato di un momento di grande soddisfazione per tutti, per chi era presente, per la proprietà e per tutti coloro che avevano dato vita al nuovo corso. Naturalmente i presupposti di questo evento positivo sono numerosi e si sono dispiegati nel tempo; tra questi, la formazione può essere considerata l'elemento che ha aiutato la comprensione e facilitato lo sviluppo del percorso di cambiamento attraverso una maggiore conoscenza, il confronto tra colleghi e lo sviluppo di nuove competenze.

4.2 La testimonianza dei partecipanti

Il partecipante presente all'intervista sottolinea in primo luogo il valore della continuità della formazione nel tempo, anche grazie alla diffusione dei contenuti da parte dei partecipanti verso i colleghi che non hanno potuto essere presenti, accanto all'importanza di trovare immediato riscontro degli apprendimenti teorici nella realtà quotidiana, quella concretezza sempre molto apprezzata. Un aspetto interessante della sua risposta sul valore di questa esperienza formativa risiede nella considerazione d'insieme di tutti gli elementi che stavano contribuendo, in quel momento, all'innovazione in azienda, rispetto ai quali la formazione era una tessera del puzzle: i nuovi macchinari, le diverse tipologie di macchine e lavorazioni, l'implementazione del MES, il nuovo gestionale e il dialogo tra tutte queste componenti, sostenuto e facilitato dalla formazione.

Ad esperienza conclusa, il parere dei partecipanti e dei loro responsabili riflette, dunque, la piena rispondenza dell'esperienza di apprendimento rispetto alle aspettative iniziali. La comprensione ampia, non solo dell'utilizzo delle tecnologie, ma anche delle logiche che stanno dietro alle strumentazioni di uso quotidiano e delle interconnessioni tra i vari reparti viene rappresentata attraverso una nuova “mentalità”, che sembra essere più adeguata e migliore rispetto al passato. A valle della formazione i partecipanti sono parsi più consapevoli e interessati a quello che succedeva nel loro lavoro, chiedevano informazioni e approfondimenti non solo al loro docente, ma anche ai manager dell'azienda, che venivano in questo modo direttamente coinvolti nel nuovo corso (non è scontato infatti che i manager siano necessariamente i primi ambasciatori del cambiamento...).

Due elementi vengono ulteriormente sottolineati da parte del partecipante. In primo luogo, la fondamentale importanza della comprensione del processo, che cuce insieme i diversi passaggi attraverso i reparti. Capire la logica del processo, la sequenza dei passaggi e la produzione di valore ad ogni step aiuta anche l'operatore meno esperto a sviluppare una consapevolezza non solo di ciò che sta facendo ma anche dell'importanza che il proprio lavoro porta al prodotto finito e al cliente. In secondo luogo, la comprensione dell'insieme del processo, favorita dalla formazione, permette uno sguardo di lungo periodo e lo sviluppo di un approccio lungimirante al lavoro, alle attività e alle piccole o grandi decisioni di ogni giorno.

Ancora una volta la consapevolezza è un elemento centrale dell'apprendimento, che fa tutta la differenza tra istruzione e formazione. È possibile rientrare dal corso e pensare *devo fare in modo diverso oggi il lavoro perché me lo hanno detto alla formazione*, oppure *oggi devo lavorare in modo diverso perché ho capito che è meglio fare diversamente*: questo passaggio

fa tutta la differenza di un contributo importante - quello della formazione - verso una interpretazione più evoluta del proprio compito sul lavoro e verso lo sviluppo di quella lungimiranza esplicitata dal commento del partecipante.

Si comprende dunque sulla base di queste osservazioni il comprensibile orgoglio del signor Camisani nell'ascoltare le parole del suo collaboratore, che rinforzano ulteriormente la certezza di aver fatto una buona scelta nell'accettare la proposta di Mylia e di partecipare a questo piano formativo. Sempre con grande concretezza, viene sottolineato che l'impatto di queste nuove conoscenze e delle maggiori competenze che ne derivano è visibile *tutti i giorni*.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione

Una esperienza formativa positiva e “nutriente” ha sempre alla sua base una pluralità di elementi. Le pagine precedenti hanno cercato di mettere in luce tali elementi nel caso specifico di LTE e del piano formativo Data Path. Nella conclusione di questo lavoro può essere utile riprendere in sintesi i punti di forza distintivi di questi interventi formativi dal punto di vista dell'impresa; tra essi appaiono particolarmente significativi i seguenti:

- Una panoramica e una visione delle nuove tecnologie. La formazione ha anche la funzione di presentare una rassegna delle soluzioni tecnologiche produttive e gestionali, anche qualora esse non siano già state adottate dall'impresa. La presentazione di nuove tecnologie durante la didattica introduce nuove possibilità, alimenta il confronto tra i colleghi, mostra i vantaggi delle nuove soluzioni e le condizioni della loro efficacia.
- Una razionalizzazione delle nuove metodologie produttive. Alcuni aspetti e alcune soluzioni erano già stati introdotti “in ordine sparso” in azienda, si trattava di dare loro sistematicità per poterne trarre il massimo beneficio possibile. Il fatto che questa operazione di visione d'insieme e di connessione tra elementi produttivi e gestionali presenti nei diversi luoghi dell'azienda venga realizzata alla presenza di colleghi dei diversi reparti offre un'occasione preziosa per esplicitare e dare visione a tutti i partecipanti di quella dimensione interfunzionale dell'impresa che è, oggi, spesso la maggior fonte di valore per il cliente.
- Una progettazione didattica con rimandi frequenti alle innovazioni che l'azienda sta adottando nello stesso periodo, in modo da istituire un ponte diretto tra considerazioni teoriche e generali e applicazioni immediate e contestuali. L'alternarsi di momenti di considerazione generale di un contenuto del suo utilizzo particolare in azienda, così come di sessioni didattiche erogate in aula e altre realizzate in Produzione, accanto ai macchinari, produce non solo l'efficacia della didattica stessa ma anche una percezione di utilità immediata e un elevato livello di motivazione nei partecipanti.
- La diffusione della consapevolezza di ciò che accade e del linguaggio per poterlo esprimere. Per un operatore della produzione capire la logica di fondo di ciò che gli viene chiesto sul lavoro, di come funziona una tecnologia o un macchinario non solo per poterlo far funzionare correttamente, ma anche per capire come quella specifica operazione è connessa con le altre a monte e a valle, è una fonte di conoscenza e di motivazione preziosa. Utilizzare poi un linguaggio adeguato, vale a dire imparare ad utilizzare le parole giuste per descrivere ciò che accade, è una ulteriore fonte di soddisfazione e di affinamento delle competenze professionali. Durante l'intervista è emerso il caso – particolare, ma di grande impatto strategico – della visita del cliente internazionale, che sempre di più vuole andare direttamente ad osservare

le macchine in movimento e le persone che lavorano; in questa situazione trovare un operatore in grado di rispondere direttamente ai quesiti posti o alle osservazioni condivise da una persona potenzialmente così importante per l'azienda è stata fonte di grande soddisfazione. Per quanto un manager possa essere efficace e persuasivo, questa tipologia di cliente vuole vedere che *non sei solo te*, e che intorno al management operano tecnici preparati e partecipi.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In conclusione di questo caso, molti sarebbero gli elementi da ricordare, ma due paiono essere in particolare le buone prassi replicabili in altri contesti:

- Sincronizzare nel modo migliore l'introduzione dell'innovazione in azienda con gli interventi formativi a sostegno: poter trovare nella formazione il riscontro immediato, diretto e coerente rispetto alla tecnologia adottata crea un effetto leva nell'apprendimento e nel pieno utilizzo delle potenzialità della tecnologia stessa. È stato molto utile il fatto che l'erogazione della formazione abbia sostanzialmente coinciso con la l'upgrade tecnologico e gestionale introdotto dall'impresa; questo ha permesso un alto livello di sinergia verso l'evoluzione sincrona e sinergica di competenze, tecnologie e processi.
- Il coinvolgimento di tutti i reparti, in particolare dei colleghi della produzione. Come si diceva, la formazione diventa il luogo di incontro e scambio tra colleghi appartenenti a funzioni diverse intorno a problemi od opportunità che nella vita quotidiana non riescono a trovare un adeguato spazio di confronto, soprattutto a causa del poco tempo a disposizione. Avere invece un tempo dedicato e protetto e la guida di una persona esperta fanno della formazione una occasione speciale, alla quale nel caso di LTE sono stati invitati anche i colleghi della produzione.

5.3 Congedo

Uno degli obiettivi dell'analisi condotta in queste pagine, al di là di qualsiasi osservazione specifica sull'esperienza positiva di questa piccola azienda lombarda, è sicuramente mostrare quanto i piani formativi di Fondimpresa siano occasioni uniche di sviluppo per le singole imprese e per il tessuto produttivo italiano nel suo complesso. Non si tratta solo di risorse economiche, ma del dispiegamento di competenze esperte da parte dei progettisti e dalla “consegna a domicilio” effettuata dagli intermediari - agenzie per il lavoro, società di formazione o singoli professionisti - sul territorio. Queste due in particolare - le competenze esperte e la presenza capillare - sembrano elementi preziosi, indispensabili e difficilmente replicabili da parte delle piccole aziende.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	LTE SOLUTIONS srl
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	FABBR.DI APPARECCHIATURE IN PLASTICA NON CONDUTTIVA
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 336719 Titolo Piano: DATA PATH: Digital Assets Transition Analysis Path Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Adecco Formazione
Tematiche formative	Corsi su Business Intelligence, Project Management, ERP per la digitalizzazione dei processi
Modalità didattiche	Aula, esemplificazioni attraverso casi ed esercitazioni
Elementi di interesse	• Piccola azienda di 28 persone, 20 coinvolti dalla formazione a più riprese, in un arco di tempo di 10 mesi; • Focus della formazione sui processi, esplorati da prospettive differenti (business, produzione, gestione complessiva) nei diversi corsi
Risultati della formazione	• Consapevolezza maggiore nei partecipanti della dimensione trasversale dei processi • Razionalizzazione di contenuti già esistenti nell'esperienza dei partecipanti ma sparsi e non connessi tra loro • Affermazione di una nuova mentalità più aperta all'innovazione grazie alla continuità nel tempo delle azioni formative
Buone Prassi Formative	• Sincronizzare l'introduzione dell'innovazione in azienda con gli interventi formativi a sostegno per fornire riscontro immediato, diretto e coerente tra i contenuti presentati e la loro immediata applicazione • Coinvolgere lavoratori di tutti i reparti per fare della formazione un luogo e un tempo di incontro e confronto tra colleghi appartenenti a funzioni diverse intorno a problemi od opportunità che nella vita quotidiana non riescono a trovare un adeguato tempo.