



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

PRL TECNOSOFT

Ambito Tematico Strategico

Innovazione digitale e tecnologica, di prodotto e di processo

UNA FORMAZIONE DAVVERO CONTINUA

A cura di Francesco Seghezzi

Codice identificativo del Piano: 301959

Titolo del Piano Formativo: “FO.R.MA. – FOrmarsi per la Ripresa del Manifatturiero”

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	pag. 3
2.1 Breve profilo dell’azienda e del settore	pag. 3
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 4
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 5
2.4 Considerazioni riepilogative	pag. 6
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 6
3.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pag. 6
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 7
3.3 Considerazione riepilogative	pag. 10
4. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag. 10
4.1 Considerazioni riepilogative	pag. 11
5. CONCLUSIONI	pag. 12

1. INTRODUZIONE

Il percorso formativo intrapreso dall'azienda PRL Tecnosoft rappresenta un tassello fondamentale per il rafforzamento delle competenze interne, realizzato nell'ambito del Conto di Sistema, specificamente attraverso il piano "FO.R.MA. – FOrmarsi per la Ripresa del Manifatturiero". Questo progetto ha preso forma tra febbraio e luglio 2022, in un periodo cruciale di ripresa economica dopo le difficoltà causate dalla pandemia globale. Il contesto economico e industriale ha reso indispensabile puntare su strumenti formativi per accompagnare il cambiamento tecnologico e organizzativo, sostenendo al contempo la competitività aziendale e a tal fine si è scelto di lavorare principalmente sul controllo di gestione, individuato come punto debole dell'impresa in quel periodo. La formazione, già messa in atto negli anni precedenti su diverse tematiche sempre attraverso il co-finanziamento di Fondimpresa, ha previsto un totale di 60 ore, articolate in quattro diversi corsi, ciascuno progettato per rispondere alle esigenze strategiche dell'impresa. Gli obiettivi principali comprendevano il miglioramento dell'efficienza operativa, la razionalizzazione dei processi aziendali e l'introduzione di strumenti per il controllo di gestione. Parallelamente, il piano è stato concepito per favorire una piena integrazione con le sfide tecnologiche che PRL Tecnosoft, così come i suoi clienti e fornitori, stanno affrontando nel quadro di una trasformazione digitale sempre più accelerata.

I corsi, disegnati in stretta collaborazione tra i responsabili aziendali e i formatori esterni, hanno abbracciato ambiti chiave come l'ottimizzazione dei processi produttivi, la gestione del tempo e delle risorse, e lo sviluppo di competenze trasversali per favorire la resilienza e l'adattabilità del personale. Il progetto, inoltre, si è inserito in una strategia più ampia di sviluppo organizzativo, puntando a creare un ambiente di lavoro caratterizzato da una maggiore consapevolezza e coesione tra i collaboratori, oltre che da una crescente orientazione alla sostenibilità e all'innovazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda PRL Tecnosoft, basata a Lonato sul Garda, si inserisce all'interno del mercato delle macchine per il packaging, pur non facendo parte del distretto più noto e omonimo situato nella provincia di Bologna, che è celebre per la sua concentrazione di imprese in questo settore. La peculiarità dell'azienda risiede nel fatto che, pur operando nel contesto delle macchine per il confezionamento, non si occupa direttamente della realizzazione di queste macchine, ma piuttosto produce una serie di attrezzature e impianti che vanno a supportare e completare il funzionamento delle stesse. In particolare, l'impresa si specializza nella produzione di impianti di movimentazione e trasporto, che sono elementi essenziali e complementari nel più ampio e variegato panorama delle macchine per il packaging. Tali impianti sono utilizzati per ottimizzare il flusso di materiali e prodotti lungo le linee di produzione, giocando un ruolo fondamentale nell'efficienza e nella competitività dei processi industriali di confezionamento. Nel comparto alimentare, le soluzioni sviluppate trovano applicazione nella lavorazione di prodotti come caffè, pane, alimenti surgelati, ortofrutta, prodotti da forno, carne, latte e derivati. In ambito non alimentare, l'azienda offre sistemi avanzati per la movimentazione, manipolazione e smistamento di flaconi, bottiglie, scatole, sacchetti e vaschette, operando inoltre nei settori chimico e farmaceutico.

Grazie a un servizio integrato di assistenza e consulenza che copre tutte le fasi della commessa, l'azienda garantisce elevati standard di qualità e personalizzazione. Attualmente, il 95% del fatturato è generato sul mercato italiano, ma la Direzione aziendale sta pianificando un'espansione a breve termine verso i mercati internazionali, con particolare attenzione a quello europeo.

Il settore delle macchine per il packaging è in forte espansione, con un valore di mercato che nel 2023 ha raggiunto i 9,3 miliardi di euro di fatturato, registrando un incremento dell'8% rispetto all'anno precedente. Questo trend positivo segue un anno, il 2022, che aveva già segnato un record di crescita, consolidando il mercato come uno dei comparti più dinamici e in salute dell'industria manifatturiera italiana. Uno degli aspetti più rilevanti di questo settore è il suo orientamento internazionale. Le esportazioni giocano un ruolo cruciale, rappresentando circa il 78% del fatturato, ovvero 7,2 miliardi di euro, con l'Italia che si conferma uno dei principali attori globali, insieme alla Germania. Questo dato evidenzia la forte specializzazione dell'industria italiana, che riesce a soddisfare la domanda globale di soluzioni avanzate per il packaging, alimentando una parte significativa delle esportazioni del paese.

Il mercato di riferimento dell'azienda si articola in vari segmenti, con una particolare attenzione al settore alimentare, che rappresenta il 31% del fatturato. Seguono, con quote importanti, il comparto delle bevande, che contribuisce al 26,2%, e i settori tessile e farmaceutico, che insieme coprono una parte rilevante delle vendite. A completare la panoramica, ci sono il settore cosmetico e quello chimico, che, pur con percentuali più basse, continuano a rappresentare aree di interesse per l'azienda. Questo ampio ventaglio di settori evidenzia la versatilità delle soluzioni offerte e la capacità dell'impresa di adattarsi alle diverse esigenze dei mercati, contribuendo alla sua crescita e competitività in un contesto globale in costante evoluzione.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In un'ottica di miglioramento continuo, l'azienda intende proseguire il progetto di riorganizzazione del processo produttivo, introducendo tecniche e procedure condivise volte al controllo dei costi e alla riduzione degli sprechi, attraverso un monitoraggio costante dei KPI di processo. Parallelamente, è previsto il potenziamento delle competenze di progettazione dell'ufficio tecnico, con l'obiettivo di consolidare l'offerta di soluzioni digitali innovative e tecnologicamente avanzate. Tale evoluzione sarà favorita da collaborazioni strategiche con partner internazionali di rilievo, tra cui Schneider Electric, Bosch e FlexLink.

L'innovazione, per l'azienda, si gioca soprattutto nel rapporto con i fornitori considerato il loro ruolo di assemblatori. Una delle sue principali peculiarità è il suo modello operativo basato prevalentemente su commessa. A differenza di altre realtà che operano con un catalogo standardizzato, dove la produzione segue un flusso predefinito, questa impresa affronta ogni progetto come un caso a sé, adattando le attività in base alle specifiche esigenze del cliente. Questo approccio, seppur vantaggioso dal punto di vista della personalizzazione del servizio, comporta una serie di difficoltà, in particolare per quanto riguarda la gestione della produzione. La programmazione delle attività, la distribuzione del carico di lavoro e la gestione delle risorse sono aspetti che richiedono una pianificazione molto accurata. Inoltre, le decisioni organizzative hanno un impatto diretto sui costi aziendali e sulla gestione finanziaria, tematiche che sono state oggetto di attenzione nel percorso formativo intrapreso dall'azienda.

L'azienda ha scelto di concentrarsi sempre di più sulla produzione di impianti complessi, sfruttando le competenze interne sia nel campo meccanico che in quello della progettazione elettrica e dell'automazione. Questo approccio consente di integrare pienamente tutte le competenze aziendali in soluzioni complete, che soddisfano le esigenze specifiche dei clienti. Inizialmente, tuttavia, l'azienda si concentrava anche sulla fornitura di componenti più standardizzati, come i nastri trasportatori. Questo tipo di prodotto, pur svolgendo egregiamente la sua funzione, richiede un elevato livello di standardizzazione per essere competitivo sul mercato. Oggi, però, la focalizzazione è cambiata: mentre esistono numerosi produttori di nastri trasportatori, spesso standardizzati e facilmente reperibili, l'impresa si distingue per la realizzazione di impianti di trasporto e movimentazione su misura. Ciò implica la progettazione di soluzioni personalizzate, che rispondano alle specifiche esigenze di ogni cliente, inclusa la creazione di layout tecnici ad hoc.

Questa evoluzione verso la personalizzazione e la progettazione su misura è strettamente legata all'approccio dell'azienda nei confronti della tecnologia e dell'innovazione. Negli ultimi quindici anni, da quando ha deciso di orientarsi maggiormente verso la costruzione di impianti completi, l'azienda ha costantemente investito nell'innovazione tecnologica. Tuttavia, l'innovazione non si esprime solo attraverso lo sviluppo di tecnologie proprietarie, quanto piuttosto nell'integrazione delle migliori soluzioni tecnologiche disponibili sul mercato. L'impresa si posiziona infatti come un integratore di componenti di altri fornitori, selezionando e implementando le tecnologie più avanzate per offrire soluzioni ottimali ai propri clienti. L'obiettivo è quello di fornire un impianto che risponda in maniera precisa alle necessità produttive, avvalendosi delle tecnologie più performanti e innovative.

In quest'ottica, l'azienda ha anche beneficiato delle opportunità offerte dal Piano Industria 4.0, che ha incentivato l'adozione di tecnologie avanzate. Questi finanziamenti le hanno permesso di rimanere al passo con le innovazioni nel settore, contribuendo al miglioramento continuo dei suoi impianti e alla loro maggiore efficienza. L'approccio dell'azienda non si limita quindi alla produzione di impianti, ma comprende anche un costante processo di ricerca e aggiornamento, al fine di garantire soluzioni sempre più performanti e tecnologicamente avanzate per i propri clienti.

Uno degli aspetti di complessità risiede nel fatto che l'azienda, pur operando nel settore del packaging, non produce direttamente le macchine di confezionamento. Questo limita la sua capacità di sviluppare soluzioni completamente innovative nel campo delle macchine principali, in cui si sono registrati notevoli progressi, come ad esempio l'introduzione di macchine con velocità elevate e una riduzione del numero di componenti. L'azienda, infatti, si concentra principalmente sulla produzione di impianti di trasporto e movimentazione, che sono complementari alle macchine di confezionamento, e per questo motivo non si è mai dedicata a creare soluzioni che competano direttamente in termini di innovazione rispetto alle macchine di confezionamento.

Tuttavia, negli ultimi anni, l'impresa ha iniziato a introdurre soluzioni innovative all'interno della propria offerta, con particolare attenzione all'integrazione della robotica. Questo passaggio rappresenta una novità significativa nella gamma di servizi offerti, e consente all'azienda di rispondere a esigenze specifiche, come la massimizzazione degli spazi o l'aumento delle prestazioni in termini di velocità di produzione. L'introduzione della robotica ha permesso, infatti, di integrare sistemi automatizzati che, pur basandosi su impianti di trasporto tradizionali, offrono prestazioni superiori, soprattutto in contesti in cui sono richieste alte battute al minuto. Il ricorso a bracci robotici, sia collaborativi che non, consente inoltre una maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle necessità di ciascun cliente.

In questo contesto, l'innovazione tecnologica dell'azienda è stata in gran parte determinata dalle evoluzioni tecnologiche delle macchine con cui i suoi impianti interagiscono. Piuttosto che sviluppare innovazioni in modo autonomo, l'impresa ha seguito da vicino i progressi realizzati dai produttori di macchine di confezionamento, adattandosi alle loro esigenze e rispondendo con l'adozione delle tecnologie più avanzate disponibili sul mercato. In altre parole, l'azienda ha colto le opportunità di innovazione offerte dal settore, integrando soluzioni innovative nei propri impianti per stare al passo con le nuove richieste e per rimanere competitiva. Questo processo di "innovazione a traino" ha quindi rappresentato una spinta verso l'introduzione di nuove tecnologie, necessarie per rispondere in modo sempre più efficace alle sfide e alle richieste del mercato.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Negli ultimi anni, l'azienda ha registrato un significativo incremento del fatturato, passando da un volume di affari inferiore ai 2 milioni di euro a circa 4 milioni nell'anno precedente e prevede di raggiungere i 5-5,5 milioni di euro entro la fine dell'anno in corso. Tale crescita è stata principalmente determinata da due fattori. In primo luogo, l'azienda ha progressivamente abbandonato il suo occuparsi principalmente di attività legate alla manutenzione, che avevano caratterizzato la sua operatività fino agli inizi degli anni 2000. A partire dal 2010, la società ha deciso di orientarsi maggiormente verso la progettazione e la costruzione, riducendo il peso delle attività di manutenzione. In secondo luogo, un altro elemento chiave del successo è stato il rafforzamento della strategia commerciale, che ha portato l'azienda a focalizzarsi su nuovi segmenti di mercato, consentendo una gestione più mirata delle risorse. La formazione continua ha giocato un ruolo fondamentale in questo processo di trasformazione. Negli ultimi anni, infatti, ha contribuito a definire modalità operative sempre più efficienti, con un particolare focus sull'ottimizzazione dei processi produttivi e sull'aumento della redditività. Il miglioramento nella gestione dei costi e delle risorse, unitamente a un'accentuata attenzione alla sostenibilità finanziaria, può consentire, secondo l'azienda di affrontare con maggiore efficacia le sfide derivanti dal lavoro su commessa, migliorando la sua competitività nel lungo periodo. Da qui la volontà di intraprendere un percorso di formazione finanziata connesso a questi obiettivi.

L'azienda dispone di un team qualificato di progettisti meccanici ed elettrici, oltre che di programmatori software, che garantisce ai clienti un elevato grado di personalizzazione e assistenza, offrendo soluzioni affidabili e di qualità, in linea con standard di eccellenza. Il contributo dei tecnici installatori, specializzati sia in ambito meccanico che elettrico, risulta fondamentale per assicurare il successo dei progetti. Grazie a questa organizzazione, l'azienda è riconosciuta come un partner affidabile e qualificato per la progettazione e la fornitura di soluzioni tecniche avanzate, nonché per la capacità di gestione e pianificazione di progetti complessi. Ciò consente di instaurare relazioni di lungo periodo con clienti e fornitori, basate sulla fiducia e sulla soddisfazione reciproca. Per mantenere e migliorare ulteriormente questi standard qualitativi, la Direzione aziendale ha definito un piano di miglioramento continuo che prevede un approccio integrato per ottimizzare il ciclo progettazione-sviluppo-prodotto-produzione. Questo approccio si basa sull'introduzione del principio del *Risk-Based Thinking*, che integra due strumenti principali:

1. Key Risk Indicators (KRI): indicatori che consentono di anticipare e mitigare potenziali rischi, prevenendo prestazioni insoddisfacenti.
2. Key Performance Indicators (KPI): metriche per il monitoraggio continuo delle performance dei processi, al fine di garantire il rispetto dei tempi, il contenimento dei costi e la qualità degli output.

Tale impostazione potrà assicurare un controllo strutturato e proattivo delle attività aziendali, contribuendo al raggiungimento di risultati sostenibili e competitivi.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda PRL Tecnosoft ha intrapreso negli ultimi anni importanti percorsi di innovazione di processo e di prodotto, anche spinta dal mercato di riferimento e dal suo spiccato orientamento al cliente e alla personalizzazione dei prodotti. Questo ha reso negli anni urgente accompagnare le innovazioni con un processo costante di formazione che non solo aggiornasse le competenze tecniche ma che contribuisse ad una vera innovazione dei processi e dell'organizzazione aziendale. In questo senso l'aspettativa dell'impresa era quella di possedere gli strumenti, tecnici e di mindset, in grado di sviluppare un moderno ed efficace sistema di controllo di gestione, in grado di prevedere i costi e ottimizzare i processi, coinvolgendo in modo integrato le diverse aree aziendali per evitare di muoversi a compartimenti stagni e generare dannose asimmetrie informative. Il progetto mira a potenziare le competenze tecniche e di processo necessarie per definire e governare progetti complessi, utilizzando strumenti avanzati per la pianificazione e il controllo di attività, tempi, costi, risorse umane e fattori di rischio. L'obiettivo principale è creare team di lavoro ad alta efficienza e migliorare costantemente gli standard di performance aziendali, così da rispondere alle esigenze di mercati evoluti che richiedono prodotti e servizi sempre più digitalizzati e altamente customizzati.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda ha avviato il suo percorso di formazione finanziata tramite Fondimpresa nel 2020, con un programma che era stato progettato precedentemente, ben prima dell'inizio della pandemia. Sebbene la formazione sia iniziata durante un periodo critico, essa non era direttamente correlata alla pandemia, ma rispondeva a un piano formativo che aveva preso avvio già nel 2019. In quel periodo, l'azienda aveva identificato come esigenza prioritaria quella di orientarsi verso una maggiore comprensione della transizione digitale, con un piano di formazione che, sebbene meno focalizzato rispetto a quello attuale, ha posto le basi per i successivi interventi.

La scelta è stata quella di aderire al piano "FO.R.MA.-FORMarsi per la Ripresa del Manifatturiero" avente come capofila Fondazione A.I.B. che si proponeva di sviluppare le competenze che possono sostenere le diverse strategie che le aziende manifatturiere della filiera metalmeccanica e siderurgico/metallurgica hanno a disposizione per far fronte al mercato in cui operano e alla crisi determinata dall'emergenza sanitaria sui seguenti fronti:

- innovazione, per potersi differenziare;
- esplorazione, per affrontare segmenti di mercato emergenti;
- miglioramento delle performance, per mantenere o incrementare la competitività;
- attenzione al mercato, per allineare l'offerta alle attese dello stesso;
- allineamento delle competenze dei lavoratori, per sostenere gli effetti della situazione contingente;
- crescita, facendo leva sul patrimonio più importante in un'organizzazione: le persone

L'azienda ha scelto, per i motivi sopra descritti, di concentrarsi sul miglioramento delle performance. Il piano formativo iniziale ha permesso all'azienda di acquisire una visione più chiara delle aree in cui era necessario intervenire, sia dal punto di vista delle competenze che dei processi aziendali. In particolare, la formazione ha riguardato diversi ambiti, con una forte enfasi sul project management, che è stato esteso anche alla gestione delle performance aziendali e al controllo di gestione. È emersa, inoltre, l'importanza di un intervento anche sul lato commerciale, in considerazione della peculiarità dell'azienda, che lavora prevalentemente su commessa. Questo ha portato, tra l'altro, alla creazione di un team di lavoro in grado di gestire in modo integrato questi processi aziendali. Grazie alla serie di corsi formativi, l'azienda ha avviato anche un percorso di consulenza con altri soggetti esterni che continuano a supportarla nel processo di sviluppo. La formazione, infatti, non è stata un intervento isolato, ma un processo continuo, che ha coinvolto diversi livelli aziendali, dai vertici fino al personale operativo. In

un'azienda di piccole dimensioni come questa, la formazione ha incluso non solo i titolari, ma anche i responsabili d'area e alcune figure più operative, permettendo così una diffusione della cultura aziendale e un miglioramento delle competenze trasversali all'interno di tutte le funzioni.

I processi aziendali coinvolti sono stati principalmente il reparto tecnico, in particolare nelle sue attività di project management, e le funzioni di acquisti e amministrazione, che operano in stretta collaborazione. Un risultato importante della formazione è stata l'identificazione della figura del "program manager", che ha integrato il ruolo di project manager con la responsabilità di coordinamento tra la funzione tecnica e la direzione aziendale. Inoltre, grazie ai corsi, è stato costituito un team di controllo di gestione, composto da personale amministrativo, che lavora in stretta sinergia con il coordinatore tecnico per monitorare e analizzare l'assorbimento delle risorse, in particolare quelle umane, e il loro impiego in relazione agli ordini in ingresso. Questo processo ha consentito di individuare criticità, come il sovradimensionamento dell'officina rispetto al volume di ordini ricevuti, suggerendo così interventi sul lato commerciale per ottimizzare la gestione delle risorse aziendali.

L'analisi dei fabbisogni all'interno dell'azienda è stata il risultato di un'attenta osservazione e riflessione sui dati disponibili. Già nel 2020, infatti, il management ha cominciato a percepire alcune criticità nel modo in cui venivano gestiti i processi aziendali, intuendo che, nonostante la crescita, c'era una certa dispersione e inefficienza che compromettevano il potenziale sviluppo. Questo ha portato alla necessità di un cambiamento, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e favorire una crescita sostenibile. Un primo passo fondamentale in questo processo è stato il riconoscimento che le modalità operative utilizzate nei primi anni 2000 non erano più adeguate per affrontare le sfide contemporanee. Era evidente che l'azienda doveva evolversi, delegare responsabilità e creare figure di riferimento all'interno della struttura, in modo da favorire una gestione più organizzata e mirata.

Nel corso del 2020, l'azienda ha avviato il primo piano formativo, che è stato strettamente legato a queste riflessioni e necessità. Con una struttura di circa 25 persone, il piano ha coinvolto principalmente i ruoli strategici e operativi, con l'obiettivo di migliorare le competenze interne. Il percorso formativo ha portato all'identificazione di specifiche figure chiave: il coordinatore tecnico, il responsabile del controllo di gestione e la figura commerciale. Queste definizioni hanno reso più semplice la successiva fase di specializzazione e formazione del personale, ad esempio con corsi dedicati ai progettisti meccanici, che hanno contribuito a consolidare le competenze tecniche all'interno dell'azienda.

Un aspetto distintivo di questo percorso formativo è stato l'approccio basato sull'analisi continua dei dati. Man mano che venivano implementati i primi interventi formativi, l'azienda ha introdotto strumenti per il monitoraggio delle attività lavorative, come l'adozione di un piccolo sistema aziendale nel 2021 per rilevare le fasi del lavoro. Questo approccio ha permesso di raccogliere informazioni fondamentali per la valutazione e l'adattamento dei processi aziendali.

Il processo di formazione ha, infatti, generato un ciclo virtuoso che ha alimentato anche l'innovazione aziendale. L'introduzione di un approccio strutturato al miglioramento continuo è stata una delle principali evoluzioni emerse dal programma formativo. Sebbene inizialmente fosse un concetto condiviso sulla base di esperienze personali, la formazione ha fornito le basi per comprendere come applicarlo in modo sistematico e misurabile. Col tempo, questo principio è divenuto un vero e proprio mantra per l'azienda, che ha integrato il miglioramento continuo come una pratica quotidiana, seppur con la consapevolezza che il miglioramento non deve essere forzato in ogni singolo aspetto, ma deve essere valutato in relazione ai risultati ottenuti.

Il miglioramento continuo è stato integrato a tal punto nella cultura aziendale che è diventato naturale per il personale, anche a livello operativo, identificare soluzioni per ottimizzare i processi e ridurre le inefficienze. Questo approccio ha contribuito a una maggiore armonia e soddisfazione tra i dipendenti, poiché il concetto di "migliorare il processo" è stato inteso non solo come un obiettivo per l'azienda, ma anche come un modo per rendere il lavoro meno gravoso e più produttivo per ogni singolo individuo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del processo formativo si è inserita nell'attività annuale di costruzione della formazione in azienda. PRL Tecnosoft tende a costruire negli anni rapporti di fiducia con i docenti, così che abbiano la possibilità di conoscere l'azienda, la sua struttura, le sue esigenze e possano vedere la sua evoluzione. Alla luce di questo il processo di progettazione dei singoli corsi è facilitato in quanto affidato interamente ai docenti stessi che elaborano i percorsi alla luce dei fabbisogni e li presentano ai responsabili della formazione per l'approvazione e per eventuali modifiche. Lo stesso è avvenuto per i corsi di questo piano che avevano come contenuto principale quattro diverse tipologie di obiettivi e oggetti formativi.

1) Il controllo dei costi per recuperare efficienza in produzione – Durata 16 ore

Gli obiettivi del corso erano: Rendere autonomo il personale in produzione nel verificare e definire i costi per linea di prodotto/centri di costo; aumentare la capacità di analizzare gli sprechi e le attività a non valore aggiunto; verificare ed aggiornare i costi industriali, inserendo nel sistema informatico gestionale tutte le informazioni necessarie; migliorare e aggiornare il sistema di controllo dei costi.

I contenuti specifici del corso erano: La struttura del budget di produzione Obiettivi e iter generale di formazione del budget; budget della manodopera diretta/indiretta; budget dei materiali di produzione e ausiliari; budget dei servizi di stabilimento e delle spese generali. Analisi e riduzione dei costi di produzione Analisi del valore del prodotto; analisi del costo di trasformazione ed opportunità di riduzione; analisi dei costi di acquisto e opportunità di riduzione; analisi dei costi delle scorte e opportunità di riduzione; target costing; cost deployment.

2) Strumenti e tecniche di miglioramento continuo - Durata 16 ore

Gli obiettivi del corso erano: Acquisire competenze specialistiche per ridurre gli sprechi e prevenire i difetti grazie a processi più efficienti; acquisire gli strumenti per assicurare un corretto monitoraggio delle prestazioni produttive allo scopo di risolvere efficacemente i problemi; incrementare qualità e conformità ai più alti standard di settore; ottimizzare le performance di processo/prodotto e aumentare la soddisfazione dei clienti.

I contenuti specifici del corso erano: L'analisi dei processi produttivi. La tecnica dei diagrammi di flusso. L'analisi FMEA di processo. Analisi di correlazione, stratificazione, dati di qualità. L'analisi di capacità qualitativa (Capability). Gli indicatori di prestazione (KPI e KRI). Metodologia del Six Sigma. La gestione dei piani di miglioramento, le azioni correttive e preventive. La definizione delle procedure di lavoro.

3) Gli strumenti di controllo della progettazione – Durata 16 ore

Gli obiettivi del corso erano: Definire parametri e caratteristiche funzionali e tecniche del processo di progettazione su commessa dell'impianto, riconoscendo gli ambiti applicativi e valutandone la congruità con i costi del ciclo produttivo; identificare i requisiti di messa in produzione dei risultati della progettazione e le relative condizioni di fabbricazione dell'impianto.

I contenuti del corso erano: Design to Cost: tecniche e strumenti di progettazione finalizzati all'ottimizzazione del rapporto costi-prestazioni del prodotto. Concurrent Engineering: re-ingegnerizzare il processo di sviluppo dell'impianto richiesto dal cliente al fine di comprimerne i tempi e i costi. Principi e tecniche di Value analysis/Value engineering.

4) Strumenti di miglioramento organizzativo – Durata 12 ore

Gli obiettivi del corso erano: Trasmettere le tappe fondamentali del processo di negoziazione e illustrare gli strumenti più utili per raggiungere gli obiettivi.

I contenuti del corso erano: Gli aspetti del processo di negoziazione, dalla pianificazione iniziale alla conclusione della trattativa. Comunicare in modo chiaro, adattando il proprio approccio alle diverse possibili situazioni. Gli strumenti fondamentali per concludere con successo la negoziazione.

L'attività formativa intrapresa dall'azienda si è rivelata fondamentale per il miglioramento di diversi processi aziendali, con un focus particolare sul controllo di gestione e sull'analisi delle commesse. In particolare, la necessità di un sistema che permettesse di monitorare in modo più preciso l'andamento delle commesse ha guidato gran parte degli interventi formativi. Fino a quel momento, infatti, l'azienda riscontrava difficoltà nel legare i risultati delle singole commesse ai bilanci trimestrali, i quali non offrivano una visione chiara e dettagliata dei costi e dei ricavi specifici legati a ciascun progetto. La formazione ha permesso di implementare un sistema di controllo che si concentra sull'analisi puntuale delle commesse, migliorando così la gestione dei costi e l'efficienza complessiva dei progetti.

Il controllo di gestione, e in particolare l'analisi dei costi per commessa, è stato un tema centrale che ha attraversato più fasi formative. Il corso precedentemente svolto (2021) ha fornito le basi per un miglior approccio al project management, collegandolo direttamente alla gestione dei costi, ma è stato con il piano formativo attuale che

l'azienda ha approfondito ulteriormente il tema, coinvolgendo ufficio acquisti e amministrazione. Questo ha permesso di andare più in profondità nell'analisi delle performance aziendali, utilizzando strumenti come i KPI per monitorare costantemente i risultati e ottimizzare la gestione delle risorse. Un elemento positivo che è emerso da questa evoluzione è che la formazione non si è esaurita con la fine di un singolo corso, ma ha stimolato una riflessione continua e il desiderio di approfondire ulteriormente gli argomenti trattati, portando a un progressivo miglioramento delle competenze interne.

Un altro aspetto significativo riguardante l'attività formativa è stato l'intervento sul reparto di progettazione meccanica. Prima della formazione, il gruppo di progettisti, composto da 3 persone, operava in modo piuttosto autonomo, senza un sistema di progettazione condiviso. Ogni progettista lavorava in modo indipendente, il che comportava una mancanza di coordinamento e di uniformità nei processi. La formazione ha contribuito a superare questa disorganizzazione, facilitando la creazione di un approccio condiviso alla progettazione. L'azienda ha avuto l'opportunità di lavorare con una figura esterna che, in qualità di facilitatore del corso, ha agito come un arbitro imparziale, permettendo al gruppo di progettisti di esprimere difficoltà e problematiche che prima non erano emerse. Questo processo ha portato alla creazione di un metodo di lavoro più coeso, che ha migliorato significativamente la qualità del processo progettuale. Inoltre, la formazione ha reso evidente l'importanza di una comunicazione costante e di una visione comune, consentendo così di integrare meglio il lavoro del team con gli obiettivi aziendali. Il risultato di queste attività è un reparto progettazione molto più allineato, con un flusso di lavoro più strutturato e con metodi uniformati, che ora garantiscono una gestione dei progetti più efficiente e coerente. La figura del capo progettista, che ha partecipato attivamente alla formazione, ha acquisito nuove competenze per gestire meglio il team e ottimizzare il flusso di lavoro, portando a un significativo miglioramento nella produttività complessiva del reparto.

Le modalità di progettazione e le modalità didattiche adottate per il piano formativo sono state strettamente legate alle necessità operative dell'azienda e alle problematiche riscontrate nel quotidiano. In particolare, l'approccio alla formazione è stato altamente personalizzato, con un forte coinvolgimento diretto dell'azienda nella selezione dei temi da trattare. Come sottolineato dall'intervistato, "io lavoro con già una serie di pre-titoli perché questi sono i temi che possono essere sviluppati dal piano in base alle mie esigenze." L'azienda, infatti, ha avviato il processo di formazione partendo da un'analisi delle proprie necessità interne, scegliendo temi che rispecchiassero la realtà e le sfide aziendali. "Sono io di solito che identifico i temi e ne parlo con loro, dicendo 'ma questo tema come si può sviluppare?'" ha affermato il responsabile della formazione, evidenziando il ruolo attivo dell'impresa nel definire il piano formativo. La selezione dei corsi, tuttavia, non è mai stata imposta dall'esterno. Il dialogo con i formatori ha avuto un ruolo centrale nell'adattare i temi alle necessità specifiche. Come sottolineato dall'intervistato, "loro non impongono mai assolutamente nulla, anzi aiutano a comprendere quali sono effettivamente i corsi da poter sviluppare." Questo approccio ha permesso di realizzare un piano che rispondesse in modo mirato alle sfide interne, grazie anche alla continua interazione tra il team aziendale e i formatori.

Dal punto di vista didattico, l'azienda ha scelto di privilegiare corsi in presenza, per garantire una maggiore interazione e applicazione pratica dei concetti appresi. Sono state applicate metodologie formative interattive di tipo esperienziale, basate su un mix strutturato di tecniche analogiche ed esercizi pratici, secondo il modello *Warming up - Azione - Cooling off - Analisi*. Questo approccio ha integrato l'action learning e il problem solving per fornire strumenti pratici immediatamente applicabili, inseriti in un rigoroso quadro metodologico. L'obiettivo era quello di generare valore concreto per i processi aziendali, migliorando sia le competenze del personale sia la capacità di affrontare le sfide legate alla digitalizzazione e alla personalizzazione dei prodotti.

Sebbene vi fosse una parte teorica, quindi, la formazione si è concentrata principalmente su casi pratici concreti, strettamente collegati alle sfide quotidiane dell'organizzazione. "Di solito si parte dall'esigenza di oggi, io ho questi numeri, come faccio ad arrivare a un sistema di controllo e gestione?" ha dichiarato il responsabile, enfatizzando come le sessioni formative fossero ancorate alla realtà aziendale. Inoltre, "c'era un legame tra il modo in cui si avveniva la formazione e le esigenze produttive organizzative vostre," e, infatti, "non c'è mai stato uno scollegamento tra quello che facevamo e il percorso formativo." Inoltre, i corsi non sono stati brevissimi, ma si sono sviluppati su periodi relativamente lunghi, con compiti e attività da svolgere tra una sessione e l'altra. "C'erano anche compiti a casa da fare fondamentalmente," ha aggiunto l'intervistato, il quale ha sottolineato l'importanza di un processo formativo che favorisse l'applicazione pratica e il consolidamento delle competenze.

Un aspetto che ha reso il processo ancora più efficace è stata la continuità con i formatori. L'azienda ha potuto contare su un team di formatori che ha accompagnato il percorso in modo costante. Come osservato, "abbiamo avuto la fortuna di avere anche una costanza con i formatori," creando una relazione di fiducia e collaborazione

che ha garantito che la formazione fosse sempre pertinente. Grazie a questa costanza, la formazione è diventata una parte integrante del processo di miglioramento continuo dell'azienda, come spiegato: "Il miglioramento continuo non vuol dire che ogni volta trovo la virgola da modificare, bisogna anche analizzare il risultato e valutare l'impatto del miglioramento o del non miglioramento."

In questo modo, la formazione non è stata percepita come un'attività separata, ma come una parte strategica dello sviluppo aziendale, sempre più radicata nel quotidiano dell'organizzazione.

Rispetto al monitoraggio degli esiti non viene adottato un sistema strutturato e non vengono somministrati questionari interni, ma viene adottato un approccio informale per raccogliere feedback dai partecipanti. La responsabile delle attività formative ha spiegato: "Non ho mai erogato dei questionari. Quando non partecipo a un corso, chiedo semplicemente: 'Ragazzi, come è andato il corso? Come sta andando? Cosa avete visto?'". Questo metodo diretto consente di raccogliere rapidamente le opinioni e valutare l'utilità percepita dei contenuti. In aggiunta, la responsabile partecipa talvolta alle sessioni formative per brevi momenti, al fine di osservare in prima persona il loro andamento. Come sottolineato: "Cerco anch'io di partecipare con i dieci minuti, con la mezz'ora, per capire come sta procedendo". Successivamente, durante incontri aziendali dedicati, si discute di come applicare quanto appreso: "Parliamo di ciò che ci hanno lasciato questi input: è applicabile per noi? Come riusciamo ad applicarlo?". Questi momenti di confronto rappresentano un'occasione per verificare se i contenuti formativi abbiano generato valore immediato e tangibile.

3.3 Considerazione riepilogative

L'approccio dell'impresa nei confronti della formazione e del suo processo è fortemente determinato dall'essere ormai un processo continuativo che si arricchisce di anno in anno sia con il ruolo centrale dell'adesione al Conto di Sistema di Fondimpresa, sia con altri percorsi finanziati interamente dall'impresa stessa. Questo fa sì che il fabbisogno non sia definito una volta per tutte o in blocchi formativi tra loro sconnessi, ma che si tratti di un percorso continuo che consente di sanare vuoti di competenze che negli anni emergono e per i quali la formazione precedente risulta quindi essere volano di ulteriori percorsi di approfondimento che si rendono necessari. In questo senso anche la fidelizzazione con formatori ormai conosciuti dell'impresa e che ne conoscono le logiche, i processi, le persone, contribuisce sia alla buona riuscita dei percorsi formativi ma, soprattutto, rende più disponibile e volenterosa l'impresa stessa rispetto all'intraprendere tali percorsi alla luce delle garanzie di affidabilità e competenze maturate nel tempo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

La formazione ha generato un impatto significativo sui processi aziendali, contribuendo all'introduzione e al miglioramento di pratiche operative. Come dichiarato dalla responsabile formativa: "*Grazie alla formazione abbiamo dei processi. Partendo dal 2020, una delle prime cose che abbiamo fatto è stata proprio questa: analizzare le aree scoperte e avviare processi di miglioramento*". La formazione ha così favorito l'acquisizione di una "*attitudine al miglioramento continuo*" che ora caratterizza l'operatività aziendale.

Il metodo adottato prevede che i processi non rimangano sulla carta, ma siano progressivamente implementati e consolidati nel tempo. A tal proposito, la responsabile ha aggiunto: "*Sono processi che si iniziano, si mettono in pratica a distanza di sei mesi, otto, nove. Quindi, all'interno dell'anno si analizzano e si cercano poi di migliorare*". Questo approccio, secondo l'azienda, ha garantito concretezza e sostenibilità delle innovazioni introdotte.

Due esempi emblematici dell'impatto della formazione sui processi aziendali riguardano:

1. Programmazione della produzione in sinergia con il processo commerciale: La formazione ha consentito di sviluppare un processo integrato tra queste due aree, riducendo le inefficienze operative. La responsabile ha spiegato: "*Grazie a questo processo, ad esempio, è stato migliorato anche il processo commerciale stesso. Si era partiti con questo bellissimo processo di programmazione, ma ci siamo resi conto che mancavano un sacco di informazioni dal commerciale. Bisognava ritornare indietro e cercare le informazioni*". Dopo aver rivisto il processo commerciale, oggi la pianificazione procede in modo più fluido e coordinato, garantendo un migliore flusso informativo.
2. Ottimizzazione del flusso informativo: Un'ulteriore conseguenza positiva è stata la maggiore attenzione alla condivisione delle informazioni tra i diversi attori coinvolti. Come descritto: "*Non è che ho la macchina da mettere in produzione, premo un bottone e tutti sanno cosa devono fare. Bisogna continuamente stare attenti che tutti abbiano le stesse informazioni su come procedere*". Questo approccio garantisce una maggiore coerenza nella

gestione delle commesse, specialmente in contesti dinamici come quelli con progetti speciali o clienti che modificano frequentemente le loro richieste.

L'attività formativa ha generato impatti significativi non solo sui processi aziendali, ma anche sulle modalità di lavoro e sulle competenze dei collaboratori. Dal punto di vista dell'approccio lavorativo, è emersa una crescente attenzione verso l'ottimizzazione dello spazio operativo. La responsabile ha spiegato: *"Grazie al loro modo di lavorare e all'ottimizzazione estrema dello spazio, si è arrivati a rendere evidente alla proprietà che gli spazi non erano più sufficienti. Quest'anno abbiamo cambiato sede in una più grande e oggi gli insegnamenti dei corsi vengono messi in pratica al 100%"*. Questa ottimizzazione comprende un'organizzazione più efficiente dei materiali, basata sulla frequenza d'uso e sull'eliminazione di ciò che non è più necessario: *"Il materiale che si tocca più spesso deve essere più vicino, quello che non si tocca mai deve essere bollinato e, dopo un anno, buttato via"*. Per quanto riguarda le competenze tecniche, uno dei principali avanzamenti è stato registrato nel controllo di gestione. Come dichiarato: *"Il controllo di gestione è sicuramente uno dei temi che sono stati toccati e una competenza che mancava. È stata creata, fondamentalmente innestata"*. Questo aspetto ha rafforzato la capacità aziendale di monitorare le proprie performance economiche e di affrontare sfide più complesse con maggiore consapevolezza.

In ultimo, gli interventi formativi hanno avuto un impatto tangibile anche sulla redditività dell'impresa, contribuendo all'ottenimento di risultati economici significativi. La responsabile ha sottolineato proprio come *"tutto sia nato da una ricerca spasmodica di come migliorare la redditività"*. A distanza di quattro anni dall'avvio dei primi interventi, i risultati iniziano a emergere in maniera concreta: *"Quest'anno abbiamo visto il primo risultato. Siamo riusciti a sostenere in maniera anche abbastanza impreveduta un cambio di sede"*.

Un esempio emblematico dell'efficacia delle competenze sviluppate è rappresentato dalla gestione di una commessa strategica acquisita a inizio anno, del valore di 1,2 milioni di euro su un fatturato totale di circa 4 milioni. La responsabile ha spiegato che questa commessa è stata affrontata con una maggiore sicurezza grazie al lavoro sui processi e sulle competenze, in particolare nel project management, negli acquisti e nel controllo di gestione: *"Abbiamo messo in campo tutte queste cose, e la commessa è addirittura in anticipo e spenderemo di meno del previsto"*. Questo risultato rappresenta un esempio concreto del valore generato dall'investimento in formazione.

Tali impatti sono emersi anche nell'intervista con un lavoratore coinvolto nei percorsi formativi ha evidenziato i cambiamenti nelle competenze e nell'approccio al lavoro. In primo luogo, il lavoratore ha sottolineato l'importanza del miglioramento continuo e l'acquisizione di una maggiore consapevolezza sui processi aziendali, con particolare riferimento al settore commerciale: *"Uno era sul miglioramento continuo, l'altro era sulla formazione commerciale [...] sicuramente un processo più strutturato per fare un processo commerciale strutturato."*

Un aspetto chiave è stata la gestione del tempo, che ha consentito di ottimizzare le attività quotidiane e migliorare il rapporto con i clienti. Come affermato: *"Spacchettare un attimo tutti quelli che sono i processi durante una giornata e l'organizzazione e la gestione del tempo [...] e sulla parte commerciale avere una metodica consolidata, strutturata per il mantenimento del contatto del cliente."*

Nel corso dell'intervista è emerso come le competenze apprese siano diventate parte della quotidianità lavorativa, rendendo difficile distinguere singoli episodi specifici legati alla formazione: *"Alcune cose ormai sono entrate un po' nella quotidianità [...] proprio quella cosa è un esempio eclatante non ce l'ho, perché è tutto un po' mischiato."* Tuttavia, il lavoratore ha sottolineato come l'approccio appreso durante i corsi venga utilizzato costantemente per affrontare problematiche lavorative: *"Oggi nell'affrontare un problema, una questione, l'affronto secondo la metodica che ho imparato."*

Un altro elemento importante riguarda l'accessibilità ai materiali formativi forniti dai corsi. *"Loro le dispense ce le lasciavano sempre, noi ce l'abbiamo a disposizione [...] nel dubbio abbiamo tutta la parte della formazione accessibile."* Questo consente al personale di recuperare e applicare le conoscenze apprese in qualsiasi momento, anche se l'intervistato ammette di non sfruttare pienamente questa opportunità.

Infine, il lavoratore ha espresso un giudizio positivo sull'utilità della formazione per il proprio percorso professionale: *"Queste tipologie di corsi qua sicuramente sì, nettamente, assolutamente sì [...] c'è stato del tempo investito, non è stato tempo perso."* La formazione pare dunque aver rappresentato un'opportunità concreta per sviluppare competenze tecniche e metodologiche, con un impatto significativo sia a livello personale sia lavorativo.

4.1 Considerazioni riepilogative

Nel complesso, la formazione ha permesso all'azienda di migliorare sia gli aspetti operativi che quelli strategici, generando benefici misurabili. Sebbene l'azienda riconosca che *"non siamo ancora ai livelli ottimali"*, i primi risultati ottenuti dimostrano che l'approccio adottato, unito alla formazione mirata, ha posto solide basi per il miglioramento continuo e per il rafforzamento della competitività aziendale. Risulta evidente come formazione

abbia avuto un impatto concreto e misurabile sull'organizzazione aziendale, rafforzando il coordinamento interno e promuovendo un miglioramento continuo delle pratiche operative.

5. CONCLUSIONI

Nell'ambito dell'analisi di un piano formativo i cui risultati sono considerati positivi dalle persone che l'hanno implementato e dagli utenti è importante cercare di cogliere i punti di forza ai fini di fornire elementi utili anche ad altre realtà che volessero avviare percorsi analoghi. In particolare, vi sono alcuni aspetti di interesse che potrebbero essere approfonditi anche a beneficio delle attività formative di altre imprese:

- 1) Formazione continuativa come supporto all'innovazione:
Quando la formazione non è concepita come un intervento episodico, ma si sviluppa in maniera continuativa, ad esempio con cadenza annuale, essa si configura come un vero e proprio strumento di accompagnamento ai processi di innovazione. Questo approccio permette di creare una progressione costante delle competenze e una maggiore coerenza nell'applicazione delle conoscenze acquisite, contribuendo a un'evoluzione strutturale e sostenibile dell'organizzazione.
- 2) Coordinamento inter-funzionale nella formazione sull'innovazione:
La formazione relativa a temi complessi quali l'innovazione di processo e l'efficientamento produttivo richiede, per essere realmente efficace, un coordinamento strutturato tra le diverse aree funzionali dell'impresa. L'assenza di tale coordinamento può infatti generare interventi frammentati e isolati, privi di una visione sistemica, con il rischio di ottenere risultati disomogenei e di limitata rilevanza per il miglioramento complessivo delle performance aziendali.
- 3) Analisi dei fabbisogni nelle piccole imprese:
Nelle piccole imprese, l'analisi dei fabbisogni formativi non richiede necessariamente l'impiego di metodologie complesse o iper-strutturate. Al contrario, può essere efficacemente realizzata attraverso un dialogo costante o periodico tra i responsabili aziendali, in particolare con il titolare (approccio top-down), affiancato da pratiche di ascolto informale e suggerimenti da parte dei collaboratori (approccio bottom-up). Questo tipo di approccio bidirezionale consente di mantenere un quadro aggiornato delle esigenze aziendali e di integrare la formazione in maniera organica e reattiva alle dinamiche operative quotidiane.

Dal punto di vista delle buone prassi formative è emerso il vantaggio di aver adottato un approccio alla formazione basato su metodologie interattive di tipo esperienziale, che combinano esercitazioni pratiche e strumenti teorici per massimizzare l'apprendimento e la sua applicabilità immediata. L'integrazione con tecniche di *action learning*, che promuovono il coinvolgimento attivo nel processo di apprendimento, e di *problem solving*, per sviluppare soluzioni innovative e personalizzate alle sfide operative si è rivelato particolarmente positivo anche nel coinvolgere i partecipanti. Questo ha portato a raggiungere alcuni obiettivi come la crescita delle competenze tecniche e gestionali del personale, favorendo l'autonomia decisionale e operativa e anche la crescita della capacità dell'azienda di rispondere con soluzioni digitali e personalizzate alle richieste dei mercati evoluti.

In ultimo la stabilità dei formatori e la loro conoscenza del contesto aziendale si è rivelata vincente. La collaborazione continuativa con un gruppo stabile di formatori, infatti, mantenuta su base pluriennale, consente a questi ultimi di sviluppare una conoscenza approfondita delle specificità del contesto aziendale. Tale conoscenza favorisce la capacità di adattare in modo mirato ed efficace i contenuti e le metodologie formative alle esigenze concrete dell'impresa, migliorando così l'efficienza complessiva dei risultati. Inoltre, questa continuità riduce significativamente la dispersione di risorse, sia in termini di tempo che di energia, eliminando la necessità di introdurre ripetutamente nuovi attori al contesto operativo.

SCHEMA DI SINTESI

Impresa	PRL Tecnosoft
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Meccanica-Metallurgia
Piano Formativo	CS Piano "FO.R.MA. – FOrmarsi per la Ripresa del Manifatturiero" - AVS/042/20 – Modulo: QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI
Tematiche formative, principali	Controllo di gestione; Miglioramento continuo; Progettazione e programmazione;
Modalità didattiche	Action learning
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché ha sviluppato alcune tematiche (quelle del controllo di gestione) che hanno avuto un ampio impatto a più livelli nell'azienda a partire da un fabbisogno emerso dai responsabili di funzione stessi, sviluppando un percorso integrato di formazione.
Elementi di successo della formazione	Formazione non è episodica ma continuativa (ogni anno) che consente un vero accompagnamento ai processi di innovazione. Analisi dei fabbisogni sia attraverso un confronto quotidiano o periodico con il titolare (top down) sia attraverso modalità costanti di suggerimento informale (bottom up).
Buone Prassi Formative	Approccio integrato di action learning e il problem solving per fornire strumenti pratici immediatamente applicabili, inseriti in un rigoroso quadro metodologico. Lavorare con i medesimi formatori anno per anno ha consentito di avere persone che maturano una conoscenza approfondita del contesto aziendale.