

E.G.O. Italia Srl

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

*LA FORMAZIONE TECNICA COME PILASTRO
DELLA COMPETITIVITA' E DELL'INNOVAZIONE*

Graziano Cucchi, consulente aziendale in gestione e organizzazione delle risorse umane

Codici Piani formativi e titoli:

- 356509 Corso utilizzatori Robot Kawasaki mod. 1 - ed1
- 356509 Corso utilizzatori Robot Kawasaki mod. 1 - ed2
- 356509 Corso utilizzatori Robot Kawasaki mod. 2 - ed1
- 356509 Corso utilizzatori Robot Kawasaki mod. 2 - ed2
- 356509 Corso pressocolata - ed1
- 356509 Corso solidworks

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	10
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI	15
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 Conclusioni	17

1. INTRODUZIONE

La E.G.O. Italia Srl è specializzata nella produzione di componenti per cottura a gas e, con il marchio DEFENDI, offre prodotti innovativi ed efficienti.

La DEFENDI è stata fondata negli anni '50 a Camerano, e dal 2021 fa parte del Gruppo E.G.O.: oggi è sede della Business Unit Gas, che sviluppa nuovi prodotti e applicazioni per e-gas.

Si tratta quindi di una realtà aziendale di importanza rilevante da decenni nel territorio non solo nazionale, ma anche internazionale.

L'azienda si distingue come una delle realtà più significative del territorio di riferimento, in particolare per il suo elevato grado di innovazione e per l'eccellenza raggiunta nelle competenze tecniche di settore.

La EGO Italia è riuscita infatti a conquistare un posto talmente importante nel suo mercato da richiamare l'attenzione anche di grandi gruppi esteri, il che ha portato alla sua acquisizione pochi anni fa.

Per tali ragioni, l'azienda è stata inclusa tra le realtà di particolare rilievo oggetto del monitoraggio, in quanto esempio significativo, a livello provinciale, di valorizzazione del know-how aziendale: un percorso di crescita che ha portato all'internazionalizzazione delle competenze, mantenute vive e aggiornate nel tempo grazie a mirati ed adeguati interventi di miglioramento delle competenze.

I percorsi formativi analizzati nel monitoraggio sono stati finalizzati, in particolare, ad assicurare l'aggiornamento continuo delle competenze e della preparazione del personale, in modo da rispondere in maniera efficace alle esigenze operative e strategiche dell'azienda.

I corsi su cui è stato scelto di focalizzarsi ai fini di questo rapporto sono stati infatti principalmente i seguenti:

- 1) 356509 Corso utilizzatori Robot Kawasaki mod. 1 - ed1
- 2) 356509 Corso utilizzatori Robot Kawasaki mod. 1 - ed2
- 3) 356509 Corso utilizzatori Robot Kawasaki mod. 2 - ed1
- 4) 356509 Corso utilizzatori Robot Kawasaki mod. 2 - ed2
- 5) 356509 Corso pressocolata - ed1
- 6) 356509 Corso solidworks

In conclusione, l'inclusione di EGO Italia Srl tra le realtà oggetto di attenzione è motivata dal fatto che l'azienda rappresenta un caso esemplare di impresa profondamente radicata nel territorio, ma capace di affermarsi anche su scala internazionale grazie a un approccio fondato sulla **qualità**, sull'**innovazione** e su una **visione strategica orientata al lungo periodo**.

In questo contesto, la formazione ha svolto un ruolo cruciale: i corsi monitorati nell'ambito del progetto di aggiornamento delle competenze tecniche testimoniano l'investimento sul capitale umano, quale leva strategica per affrontare ogni processo di trasformazione e crescita.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Defendi Srl viene fondata nel 1954 per volontà di Fernando Defendi.

Nata come torneria, negli anni si evolve entrando nell'indotto meccanico fino a quando si lega saldamente alla ex Merloni elettrodomestici.

Tra gli imprenditori delle due aziende, infatti, c'era una grandissima sintonia da un punto di vista di visione e di business, e arrivano a sviluppare insieme i primi bruciatori.

Nel frattempo, la Defendi continua a crescere come un'azienda familiare: il Sig. Fernando resterà alla guida fino alla morte nel 2013 e i suoi figli vi entrano acquisendo ruoli direzionali.

L'azienda è strettamente legata al territorio: nasce al centro di Camerano, per poi spostarsi nella zona industriale così da avere gli spazi necessari alla crescita.

In un secondo fondamentale passaggio, l'azienda si evolve, e acquisendo nuovi clienti, decide di internalizzare il procedimento di pressofusione.

Infine, proprio il legame già citato con la Merloni, ha dato il boost fondamentale per lo sviluppo e la crescita, avendo la possibilità di fare affidamento su un fatturato importante.

Ulteriori passi fondamentali sono stati la creazione di un ufficio tecnico ad hoc e l'implementazione della produzione interna delle valvole a gas.

Nel 2013 l'azienda diventa talmente interessante a livello internazionale da essere acquisita dal gruppo BLANC&FISCHER Familienholding: una grande holding familiare tedesca che opera a livello globale, controllando cinque società che producono componenti e prodotti per elettrodomestici, in particolare per la cucina, facendolo diventare un completo ambiente di vita. Le sue aziende operano in oltre 23 paesi e hanno più di 50 sedi e un totale di oltre 7.500 dipendenti.

Nel 2021, all'apice del suo successo sia produttivo che finanziario, la Defendi decide di vendere e viene acquisita dalla EGO Italia srl nel 2021, già facente parte anch'essa del gruppo BLANC&FISCHER.

L'acquisizione da parte della EGO è stata motivata dal fatto che la stessa è l'inventrice sia della piastra elettrica sia dei piani ad induzione e con Defendi avrebbe avuto modo di completare l'offerta di prodotto.

Dopo l'acquisizione da parte del Gruppo E.G.O. infatti, la Defendi è diventata sede della Business Unit Gas e lo stabilimento di Camerano ospita a tutt'oggi, infatti, l'intera produzione di fornelli a gas e sviluppa nuovi prodotti e applicazioni per e-gas.

Un altro stabilimento di produzione si trova invece a Itatiba, in Brasile.

Anche numericamente, è chiaro come lo stabilimento della Defendi abbia acquisito una posizione sicuramente rilevante all'interno di EGO Italia: basti pensare che in totale la EGO ha circa 220 dipendenti, di cui in Defendi

165, 87 diretti e 35 indiretti (sempre parlando di produzione: area tecnica, manutenzione, supply chain, engineering).

La storia della Defendi Srl rappresenta quindi un esempio emblematico di come un'impresa familiare, fortemente radicata nel territorio e dotata di una solida visione industriale, possa evolvere nel tempo fino a diventare un **attore strategico a livello internazionale**.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'analisi del percorso intrapreso da EGO Italia Srl dopo l'acquisizione di Defendi evidenzia una strategia di riposizionamento chiara e ben strutturata, orientata alla valorizzazione dei segmenti produttivi a maggiore valore aggiunto.

Dopo l'acquisizione, infatti, la EGO Italia Srl ha preferito concentrare la competitività aziendale sullo sviluppo dei bruciatori e non investire ulteriormente sulla parte dei rubinetti, che ha sempre rappresentato una branca dell'azienda con una marginalità molto bassa.

Oltre a un **cambio di rotta a livello di prodotto**, la strategia ha subito negli ultimi anni importanti mutamenti anche **a livello di dimensione geografica e organizzativa**: in risposta ai mutamenti del mercato europeo, sempre più orientato verso la transizione energetica e l'abbandono del gas a favore della tecnologia a induzione, la EGO Italia ha avviato un processo di diversificazione internazionale, puntando su mercati extra-europei come il Nord America e l'Asia (Thailandia), ritenuti strategici per la futura crescita.

Nell'ultimo anno e mezzo si è anche lavorato a una **consistente ristrutturazione di tutta la parte organizzativa**, con lo scopo principale di adattare la struttura di Defendi a quella della EGO Italia.

In linea generale invece non c'è stato nessun passo indietro per quanto riguarda l'innovazione, che continua a rappresentare uno degli asset strategici fondamentali per la EGO Italia srl: ricerca continua, incontro con le Università, collaborazioni costanti anche con fornitori e clienti.

Anzi, da questo punto di vista, mentre prima dell'acquisizione ci si affidava in certi ambiti completamente a fornitori, negli ultimi anni si è lavorato sempre di più sul costruire e mantenere le conoscenze e competenze in azienda.

- ❖ **Es.1** ora si realizzano internamente anche le macchine di assemblaggio e di controllo
- ❖ **Es.2** è stata introdotta la macchina del lavaggio ad alcool per sgrassare i pezzi. Prima si utilizzava una sostanza pericolosa sia per i lavoratori che per l'ambiente (tanto da dover adottare un protocollo sanitario molto rigido), oggi quegli impianti sono stati sostituiti da macchine automatizzate che lavorano in autonomia e con materiali meno pericolosi. Il che ha comportato anche una revisione del flusso organizzativo, un layout nuovo delle macchine ecc.

Le innovazioni tecnologiche hanno tutte un identico fattore comune: permettere all'azienda di diventare più veloce, più performante e quindi molto più competitiva.

In generale, quello che è emerso è che gli obiettivi strategici dell'impresa sono: ***espansione, innovazione di prodotto/processo, innovazione organizzativa, miglioramento qualità di prodotto/processo, internazionalizzazione, acquisizione nuovi clienti, accesso a nuovi mercati***.

Gli obiettivi dichiarati da EGO Italia, che spaziano dall'internazionalizzazione all'acquisizione di nuovi clienti, dal miglioramento della qualità all'innovazione dei processi, delineano un orizzonte ambizioso e multidimensionale. Pur essendo essi sfidanti, appaiono coerenti con il percorso evolutivo dell'azienda e con la volontà di consolidare la propria posizione in un mercato globale sempre più competitivo ed in trasformazione.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il principale obiettivo aziendale alla base della decisione di attivare i corsi di formazione oggetto del monitoraggio è in sostanza quello di **portare un aumento delle conoscenze e competenze del personale con lo scopo di internalizzare il più possibile le tecnologie e le skill per essere autonomi e flessibili.**

- ❖ **Es.** nel momento in cui ci dovesse essere un guasto, soprattutto se dovesse comportare un fermo linea, il beneficio in termini di tempo e denaro di poterlo evitare o comunque riparare in autonomia è impagabile, rispetto ad essere vincolati ai tempi e richieste di un fornitore esterno, si hanno tempi di reazione e modalità di risoluzione totalmente diversi.

Altro beneficio della formazione in questo senso ha riguardato le risorse umane: con l'obiettivo di **responsabilizzare i lavoratori, renderli autonomi, facendoli crescere e facendoli sentire parte integrante del processo.**

Nello specifico, i percorsi formativi oggetto di questo rapporto, sono stati quelli riguardanti l'utilizzo del Robot Kawasaki: un corso di formazione molto tecnico, ma di un'utilità fondamentale ai fini della produzione.

Le persone coinvolte sono stati i diretti utilizzatori del robot; i responsabili tecnici di produzione. Numericamente non si è trattato di molte persone (circa 4), ma con un peso in azienda molto importante.

I risultati ottenuti con la partecipazione al piano formativo sono stati molto rilevanti: efficienza, **reazione rapida nel risolvere problematiche, clima positivo, possibilità di far crescere le persone** e di conseguenza **più partecipazione da parte dei lavoratori della produzione** e una migliore gestione della novità, apertura a rimettersi in discussione. Il che evidenzia anche il **tentativo di cambiare l'approccio culturale.**

Concretamente, i risultati conseguiti attraverso la partecipazione al piano formativo sono stati particolarmente significativi sotto diversi aspetti: è stato riscontrato un miglioramento dell'efficienza operativa, una maggiore prontezza nella gestione e risoluzione delle criticità, nonché un rafforzamento del clima organizzativo.

Il percorso ha inoltre favorito lo sviluppo delle risorse interne, incentivando la partecipazione attiva del personale di produzione e una gestione più efficace dei cambiamenti introdotti.

Si è osservata, in generale, una maggiore disponibilità a mettersi in discussione e ad accogliere l'innovazione, elemento che testimonia un primo passo concreto verso un'evoluzione dell'approccio culturale aziendale.

L'obiettivo principale che ha guidato l'attivazione dei corsi di formazione monitorati è stato quindi quello di accrescere le competenze tecniche del personale, al fine innanzitutto di ottimizzare l'efficienza produttiva.

Nel caso specifico, il corso analizzato ha riguardato l'utilizzo del Robot Kawasaki, coinvolgendo un numero ristretto ma strategico di risorse. I risultati ottenuti sono stati rilevanti sotto più aspetti: miglioramento

dell'efficienza, maggiore capacità di gestione autonoma delle criticità, rafforzamento del clima organizzativo e maggiore apertura al cambiamento.

Nel complesso, l'esperienza formativa ha rappresentato un tassello importante in un più ampio processo di evoluzione culturale e organizzativa, orientato all'innovazione, alla valorizzazione del capitale umano e alla costruzione di una struttura più reattiva e consapevole.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'analisi del caso della ex Defendi Srl, oggi parte integrante di EGO Italia Srl, rappresenta un esempio emblematico di come una realtà imprenditoriale familiare, storicamente radicata nel territorio, possa evolvere fino a divenire un attore strategico in ambito internazionale, attraverso un percorso di crescita industriale solido, una visione imprenditoriale lungimirante e un'attenta capacità di adattamento ai cambiamenti di contesto.

A seguito dell'acquisizione da parte del Gruppo BLANC & FISCHER e, più recentemente, dell'integrazione in EGO Italia Srl, l'azienda ha intrapreso un processo di riorganizzazione strutturato e orientato a potenziare le aree ad alto valore aggiunto, in particolare nel settore dei bruciatori e dei comandi gas, dismettendo progressivamente le attività a bassa marginalità.

Parallelamente, la strategia di espansione ha puntato su nuovi mercati extra-europei, come Nord America e Thailandia, in risposta alle dinamiche legate alla transizione energetica in Europa, confermando così un orientamento proattivo e globale.

Elemento distintivo della nuova fase aziendale è la centralità attribuita all'innovazione tecnologica e organizzativa, con lo scopo di passare sempre più saldamente da un modello fortemente dipendente da fornitori esterni a uno in cui si costruiscono internamente competenze e soluzioni.

In questo contesto, la formazione continua ha assunto un ruolo chiave come leva per il consolidamento delle competenze tecniche interne e per l'evoluzione culturale dell'organizzazione.

Il caso del corso sull'utilizzo del Robot Kawasaki ne è un esempio concreto: un intervento formativo mirato, rivolto a profili tecnici strategici, che ha prodotto risultati significativi in termini di efficienza, reattività operativa, motivazione del personale e apertura al cambiamento.

Complessivamente, l'esperienza della EGO Italia dimostra come un investimento mirato in formazione e innovazione, se inserito in una visione aziendale coerente e strutturata, possa tradursi in un vantaggio competitivo tangibile, supportando al contempo la crescita organizzativa e la capacità dell'impresa di affrontare con successo le sfide di un mercato globale in costante trasformazione.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Ai fini della rilevazione dei fabbisogni formativi, in questo caso specifico non sono stati utilizzati particolari strumenti: in azienda, infatti, le idee erano già molto chiare.

L'utilizzo del Robot Kawasaki rappresenta una conoscenza indispensabile all'interno del dipartimento di produzione della EGO Italia srl, inoltre in quel frangente, il responsabile esperto nell'utilizzo si era dimesso e quindi si poneva come indispensabile e impellente la necessità di formare le risorse che fino a quel momento erano state gestite da lui.

È stato subito chiaro, non solo che ci fosse l'esigenza, ma anche quante e quali sarebbero state le persone coinvolte.

Formalmente, comunque, come in ogni altro caso, la richiesta di attivazione del corso viene trasmessa dal responsabile di produzione all'ufficio HR, che poi si occupa dell'organizzazione effettiva.

Aziendalmente, non si conduce un sondaggio persona per persona perché ritengono che invece solamente il responsabile, avendo una visione di insieme, sia più informato e riesca a fare proposte più centrate.

I bisogni formativi emersi, infatti, sono risultati congrui rispetto alle necessità e non sono emersi fabbisogni inaspettati.

In ogni situazione, inoltre, la costruzione dell'architettura del piano è determinata dall'effettiva disponibilità economica messa a budget.

Ai fini formativi, infatti, l'azienda oltre a Fondimpresa, si avvale solamente dell'autofinanziamento (c'è una figura dirigenziale solamente da 1 anno e quindi non ci sarebbero neppure fondi sufficienti per la sua formazione).

Non ci sono stati particolari dubbi neppure per quanto riguarda la scelta delle figure professionali identificate per la partecipazione ai corsi formativi.

Parliamo di tecnici o futuri tecnici, i futuri caporeparto e supervisori, quelli che effettivamente avrebbero poi usato le macchine.

Dal punto di vista della metodologia didattica invece, ci si è avvalsi di lezioni frontali e prove pratiche: al termine della giornata formativa in aula si andava infatti in produzione a fare esercitazione con il macchinario specifico per consolidare le conoscenze appena apprese.

Sia l'approccio didattico che i docenti sono stati proposti dall'ente fornitore del corso, che è lo stesso fornitore del robot.

Seppure i docenti non siano formatori professionisti, ma tecnici dipendenti del fornitore es. progettisti del robot, sono risultati adeguatamente preparati e formati.

Anzi, da un lato, proprio il fatto che erano dei tecnici del robot Kawasaki, ha contribuito a che i docenti non solo fossero sia preparati che idonei alle effettive esigenze aziendali.

La fase di erogazione del corso di formazione, infine, è stata ritenuta ben organizzata, interessante e scorrevole, essa stessa era stata organizzata tenendo conto delle esigenze di produzione, che infatti è andata avanti lo stesso, senza subire né ritardi né stop operativi. Lo sviluppo della formazione non ha condizionato né contenuto la produzione in nessun modo.

In generale si può sostenere che tutta la fase complessiva di erogazione della formazione sia stata gestita in modo corretto, in maniera organizzata ed efficiente, come era stato progettato, rispettando le attese, senza particolari problemi o cambi di programma.

Le criticità, infatti, sono state considerate praticamente assenti.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione del percorso formativo è stata effettuata dal fornitore e si ritiene che sia stata soddisfacente rispetto alle necessità aziendali effettive.

Infatti, non si sono verificati cambiamenti né aggiustamenti, perché quanto progettato era rispondente alle necessità.

Il percorso formativo si è contraddistinto per una progettazione mirata e funzionale, pienamente rispondente alle esigenze operative dell'azienda.

Il piano presentato era dettagliato ed è stato ritenuto coerente con le esigenze aziendali e con le necessità dei partecipanti. Il formatore poi era il fornitore degli impianti produttivi e sapeva bene di cosa effettivamente avessero bisogno.

La progettazione, curata direttamente dal fornitore del macchinario oggetto della formazione, si è dimostrata efficace, al punto da non rendere necessari aggiustamenti in corso d'opera.

Il piano formativo, infatti, è stato valutato come coerente sia con gli obiettivi aziendali, sia con le reali necessità dei partecipanti, grazie anche alla stretta aderenza tra i contenuti proposti e le specifiche tecniche del macchinario utilizzato.

Per la rilevazione del gradimento della formazione, non sono stati predisposti questionari o altri strumenti formali, ma si è applicato un controllo in forma destrutturata es. un semplice confronto verbale tra il responsabile e i partecipanti, anche considerando che erano numericamente pochi.

Idem, per quanto riguarda la valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti successivamente ai corsi di formazione: nessun test e nulla di strutturato, ma con approccio molto pratico, si è dato per assodato che non essendoci stati problemi né criticità di produzione nei giorni successivi, i temi del corso fossero stati acquisiti e appresi bene.

I punti di forza di questo tipo di formazione sono stati innanzitutto legati al fatto che il docente era un tecnico dello stesso fornitore del robot utilizzato in azienda: questo ha garantito un elevato livello di

competenza, oltre a un approccio fortemente pragmatico e centrato sugli strumenti e sulle tecnologie operativamente utilizzate in azienda.

Sia la progettazione che la realizzazione del corso sono state adeguate e nulla è stato rivisto in proposito, l'unico elemento da poter tenere in considerazione per corsi futuri riguarda l'articolazione temporale del corso: **la necessità di concentrare le attività in tre giornate consecutive**, dettata dalla distanza geografica del fornitore (Brescia), **ha limitato la possibilità di diluire la formazione su più settimane, come sarebbe stato preferibile per favorire una maggiore sedimentazione dei contenuti e degli apprendimenti**.

Tuttavia, questa scelta logistica è stata ritenuta inevitabile e non ha inficiato la validità complessiva dell'intervento, né ha motivato l'eventuale sostituzione del fornitore, che è stato considerato altamente qualificato.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'intero percorso formativo analizzato si è contraddistinto per **un'elevata coerenza tra fabbisogni rilevati, obiettivi aziendali e modalità di progettazione ed erogazione**.

La necessità di formare nuove figure tecniche sull'utilizzo del robot Kawasaki, a seguito della cessazione del rapporto di lavoro con il precedente responsabile, ha reso evidente sin da subito il bisogno formativo, che è stato definito in modo puntuale e senza ambiguità.

Tale chiarezza ha consentito una pianificazione rapida ed efficace, senza ricorso a strumenti strutturati di analisi, grazie anche alla visione d'insieme del responsabile di produzione.

La progettazione del corso, affidata direttamente al fornitore del macchinario, si è dimostrata strettamente aderente alle necessità operative aziendali e tecniche, soprattutto grazie alla competenza specifica dei formatori, tecnici interni dello stesso produttore.

Nonostante non si trattasse di formatori professionisti, il loro profilo tecnico altamente specializzato ha rappresentato infatti un valore aggiunto, garantendo un'erogazione concreta, pratica e contestualizzata.

Dal punto di vista metodologico, l'alternanza tra lezioni frontali ed esercitazioni pratiche direttamente in produzione ha contribuito al consolidamento immediato delle competenze, rendendo il percorso particolarmente efficace per i destinatari coinvolti, selezionati in modo mirato tra i presenti e futuri caporeparto e supervisori.

Le fasi di erogazione si sono svolte senza criticità, mantenendo la continuità operativa dell'impianto produttivo.

Anche la valutazione dell'efficacia formativa, pur non avendo previsto strumenti formali, ha dato riscontri positivi, testimoniati dalla piena operatività delle risorse formate e dall'assenza di problematiche post-formazione.

L'unica osservazione critica emersa riguarda la concentrazione delle attività formative in tre giornate consecutive: una scelta logistica dettata dalla richiesta del fornitore, che ha impedito una distribuzione più diluita delle sessioni.

Tuttavia, tale vincolo non ha compromesso la qualità complessiva del percorso, né ha inficiato l'efficacia dell'intervento formativo.

In conclusione, il piano formativo ha rappresentato un intervento ben strutturato, allineato agli obiettivi strategici dell'azienda e orientato a rafforzare l'autonomia tecnica e la capacità operativa del personale, confermando l'importanza della formazione come leva di crescita interna e di consolidamento delle competenze strategiche.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

I percorsi formativi oggetto del monitoraggio hanno prodotto un impatto positivo e concreto sia sul piano tecnico che organizzativo. In particolare, la formazione ha consentito di avere più controllo del sistema e una maggiore funzionalità senza intoppi perché i corsi di formazione e aggiornamento hanno permesso di colmare gap di competenze, contribuendo a un miglior controllo dei sistemi produttivi e a una maggiore fluidità e continuità operativa.

Per quanto riguarda il lavoro delle persone che hanno partecipato, è stato visibile un cambiamento nel modo con cui successivamente hanno iniziato ad approcciare il lavoro: sono più sicuri, dinamici, disinvolti nell'utilizzare gli strumenti particolarmente complessi. Il processo è diventato più fluido e i lavoratori hanno acquisito la percezione di avere tutto più sotto controllo, riuscendo anche ad acquisire delle competenze tecniche specifiche. Una non corretta programmazione del robot non permetterebbe infatti di avere la massima produttività dei macchinari.

Grazie ai corsi di formazione oggetto del monitoraggio invece, i discenti hanno acquisito delle conoscenze utili a far scorrere tutto in modo più fluido e soprattutto in maniera più efficiente.

Dal punto di vista tecnico, quindi, **la formazione ha permesso di ridurre in maniera significativa i margini di errore operativi, aumentando l'autonomia nella gestione degli impianti e migliorando la capacità di diagnosi e intervento in caso di guasto o malfunzionamento.**

Questo ha comportato una diminuzione dei fermi impianto e un'ottimizzazione delle tempistiche produttive.

Anche secondo gli stessi partecipanti il corso ha cambiato il loro modo di lavorare, innanzitutto rendendoli più coscienti e consapevoli della loro mansione e di conseguenza più sicuri, più competenti e veloci anche nel poter risolvere un problema nel caso in cui si verifichi una situazione di criticità.

Questo ha reso il processo produttivo più efficiente e meglio gestibile, garantendo un utilizzo più performante dei macchinari.

Sotto il profilo organizzativo, **il personale ha dimostrato un maggiore livello di proattività e collaborazione tra i reparti, frutto anche di una consapevolezza più chiara dei propri compiti e responsabilità.**

La condivisione delle conoscenze acquisite ha favorito inoltre una diffusione orizzontale delle competenze, generando un effetto positivo sull'intero reparto produttivo.

Un aspetto rilevante riguarda anche la trasformazione dell'approccio lavorativo: i partecipanti, una volta completato il percorso, si sono mostrati più sicuri nel prendere decisioni operative, più disinvolti nell'interazione con le tecnologie aziendali e più pronti ad affrontare nuove sfide.

Questa evoluzione ha migliorato l'efficienza individuale e collettiva, contribuendo a un clima di lavoro più dinamico e orientato alla soluzione dei problemi.

Sebbene l'obiettivo formativo fosse prevalentemente incentrato sul rafforzamento delle hard skills, è emersa con evidenza anche una ricaduta sulle soft skills: **l'aumento della fiducia in sé, una maggiore predisposizione al**

cambiamento e un miglioramento nella gestione dello stress operativo. Si tratta di risultati che, pur non formalmente misurati, sono stati osservati quotidianamente dai responsabili di reparto.

La formazione ha rappresentato un investimento strategico, fornendo strumenti operativi e culturali utili a migliorare la qualità del lavoro, la consapevolezza dei ruoli e la fluidità dei processi.

L'efficacia dei percorsi formativi monitorati si è manifestata in maniera tangibile su più livelli, confermando la centralità della formazione continua come leva strategica per l'innovazione e il consolidamento delle competenze interne.

In conclusione, l'intervento formativo si è rivelato non solo coerente con le esigenze aziendali, ma anche abilitante rispetto a futuri sviluppi tecnologici e organizzativi.

La formazione ha agito come catalizzatore di un *cambiamento culturale*, promuovendo un approccio orientato al miglioramento continuo, all'innovazione e alla valorizzazione del capitale umano.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'intervento formativo oggetto del monitoraggio ha prodotto risultati concreti e positivi, con ricadute significative sia a livello tecnico che organizzativo.

La formazione ha consentito di colmare delle lacune riguardanti competenze strategiche, migliorando il controllo dei sistemi produttivi e garantendo maggiore fluidità, continuità operativa e reattività in caso di eventuali criticità.

Dal punto di vista tecnico, i partecipanti hanno acquisito competenze specifiche che hanno aumentato la loro autonomia nell'utilizzo dei macchinari, riducendo il margine di errore operativo e contribuendo a un utilizzo più efficiente delle risorse.

Questo si è tradotto in una diminuzione dei fermi impianto, in un aumento della produzione in termini quantitativi e in un miglioramento complessivo delle performance produttive.

Anche sotto il profilo organizzativo, si è registrato un evidente miglioramento: i lavoratori hanno mostrato maggiore sicurezza, proattività e consapevolezza del proprio ruolo, elementi che hanno favorito un approccio più collaborativo e orientato alla risoluzione dei problemi.

La condivisione delle competenze acquisite ha inoltre facilitato un apprendimento trasversale, rafforzando la coesione tra i reparti.

Pur trattandosi prevalentemente di un percorso volto allo sviluppo di competenze di natura tecnica, l'intervento ha generato effetti positivi anche sulle soft skills dei partecipanti, come l'autoefficacia, l'adattabilità e la gestione dello stress, contribuendo a un miglioramento generale del clima lavorativo.

In sintesi, la formazione ha rappresentato un investimento strategico, in linea con le esigenze aziendali e funzionale rispetto agli obiettivi futuri.

L'esperienza ha favorito un cambiamento culturale utile, rafforzando un orientamento al miglioramento continuo, all'innovazione e alla valorizzazione del capitale umano.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Il caso di EGO Italia Srl rappresenta un buon esempio di come la formazione possa assumere un ruolo centrale e determinante in un processo di trasformazione industriale, tecnologica, culturale e organizzativa.

L'intervento formativo, monitorato e analizzato nel dettaglio, ha avuto un'elevata efficacia su più livelli, generando effetti concreti e tangibili in termini di produttività, autonomia operativa e coesione organizzativa.

L'efficacia del percorso formativo monitorato è stata sostenuta da una serie di fattori che ne hanno facilitato la riuscita e l'impatto positivo sul personale e sull'organizzazione.

In particolare, si evidenziano i seguenti elementi chiave:

- **Un bisogno formativo chiaro e ben indirizzato** L'esigenza di formare nuove figure tecniche sull'utilizzo del robot Kawasaki è emersa in modo netto e puntuale. Questo ha permesso all'azienda di attivare tempestivamente un piano formativo mirato, costruito su una progettazione coerente con le necessità operative e tecniche interne, senza dispersioni o interventi superflui.
- **Formazione tecnica immediatamente efficace** Il corso ha coinvolto un gruppo ristretto ma strategico di risorse, fornendo loro competenze altamente specializzate e immediatamente spendibili. La metodologia formativa, basata sull'alternanza tra lezioni frontali ed esercitazioni pratiche, ha favorito un **apprendimento concreto e operativo**, in grado di consolidare rapidamente le nuove competenze.
- **Un impatto anche culturale e organizzativo** L'efficacia della formazione non si è limitata agli aspetti tecnici. I partecipanti hanno manifestato un cambiamento profondo nel proprio approccio al lavoro: maggiore sicurezza, senso di responsabilità, partecipazione attiva, spirito di iniziativa e apertura all'innovazione. Si è trattato, di fatto, di uno dei passi dell'azienda verso un'evoluzione culturale aziendale, in cui la crescita del singolo si riflette sulla performance collettiva.
- **Efficienza e continuità operativa** La progettazione e l'erogazione del corso hanno mostrato un'ottima organizzazione. La formazione è stata svolta senza impattare negativamente sulla produzione, che è proseguita regolarmente, segno di un'elevata capacità gestionale e di una forte integrazione tra attività formativa e processi produttivi.
- **Una formazione costruita su misura** Uno degli aspetti chiave dell'efficacia è stato l'affidamento del corso ai tecnici del fornitore del robot stesso. Questa **scelta ha garantito contenuti perfettamente centrati sulle esigenze aziendali, un linguaggio condiviso** tra formatori e partecipanti e un approccio fortemente orientato all'applicazione pratica.
- **Soft skills: un valore aggiunto inaspettato** Nonostante il focus tecnico, la formazione ha avuto effetti collaterali positivi anche sulle soft skills, migliorando la gestione dello stress, l'adattabilità e la fiducia in sé. Tali aspetti, pur non oggetto di valutazione formale, sono stati osservati con costanza dai responsabili di reparto, a conferma della profondità del cambiamento generato.

I risultati sono stati fin da subito evidenti e tangibili:

- Maggiore autonomia operativa nel gestire i macchinari e risolvere le criticità;

- Riduzione dei margini di errore e dei tempi di fermo impianto;
- Ottimizzazione delle tempistiche produttive e incremento dell'efficienza.

A livello organizzativo, la formazione ha favorito:

- Una maggiore collaborazione interfunzionale;
- Una più chiara consapevolezza dei ruoli;
- Una condivisione orizzontale delle competenze acquisite, che ha rafforzato l'intero reparto produttivo.

Nel complesso, la formazione monitorata si è dimostrata altamente efficace e perfettamente aderente agli obiettivi strategici aziendali: internalizzare competenze critiche, aumentare l'autonomia operativa, responsabilizzare le risorse e promuovere un approccio orientato all'innovazione continua.

Questa esperienza evidenzia come un investimento mirato nella formazione tecnica, se inserito in una visione strategica ampia e coerente, possa diventare un vero motore di cambiamento, capace di potenziare la competitività dell'azienda e valorizzare pienamente il proprio capitale umano.

In sintesi, **la formazione non è stata solo una risposta ad una necessità operativa, ma si è rivelata uno strumento trasformativo, abilitante per la crescita futura dell'impresa in un mercato globale ed in continua evoluzione.**

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Nell'attività esaminata della EGO Italia si possono individuare delle buone prassi formative.

Prendendo in esame le modalità con cui l'azienda ha gestito la formazione oggetto di monitoraggio e distinguendone le aree di intervento, possiamo valutare l'esperienza formativa secondo le seguenti prospettive:

- **Qualità strategica (soluzione ai problemi)** → i corsi di formazione proposti e attivati hanno consentito di risolvere problemi altamente strategici per l'azienda: fare in modo che l'integrazione all'interno del nuovo gruppo fosse fluida e la più completa possibile, ha favorito anche la fluidità dei processi aziendali e delle relazioni in generale;
- **Qualità attuativa (in termini di efficacia, efficienza e qualità)** → l'applicazione della pratica ha consentito di ottenere il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte sia dei partecipanti sia degli organizzatori. In particolare i partecipanti si sono sentiti supportati e hanno dichiarato di aver ricevuto degli strumenti utili per gestire il difficile passaggio d'integrazione;
- **Riproducibilità (in contesti formativi simili)** → L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi uguali o simili: l'approccio avuto durante il corso di formazione, è stato scelto proprio con questa finalità;

- **Trasferibilità (in contesti formativi diversi)** → l'azione attuata può essere trasferita a contesti formativi diversi, cioè anche in altri progetti e in presenza di problemi di natura differente. Il successo di questa tipologia di formazione è stato infatti nell'approccio molto pratico, caratterizzato da workshop e sessioni pratiche, declinabili in ogni contesto del loro lavoro.

5.3 Conclusioni

L'analisi del percorso formativo monitorato all'interno di EGO Italia Srl conferma con chiarezza **l'efficacia della formazione tecnica come leva strategica di cambiamento, crescita e consolidamento competitivo.**

In un contesto aziendale attraversato da importanti trasformazioni, sia di natura organizzativa che produttiva, la formazione si è dimostrata non soltanto una risposta ad esigenze contingenti, ma un fattore abilitante di medio-lungo termine, in grado di generare valore tangibile e sostenibile per l'intera struttura.

Il caso preso in esame ha evidenziato una perfetta aderenza tra obiettivi aziendali e progettazione formativa, grazie a una visione chiara e concreta dei bisogni e a un impianto formativo costruito su misura, altamente specializzato e orientato all'applicazione pratica.

Tale coerenza ha permesso di ottenere risultati concreti su più livelli: un aumento significativo dell'autonomia tecnica delle risorse coinvolte, una maggiore efficienza produttiva, una riduzione dei margini di errore e una migliore gestione delle criticità operative.

Oltre all'impatto tecnico, il percorso formativo ha agito poi anche sul piano culturale ed organizzativo, contribuendo al rafforzamento del senso di responsabilità, della fiducia nelle proprie capacità e della disponibilità al cambiamento da parte dei lavoratori.

Le modalità con cui EGO Italia ha gestito questo intervento rappresentano un esempio di buona pratica formativa, caratterizzata da:

- una visione strategica chiara e condivisa;
- una progettazione mirata, funzionale e priva di dispersioni;
- una metodologia attiva e pratica, facilmente replicabile e trasferibile ad altri contesti;
- una gestione efficiente dell'integrazione tra attività formativa e continuità produttiva.

L'esperienza analizzata mostra come un investimento mirato in formazione possa divenire un motore di sviluppo interno, sostenendo non solo l'acquisizione di competenze, ma anche la costruzione di un'identità aziendale solida, reattiva e orientata all'innovazione.