

Storie di Formazione 2025

INDUSTRIE TOSCANINI SRL SOC. UNIPERSONALE

Innovazione Digitale e Tecnologica, di prodotto e/o di processo

**PROCESSI FORMATIVI E TRASFORMAZIONE LEAN NELLA
MANIFATTURA PERSONALIZZATA PER IL FASHION, IL LUXURY
RETAIL E L'INTERIOR DESIGN DI ALTA GAMMA IN INDUSTRIE
TOSCANINI**

Storie di Formazione 2025

Autore: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: ID 335243

Titolo del Piano Formativo: Digital Smart Factory: i nuovi processi innovativi e tecnologici che rendono le imprese competitive

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	8
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	8
2.4 – Considerazioni riepilogative	9
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	10
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione.....	11
3.3 – Considerazioni riepilogative	12
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	13
4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione.....	13
4.2 – Considerazioni riepilogative	15
Capitolo 5 – Conclusioni	17
5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione.....	17
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	18
5.3 – Conclusioni	19
Bibliografia e Sitografia	21
Allegato A - Scheda Sintetica	22

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Industrie Toscanini Srl Società Unipersonale è un'impresa familiare fondata nel 1920 a Cameri, in provincia di Novara, attiva nella progettazione e produzione di soluzioni espositive per il settore moda, design, hotellerie e contract. Nata come realtà artigianale specializzata nella lavorazione del legno, l'azienda ha attraversato un articolato processo di trasformazione industriale, evolvendo in una manifattura ad alta specializzazione con una forte vocazione all'export e alla personalizzazione. A partire dagli anni Duemila, sotto la guida della quarta generazione, Industrie Toscanini ha orientato in modo sistematico la propria strategia verso il rafforzamento della capacità progettuale, l'integrazione con le esigenze dei brand internazionali e l'adozione di approcci lean e data-driven ai processi produttivi.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio, dal titolo "Digital Smart Factory: i nuovi processi innovativi e tecnologici che rendono le imprese competitive", si inserisce nel percorso evolutivo dell'azienda come leva di aggiornamento delle competenze, allineamento organizzativo e accompagnamento alla trasformazione digitale. Il piano, realizzato con il supporto del Conto di Sistema di Fondimpresa e attuato da Sviluppo PMI Srl, è stato costruito per rispondere a un fabbisogno complesso, nato dall'intersezione tra transizione digitale, razionalizzazione dei processi, gestione dei dati e valorizzazione del capitale umano.

La selezione di Industrie Toscanini per il monitoraggio valutativo Fondimpresa 2025 si fonda su una combinazione di fattori che rendono il piano formativo rilevante dal punto di vista metodologico, settoriale e territoriale. In primo luogo, l'azienda rappresenta un caso paradigmatico di manifattura ibrida, in cui coesistono pratiche artigianali a elevata personalizzazione e soluzioni produttive automatizzate orientate all'efficienza. Questa dualità costituisce un contesto particolarmente interessante per osservare l'impatto della formazione continua come fattore di integrazione tra culture operative diverse.

In secondo luogo, l'azienda opera in un'area industriale, quella del Novarese, che si distingue per la presenza di distretti manifatturieri storici, oggi impegnati in una transizione verso modelli produttivi più sostenibili e digitalizzati. In questo scenario, l'esperienza formativa realizzata da Toscanini può offrire indicazioni preziose circa le modalità di gestione del cambiamento nelle PMI evolute del Nord-Ovest italiano, in particolare nei settori a cavallo tra produzione, design e logistica personalizzata.

Dal punto di vista tematico, il piano affronta questioni centrali per le politiche nazionali di aggiornamento delle competenze: la digitalizzazione dei processi, l'adozione di logiche lean e visual management, la gestione integrata delle scorte e della produzione, la diffusione delle competenze trasversali, la valorizzazione della conoscenza interna. Le attività formative sono state articolate in moduli coerenti con gli obiettivi di incremento dell'efficienza, riduzione degli sprechi, miglioramento della tracciabilità e integrazione dei dati nei processi decisionali.

Un ulteriore elemento che ha motivato la selezione per il monitoraggio è la qualità del disegno formativo: il piano presenta infatti un alto grado di coerenza interna tra analisi dei fabbisogni, micro-progettazione dei contenuti, modalità didattiche e sistemi di valutazione degli esiti. L'intervento è stato impostato secondo un modello integrato, con attività settimanali in aula e in reparto, momenti di follow-up, esercitazioni su dati reali e formazione a cascata. Tale impostazione ha consentito un monitoraggio in itinere degli apprendimenti e una progressiva diffusione del sapere tra aree aziendali diverse, rendendo possibile una valutazione degli effetti su più livelli.

Infine, il piano si distingue per l'adozione di strumenti avanzati di rilevazione e gestione delle competenze, come le matrici skills e l'uso strutturato della rappresentazione visuale nei luoghi di lavoro. Tali elementi hanno permesso di trasformare la formazione in una leva di riorganizzazione concreta, con ricadute tangibili in termini di processi, spazi e ruoli.

Nel complesso, l'esperienza formativa di Industrie Toscanini offre una prospettiva utile per osservare come un'impresa di medie dimensioni, radicata in un contesto produttivo tradizionale, possa attivare processi di apprendimento trasformativo a supporto dell'innovazione, della sostenibilità operativa e della competitività.

Storie di Formazione 2025

internazionale. Proprio per la sua capacità di mettere in relazione bisogni concreti, strumenti metodologici efficaci e impatti misurabili, il piano rappresenta un caso studio emblematico per la valutazione della formazione continua promossa da Fondimpresa.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore corso
DIGITAL SMART FACTORY, la nuova roadmap dell'innovazione nella filiera meccanica	Gestione aziendale - amministrazione	18
DIGITAL SMART FACTORY, la nuova roadmap dell'innovazione nella filiera meccanica	Gestione aziendale - amministrazione	18
DIGITAL SMART FACTORY, la nuova roadmap dell'innovazione nella filiera meccanica	Gestione aziendale - amministrazione	18
FORME E MODELLI DI INNOVAZIONE. Le competenze digitali e le tecnologie che creano un maggiore impatto nei processi aziendali	Gestione aziendale - amministrazione	16
BUSINESS AGILITY: organizzazioni agili e processi Lean per incrementare il valore del prodotto e dei servizi al cliente	Gestione aziendale - amministrazione	16
FORME E MODELLI DI INNOVAZIONE. Le competenze digitali e le tecnologie che creano un maggiore impatto nei processi aziendali	Gestione aziendale - amministrazione	16
FORME E MODELLI DI INNOVAZIONE. Le competenze digitali e le tecnologie che creano un maggiore impatto nei processi aziendali	Gestione aziendale - amministrazione	16

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Industrie Toscanini è un'impresa familiare italiana che affonda le proprie radici nel 1920, anno in cui viene fondata da Carlo Toscanini a Cameri, nel Novarese. L'attività nasce nel contesto dell'industria del legno, inizialmente focalizzata sulla produzione di mollette per il bucato, ma trova una prima, decisiva evoluzione negli anni Trenta, con l'ingresso dei figli del fondatore e l'ampliamento della gamma a nuovi articoli in legno destinati alla casa e alla cura della persona. Si tratta di un'economia ancora artigianale, profondamente radicata nel territorio, che costruisce il proprio valore attraverso una lavorazione esperta dei materiali naturali e una spiccata capacità di rispondere ai bisogni quotidiani di una società in rapida trasformazione.

Negli anni Sessanta, in un periodo di forte espansione dell'industria manifatturiera italiana, l'azienda individua una nuova specializzazione: la produzione di portabiti in legno, settore in cui si afferma grazie alla cura artigianale, al design funzionale e all'attenzione per la materia prima. Questo passaggio segna un momento importante nella traiettoria evolutiva dell'impresa, che avvia una razionalizzazione delle linee produttive e consolida il proprio know-how nel segmento dell'accessorio d'arredo, inaugurando un orientamento più marcato alla qualità estetica e all'efficienza funzionale del prodotto.

Negli anni Ottanta, con il passaggio alla terza generazione, Toscanini avvia un processo di industrializzazione e ampliamento della capacità produttiva, con investimenti mirati alla meccanizzazione e all'ottimizzazione dei cicli di lavorazione. Il laboratorio artigianale si trasforma progressivamente in un'unità produttiva strutturata, capace di rispondere a una domanda crescente e sempre più esigente. In questa fase, l'impresa sviluppa anche un primo approccio alla personalizzazione e all'adattamento dei propri articoli in funzione delle richieste di clienti business, in particolare nel settore retail e dell'abbigliamento.

Ma è a partire dagli anni Duemila che l'azienda affronta una trasformazione profonda, non solo sul piano produttivo ma anche strategico e identitario. Sotto la guida della quarta generazione, e in particolare di Paola e Francesco Toscanini, l'impresa evolve in una realtà internazionale a forte vocazione progettuale, introducendo linee personalizzate e soluzioni su misura per i settori fashion, interior design, hotellerie e gifting. L'approccio si sposta dalla produzione standardizzata alla creazione di collezioni tailor made, fondate su un dialogo costante con i clienti e sulla capacità di tradurre le loro esigenze estetiche e funzionali in oggetti concreti, originali, coerenti con l'identità del marchio o dello spazio architettonico.

La scelta di investire nella qualità progettuale e nel dialogo diretto con i brand ha permesso all'azienda di costruire una proposta a elevato valore aggiunto, differenziandosi rispetto alla concorrenza su scala globale. L'introduzione di materiali innovativi, come il plexiglas e i rivestimenti tecnici, si affianca alla valorizzazione delle essenze lignee tradizionali e all'adozione di processi produttivi sostenibili. Parallelamente, Toscanini avvia un percorso strutturato di responsabilità sociale d'impresa, investendo nella tracciabilità delle materie prime, nella riduzione dell'impatto ambientale e nella valorizzazione del lavoro artigianale come patrimonio culturale e produttivo. Questo equilibrio tra tradizione e innovazione, radicamento territoriale e apertura internazionale, rappresenta oggi il tratto distintivo dell'identità aziendale.

Nel corso degli ultimi due decenni, Toscanini ha consolidato una presenza crescente nei mercati esteri, arrivando oggi a esportare circa il 70% della propria produzione verso l'Europa, l'Asia e il continente americano. Toscanini presidia oggi una nicchia ad alta specializzazione del mercato B2B, con un posizionamento premium sostenuto da una strategia di branding fondata su qualità, personalizzazione e italianità. Il rapporto diretto con i clienti, la capacità di anticipare le esigenze progettuali e la tensione continua verso l'innovazione estetica e funzionale costituiscono le leve distintive della sua competitività. Il percorso di internazionalizzazione è stato guidato da una strategia selettiva, orientata alla costruzione di relazioni solide e durature con marchi e operatori di alta gamma, piuttosto che alla penetrazione massiva di volumi. In questo

Storie di Formazione 2025

approccio relazionale e sartoriale si riflette l'intera filosofia dell'impresa, che considera ogni prodotto non come un oggetto seriale, ma come una microarchitettura funzionale, capace di sostenere e rafforzare l'identità estetica, valoriale e narrativa del cliente.

L'offerta di Toscanini si articola oggi in quattro linee principali, fortemente integrate tra loro: Fashion, Interior, Hotellerie e Gifting. Il settore Fashion rappresenta il cuore storico dell'attività, con una gamma completa di portabiti, espositori e accessori sviluppati in collaborazione con brand internazionali dell'abbigliamento, della pelletteria e della calzatura. Le collezioni – suddivise in legno, plexiglas, rivestiti e bespoke – sono progettate per rispondere alle esigenze del retail di fascia alta, del visual merchandising, del contract e delle showroom, con un'estrema attenzione al dettaglio, alla coerenza materica e all'esperienza utente. La possibilità di lavorare con piccole serie personalizzate costituisce un vantaggio competitivo distintivo in un mercato in cui l'identità visiva è parte integrante della customer journey.

La linea Interior si sviluppa come naturale estensione delle competenze maturate nel fashion, con soluzioni modulari e personalizzabili per l'organizzazione di spazi privati e professionali: portabiti, elementi sospesi, accessori per armadi e cabine armadio, sistemi di ordinamento per ambienti di rappresentanza o showroom residenziali. Anche in questo caso, il valore risiede nella possibilità di tradurre lo stile del cliente in un linguaggio materiale coerente, grazie a un ventaglio di finiture, dettagli e combinazioni progettuali che spaziano dall'essenziale contemporaneo al più raffinato decorativo.

Nel settore Hotellerie, Toscanini si rivolge al mondo dell'ospitalità di alta gamma, fornendo portabiti e accessori su misura per camere, spazi comuni e ambienti di accoglienza. Le proposte sono pensate per integrarsi armoniosamente con gli stili architettonici delle strutture e rafforzarne l'identità distintiva, con soluzioni eleganti, resistenti, personalizzabili con il logo o con elementi identitari specifici. Il segmento Gifting, infine, nasce come risposta a una domanda trasversale di oggetti eleganti, funzionali e duraturi, destinati a rafforzare relazioni aziendali o personali: portabiti monopezzo, scatole e accessori in legno, plexiglas o tessuti pregiati, proposti come omaggi, premi, articoli celebrativi o doni di rappresentanza.

Oltre alla gamma, è l'intero processo di lavoro a costituire un elemento di differenziazione. Toscanini gestisce internamente l'intero ciclo produttivo, dal progetto alla realizzazione, dal trattamento delle superfici all'assemblaggio, garantendo il controllo completo sulla qualità finale. Il cliente viene coinvolto in ogni fase, in un processo di co-progettazione che privilegia l'ascolto, la sperimentazione, la prototipazione e il confronto. A questo si affianca una cultura aziendale improntata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale: la selezione dei legni avviene nel rispetto delle normative FSC, l'impiego di collanti e vernici è regolato da criteri ambientali stringenti, il packaging è progressivamente orientato verso materiali riciclabili e le pratiche interne promuovono il benessere dei lavoratori e il legame con il territorio.

Il settore di riferimento, pur variegato, può essere ricondotto alla fascia alta dell'arredo e degli accessori per la presentazione e l'organizzazione del prodotto, un comparto trasversale che incrocia i segmenti del fashion design, dell'hotellerie, dell'interior decoration e del contract. Dopo un periodo di rallentamento legato alla pandemia, che ha colpito in particolare i canali fisici del retail e dell'ospitalità, il mercato sta vivendo una fase di riposizionamento strategico. I principali driver di crescita includono: la personalizzazione spinta come leva di brand identity; la centralità dell'esperienza sensoriale e del design nel punto vendita fisico; l'ibridazione tra spazi commerciali e narrativi (concept store, temporary, boutique immersive); l'integrazione di criteri ESG nelle forniture e nei processi di selezione dei partner; e la valorizzazione dei materiali naturali, durevoli, circolari.

In questo contesto, Toscanini si configura come un attore chiave in grado di offrire soluzioni progettuali e produttive ad alto valore aggiunto, capaci di rispondere alle nuove esigenze di flessibilità, sostenibilità e coerenza estetica. L'impresa rappresenta oggi un modello evoluto di manifattura italiana contemporanea, fondata sulla sinergia tra eredità artigianale, design di qualità e visione internazionale, con un posizionamento stabile in un mercato globale che premia l'eccellenza su misura.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Nel contesto di una progressiva trasformazione dell'artigianato industriale italiano verso modelli produttivi ad alto valore aggiunto, Toscanini ha intrapreso negli ultimi vent'anni una strategia di sviluppo fondata su quattro direttrici principali: la personalizzazione spinta del prodotto, l'integrazione verticale dei processi, l'internazionalizzazione selettiva e l'adozione di pratiche sostenibili come leva competitiva. Questo approccio ha permesso all'impresa di consolidare un'identità chiara e distintiva, coerente con la propria storia familiare ma al tempo stesso capace di rispondere in modo dinamico alle sfide dei mercati globali.

Un primo elemento di rilievo riguarda il rafforzamento della vocazione progettuale dell'azienda, che ha progressivamente spostato il proprio baricentro dalla produzione standard alla realizzazione di soluzioni tailor made, sviluppate in stretta collaborazione con il cliente. La progettazione su misura non si limita alla scelta di finiture o materiali, ma coinvolge l'intero ciclo di sviluppo del prodotto: dall'analisi delle esigenze funzionali ed estetiche, alla prototipazione, fino alla definizione congiunta di ogni dettaglio. Questa capacità di "co-progettare" con brand internazionali, studi di architettura e catene alberghiere rappresenta oggi uno degli asset strategici più rilevanti di Toscanini, e si traduce in una relazione di lungo periodo con clienti ad alta fedeltà.

Sul piano produttivo, l'impresa ha scelto un modello di integrazione verticale, che consente di mantenere al proprio interno tutte le fasi cruciali della lavorazione: dalla selezione e trattamento delle materie prime, alla verniciatura, al rivestimento, fino al montaggio e al controllo qualità. Questa configurazione rafforza il controllo diretto sulla qualità, consente una maggiore flessibilità nella gestione delle commesse e facilita l'adozione di soluzioni tecniche innovative. Ne deriva un sistema produttivo ibrido, in cui la cura artigianale convive con l'impiego di macchinari evoluti, software CAD e strumenti di automazione leggera, in un equilibrio dinamico tra tradizione e innovazione.

Particolare attenzione è dedicata ai temi della sostenibilità ambientale e sociale, affrontati non come vincolo normativo ma come componente strutturale della cultura d'impresa. La selezione di legnami certificati FSC, l'uso di colle a base d'acqua, il contenimento delle emissioni in fase di verniciatura, l'ottimizzazione del packaging e la riduzione degli scarti costituiscono pratiche già consolidate. A ciò si affianca una strategia di responsabilità sociale che valorizza le relazioni con il territorio, il welfare aziendale e le competenze delle persone, in un'ottica di lungo periodo. L'attenzione alla filiera e al lavoro umano si riflette anche nella trasparenza dei processi e nel rispetto dei più elevati standard qualitativi e ambientali richiesti da clienti internazionali.

Nel segmento dell'innovazione, Toscanini ha inoltre attivato un percorso di evoluzione continua del prodotto che si traduce nella sperimentazione di nuovi materiali, tecniche costruttive e finiture personalizzate, anche in risposta ai trend emergenti del retail e del design. L'azienda osserva con attenzione l'evoluzione dei linguaggi visivi, dei comportamenti di consumo e delle strategie espositive, integrando elementi esperienziali e narrativi nei propri prodotti. La capacità di anticipare tali cambiamenti si basa su un ascolto attivo del cliente e su un approccio iterativo al progetto, che consente di testare soluzioni innovative prima della loro messa in produzione.

Infine, la dimensione relazionale e la costruzione di una reputazione di eccellenza giocano un ruolo chiave nel posizionamento competitivo dell'azienda. L'identità di Toscanini si fonda su una comunicazione discreta ma coerente, che valorizza la cultura del "saper fare" italiano senza cedere a logiche commerciali standardizzate. La partecipazione selettiva a fiere di settore, la pubblicazione di contenuti editoriali interni e l'investimento nella formazione delle risorse umane rafforzano questa visione strategica di lungo termine, centrata sulla qualità, la durabilità e l'unicità dell'esperienza cliente.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per Toscanini, impresa manifatturiera ad alta specializzazione attiva nel segmento premium del mercato B2B, l'investimento in formazione si configura come una leva strategica imprescindibile per sostenere la competitività, rafforzare la propria distintività e accompagnare i processi di innovazione tecnologica e

Storie di Formazione 2025

organizzativa in atto. In un contesto globale che richiede capacità di adattamento rapide, elevata personalizzazione del prodotto e standard qualitativi sempre più stringenti, la formazione non viene percepita come un adempimento accessorio, ma come un fattore abilitante della strategia aziendale e un volano di trasformazione profonda.

In particolare, la partecipazione dell'azienda al piano formativo si inserisce in una traiettoria evolutiva che punta al consolidamento della redditività e della competitività attraverso un rafforzamento della capacità interna di generare soluzioni innovative, valorizzando l'integrazione tra asset tangibili (impianti, tecnologie, prodotti) e intangibili (competenze, know-how, organizzazione). La volontà esplicita è quella di strutturare un sistema coerente di competenze avanzate che sostenga lo sviluppo sostenibile dell'impresa nel medio-lungo periodo, in coerenza con i paradigmi dell'industria 4.0 e con la crescente rilevanza della digitalizzazione dei processi produttivi e decisionali.

Il ruolo della formazione si declina pertanto su più livelli. Sul piano strategico, contribuisce alla diffusione di una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, alla condivisione del sapere e all'adozione di pratiche organizzative agili e data-driven. Sul piano operativo, supporta direttamente l'implementazione di soluzioni digitali e di automazione nei reparti produttivi, nelle funzioni gestionali e nei flussi di comunicazione interni, permettendo all'impresa di affrontare con maggiore efficacia i cambiamenti tecnologici in atto.

La progettazione del piano formativo è stata costruita a partire da un'analisi approfondita dei fabbisogni basata su un dialogo diretto con la proprietà e i responsabili di funzione. L'analisi ha messo in luce l'esigenza di rafforzare competenze trasversali e tecniche in ambiti chiave per l'azienda, tra cui l'organizzazione della produzione, l'ottimizzazione dei flussi, la gestione delle informazioni, la digitalizzazione dei dati, il controllo qualità e l'efficienza energetica. Tali ambiti sono stati selezionati non solo in funzione dei gap attuali, ma anche per la loro rilevanza rispetto agli scenari futuri di mercato.

Oltre alla dimensione tecnico-operativa, la formazione viene inoltre intesa come strumento di empowerment e valorizzazione del capitale umano, con un impatto diretto sul coinvolgimento dei lavoratori, sulla motivazione individuale e sulla coesione organizzativa. L'impresa riconosce che la crescita delle persone è una condizione essenziale per la crescita dell'organizzazione: per questo motivo, promuove un approccio formativo orientato all'apprendimento continuo e alla condivisione intergenerazionale delle competenze.

La partecipazione al piano formativo settoriale consente infine a Toscanini di collocare il proprio percorso all'interno di una rete di imprese affini, facilitando processi di benchmarking e lo scambio di buone prassi. Questo confronto attivo con altre realtà manifatturiere del territorio o del settore costituisce un valore aggiunto per l'azienda, che può così alimentare una riflessione strategica sistemica e rafforzare il proprio presidio competitivo in un mercato in continua trasformazione.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Il percorso evolutivo di Toscanini evidenzia una progressiva transizione da impresa artigianale locale a realtà manifatturiera integrata, capace di presidiare segmenti ad alta specializzazione su scala internazionale. Tale sviluppo si fonda su un impianto strategico coerente, che combina personalizzazione spinta, controllo interno della filiera produttiva e orientamento costante all'innovazione estetica, funzionale e organizzativa. In questo quadro, la formazione assume un ruolo di supporto critico alla strategia aziendale, non solo per l'aggiornamento delle competenze tecniche, ma anche quale leva di consolidamento identitario e adattamento sistemico. La messa a punto di percorsi formativi mirati, strettamente connessi ai fabbisogni interni e ai processi di cambiamento in atto, riflette una visione della formazione come risorsa strategica, funzionale al rafforzamento della capacità progettuale e alla sostenibilità di lungo periodo del posizionamento competitivo.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La ricognizione dei fabbisogni formativi è stata affrontata con l'obiettivo di costruire un piano coerente con le reali esigenze operative, organizzative e tecnologiche dell'azienda, evitando logiche standardizzate e valorizzando l'integrazione tra osservazione interna, riflessione strategica e accompagnamento metodologico esterno. Il processo ha avuto luogo nei mesi di marzo e aprile 2022, in una fase in cui si stavano consolidando alcune importanti direttrici di sviluppo, sia sul piano dell'innovazione produttiva sia su quello dell'adeguamento organizzativo. La rilevazione è stata impostata come momento di diagnosi partecipata, attraverso il coinvolgimento diretto della direzione aziendale, dei responsabili di funzione e di una selezione di lavoratori operativi, con il supporto dei consulenti del soggetto proponente già attivo in azienda come partner tecnico su altri fronti di innovazione.

Il lavoro si è sviluppato in più fasi. Una prima attività ha riguardato la raccolta strutturata di informazioni attraverso schede di rilevazione individuali, finalizzate a ricostruire le competenze presenti nei vari ambiti produttivi e gestionali. Le schede hanno permesso di ottenere una fotografia articolata, suddivisa per aree funzionali, delle conoscenze tecniche in uso e del grado di autonomia nello svolgimento delle attività chiave. In parallelo, sono stati organizzati incontri di confronto mirati con i responsabili dei reparti e delle funzioni centrali, in particolare produzione, qualità, logistica e programmazione. Tali momenti hanno consentito di raccogliere indicazioni qualitative sulle trasformazioni in corso, sui nuovi bisogni legati all'utilizzo delle tecnologie e sui cambiamenti nella gestione dei flussi e delle interazioni tra ruoli.

Una parte rilevante del lavoro si è concentrata sulla mappatura dei flussi operativi e informativi, anche attraverso osservazioni dirette svolte nei reparti, che hanno permesso di collegare le competenze ai processi effettivamente attivi e alle modalità con cui si prendono decisioni quotidiane. La restituzione di quanto emerso è avvenuta attraverso tavoli di validazione interna, utili non solo a confermare i risultati, ma anche a far emergere consapevolezza diffusa sui punti di forza e sulle criticità organizzative. Il contributo consulenziale esterno ha avuto un ruolo rilevante nell'interpretare i fabbisogni emersi in una prospettiva evolutiva, coerente con le traiettorie dell'Industria 4.0, e nel facilitare la definizione delle connessioni tra le competenze già presenti in azienda, gli strumenti digitali introdotti o in via di adozione, e le nuove modalità di organizzazione e gestione della conoscenza. Questo supporto ha consentito di valorizzare le potenzialità latenti e di orientare la progettazione formativa in modo integrato rispetto ai processi di innovazione in corso.

Dall'analisi è emersa una pluralità di fabbisogni, differenziati per area ma tra loro coerenti. In ambito produttivo è stata rilevata l'esigenza di migliorare l'efficienza nella programmazione delle attività, anche attraverso una maggiore padronanza degli strumenti digitali e una lettura più sistematica dei dati in tempo reale. È stato inoltre evidenziato un fabbisogno trasversale di problem solving operativo, ovvero la capacità di individuare tempestivamente le criticità nei cicli di lavorazione e di attivare azioni correttive in autonomia, in modo ragionato e tracciabile. In area qualità e sostenibilità, sono emersi bisogni specifici legati al presidio delle normative ambientali e al rafforzamento dei protocolli interni di monitoraggio, in coerenza con l'evoluzione dei requisiti richiesti da clienti e certificatori. Nelle aree gestionali e trasversali è risultata prioritaria la necessità di potenziare le competenze nella gestione dei flussi informativi, nell'organizzazione delle commesse e nella collaborazione interfunzionale, in particolare tra uffici tecnici, approvvigionamenti e produzione.

Il lavoro ha inoltre consentito di individuare aree di miglioramento più sottili, legate alla cultura organizzativa, alla gestione del tempo e alla consapevolezza dei ruoli. In particolare, si è rilevata l'utilità di investire in percorsi di aggiornamento che rafforzino la capacità di raccordo tra figure con livelli di responsabilità diversi, favorendo una maggiore chiarezza nella circolazione delle informazioni, nella pianificazione e nella gestione dei carichi di lavoro.

Nel complesso, l'analisi ha restituito un quadro coerente con le linee di sviluppo aziendali già attive, confermando l'utilità di un intervento formativo mirato e multidimensionale. I risultati raccolti sono stati

Storie di Formazione 2025

utilizzati come base per la progettazione dei moduli formativi, con l'obiettivo di tradurre ogni ambito di fabbisogno in obiettivi specifici, percorsi dedicati e metodologie didattiche adeguate. Il fatto di partire da un'indagine condivisa ha rappresentato un fattore abilitante per l'adesione dei partecipanti e per l'allineamento dell'intervento formativo alle reali condizioni operative.

3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione delle attività formative è stata costruita in continuità diretta con quanto emerso nella fase di rilevazione dei fabbisogni, con l'obiettivo di tradurre in percorsi efficaci e operativamente rilevanti le esigenze specifiche individuate nei diversi ambiti aziendali. La definizione dei moduli, dei contenuti e delle modalità didattiche è avvenuta in forma progressiva, con un lavoro di micro-progettazione che ha coinvolto attivamente i referenti interni nella selezione degli esempi applicativi, dei casi concreti e delle situazioni-tipo da analizzare in aula.

Si è scelto di adottare una struttura modulare per step progressivi, in modo da accompagnare i partecipanti in un percorso guidato, capace di svilupparsi per gradi e di consolidare i contenuti nel tempo. Gli incontri sono stati programmati con cadenza settimanale, una scelta rivelatasi particolarmente efficace per creare un'abitudine all'apprendimento, permettere l'elaborazione dei contenuti tra una sessione e l'altra e favorire l'integrazione del sapere acquisito nella pratica quotidiana. Al termine dei cicli principali sono stati realizzati momenti di follow-up e attività di formazione a cascata, con l'obiettivo di facilitare la condivisione del know-how interno e la diffusione trasversale delle nuove competenze tra i reparti, anche al di fuori del perimetro diretto dei destinatari iniziali.

Un elemento distintivo è stato l'impiego di casi reali interni per l'elaborazione delle esercitazioni: i dati relativi alla gestione dei magazzini, alla programmazione produttiva e ai flussi interni sono stati utilizzati come base per simulazioni, analisi incrociate e attività applicative. Questo approccio ha permesso di rendere immediatamente riconoscibili i contenuti trattati e di ancorare l'apprendimento a situazioni effettivamente sperimentate in azienda, con ricadute concrete anche su aspetti operativi. Particolare attenzione è stata dedicata alla gestione dell'interfaccia tra i "due mondi" dell'azienda, interior design e moda, che pur condividendo alcune logiche produttive presentano specificità gestionali differenti: la formazione ha rappresentato un'occasione utile per facilitare la lettura incrociata dei flussi, valorizzando le interdipendenze e promuovendo una visione più integrata.

Nella selezione dei docenti si è data priorità a figure capaci di muoversi con competenza nei contesti produttivi, attente all'adattamento del linguaggio e alla valorizzazione delle pratiche già in uso. Gli interventi sono stati costruiti con una forte impronta laboratoriale, incentrata sul problem solving, sull'analisi delle criticità e sull'identificazione di soluzioni trasferibili. In ogni modulo, la dimensione riflessiva è stata affiancata da esercitazioni operative e da attività a piccoli gruppi, per favorire l'attivazione del pensiero critico e la condivisione delle pratiche.

Dal punto di vista gestionale, la calendarizzazione ha richiesto una pianificazione attenta e flessibile, in stretto raccordo con la produzione. L'organizzazione dei gruppi per omogeneità funzionale ha permesso di calibrare meglio i contenuti e di facilitare la partecipazione attiva. La gestione dei feedback è stata curata con attenzione, sia attraverso strumenti strutturati sia mediante osservazione diretta: i riscontri raccolti hanno confermato l'utilità percepita degli interventi e la coerenza dei contenuti con le attività quotidiane.

Particolare rilevanza è stata data alla fase di valutazione degli esiti, intesa non solo come adempimento formale, ma come opportunità di rilettura trasversale del lavoro svolto. In parallelo all'erogazione, si è avviata la costruzione di matrici di skills e competenze per i profili coinvolti, con l'obiettivo di documentare in modo sistematico i progressi registrati e di disporre, in prospettiva, di uno strumento interno di mappatura delle professionalità. Questo lavoro, ancora in fase di implementazione, ha già prodotto una prima consapevolezza diffusa circa l'importanza strategica della formazione continua e le conseguenze, anche implicite, della sua

Storie di Formazione 2025

assenza: la partecipazione al piano ha infatti rappresentato per molte figure interne l'occasione per rivedere il proprio ruolo, aggiornare il proprio bagaglio operativo e misurarsi con una dimensione progettuale più ampia. L'intero percorso ha consolidato l'idea che la formazione non costituisca un intervento episodico o compensativo, ma un dispositivo strutturale capace di sostenere l'evoluzione dell'organizzazione, rafforzarne la coesione interna e valorizzare in modo duraturo le risorse umane.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il percorso descritto nel presente capitolo testimonia come, all'interno di Industrie Toscanini, la formazione sia stata concepita e realizzata non come una risposta estemporanea a un fabbisogno contingente, ma come un processo strategico, fondato su un impianto diagnostico solido e su una progettualità articolata, capace di tenere insieme fabbisogni tecnici, obiettivi di medio periodo e sostenibilità organizzativa. La fase di analisi, condotta con rigore metodologico e ampia partecipazione interna, ha rappresentato un momento di autolettura dell'organizzazione, utile non solo a mappare le competenze e le criticità operative, ma anche a rafforzare la consapevolezza condivisa circa le direzioni di sviluppo in atto. La successiva fase di progettazione e realizzazione ha dato concretezza a questo impianto, attraverso una micro-progettazione coerente con i dati raccolti, una scelta mirata delle metodologie didattiche, un attento lavoro di calendarizzazione e una continua attenzione al contesto applicativo. L'integrazione di dati reali e casi interni ha reso possibile un apprendimento situato, riconoscibile, immediatamente traducibile in azione. La progressività dei moduli, la cadenza settimanale e i momenti di follow-up hanno favorito non solo l'assimilazione dei contenuti, ma anche la costruzione di una cultura condivisa del miglioramento, che ha trovato nella formazione uno spazio di elaborazione comune. Un ulteriore elemento distintivo è stato il valore attribuito alla valutazione degli esiti, intesa non come strumento di controllo, ma come leva di apprendimento organizzativo. L'avvio della mappatura delle competenze attraverso matrici interne ha posto le basi per un sistema di rilevazione più strutturato, in grado di orientare in futuro anche la gestione delle risorse umane e la programmazione dei percorsi evolutivi individuali. In questo senso, il piano ha agito come catalizzatore di un cambiamento più ampio, rafforzando l'infrastruttura cognitiva dell'organizzazione e contribuendo a ridefinire, su basi condivise, il significato stesso della formazione come investimento produttivo.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

A valle del piano formativo, i responsabili aziendali e i lavoratori coinvolti concordano nel riconoscere l'emergere di cambiamenti concreti e misurabili in molteplici ambiti della vita organizzativa. Le ricadute osservate si distribuiscono lungo tre direttrici principali: l'introduzione di strumenti e procedure innovativi, l'evoluzione delle pratiche operative quotidiane e la trasformazione del mindset individuale e collettivo. La formazione è stata vissuta non soltanto come occasione di aggiornamento tecnico, ma come un processo strutturante, capace di orientare l'intero ecosistema aziendale verso una cultura della responsabilità, della tracciabilità e del miglioramento continuo.

Dal punto di vista della produzione, la formazione ha favorito un cambiamento significativo nella gestione delle problematiche operative e nella ricerca di soluzioni. I responsabili di reparto segnalano un rafforzamento della capacità dei team di analizzare congiuntamente le criticità emerse durante le fasi di lavorazione, adottando un approccio più strutturato, orientato al confronto e alla formalizzazione delle ipotesi di miglioramento. Questo processo di consolidamento delle competenze è stato accompagnato dall'introduzione di strumenti concreti, ispirati al ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)¹, tra cui check-list, fogli di verifica operativa e indicatori visuali di avanzamento delle attività. Il passaggio da una gestione implicita e spesso basata sull'esperienza individuale a una più esplicita e formalizzata ha prodotto effetti rilevanti in termini di coerenza operativa, puntualità nella consegna e riduzione del rischio di errori ripetuti.

L'impatto è stato evidente anche sul piano della qualità e della sicurezza del prodotto finito. Le nuove istruzioni operative, sviluppate come output diretto del percorso formativo, hanno reso più tracciabile ogni fase del ciclo produttivo, permettendo di garantire un livello costante di performance anche in presenza di lavoratori meno esperti o in rotazione. Il miglioramento della puntualità e del rispetto delle specifiche tecniche è stato indicato da più responsabili come un risultato diretto dell'adozione dei nuovi strumenti formativi, che hanno contribuito a integrare la cultura della qualità nel lavoro quotidiano.

Un'altra ricaduta concreta è stata osservata nell'organizzazione fisica del lavoro. Il piano formativo ha stimolato la revisione delle logiche di produzione attraverso l'introduzione di soluzioni ispirate al lean manufacturing. Sono state costituite isole produttive dedicate, ciascuna in grado di gestire in autonomia l'intero ciclo operativo, con una sola risorsa assegnata per fase, riducendo i passaggi intermedi e aumentando la responsabilizzazione. Questo tipo di configurazione ha semplificato la tracciabilità interna, migliorato l'allocazione dei tempi e reso più fluido il coordinamento tra progettazione e produzione. La suddivisione degli articoli per classi di priorità, costruite in base alle tempistiche di consegna, ha inoltre permesso di sincronizzare meglio il carico di lavoro con le esigenze espresse dai clienti.

Tra le innovazioni più rilevanti emerse a seguito del percorso, i responsabili segnalano l'introduzione di un sistema KANBAN², sviluppato direttamente in reparto con una logica operativa "on the job". Questo sistema, basato su segnali visivi e soglie di riordino, ha permesso una gestione più efficiente delle scorte, una maggiore reattività nella produzione e una riduzione dei tempi morti dovuti a indisponibilità di materiali. Il dialogo tra i

¹ Il ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), noto anche come ciclo di Deming o di Shewhart, è un modello iterativo di gestione e miglioramento continuo, nato nell'ambito della statistica applicata alla qualità e formalizzato nel XX secolo da W. Edwards Deming. Si articola in quattro fasi: Plan (definizione degli obiettivi e pianificazione delle attività), Do (attuazione delle azioni previste), Check (verifica dei risultati rispetto agli standard) e Act (introduzione di correttivi e standardizzazione delle buone prassi). Il ciclo PDCA è parte integrante della più ampia teoria della Total Quality Management (TQM) e rappresenta una delle basi metodologiche del Kaizen e del Lean Thinking, modelli organizzativi fondati sul coinvolgimento diffuso, sull'eliminazione degli sprechi e sul miglioramento progressivo e sistemico della performance aziendale.

² Il termine KANBAN, che in giapponese significa letteralmente "cartellino" o "insegna", indica un sistema visuale di gestione dei flussi produttivi e logistici, nato all'interno del Toyota Production System. Il metodo prevede l'uso di segnali fisici o digitali per regolare la produzione e l'approvvigionamento dei materiali secondo i principi del just-in-time. Ogni cartellino rappresenta una richiesta di reintegro o avanzamento e permette di sincronizzare i diversi stadi del processo riducendo le scorte, gli sprechi e i tempi di inattività. Il KANBAN è un elemento centrale del Lean Manufacturing e uno strumento operativo del più ampio modello organizzativo ispirato al miglioramento continuo (Kaizen).

Storie di Formazione 2025

reparti si è intensificato, e il coordinamento tra progettazione, logistica e produzione risulta oggi più fluido, con minori errori e una migliore anticipazione delle criticità.

Il cambiamento ha coinvolto anche la struttura fisica dell'azienda, trasformata in un ambiente orientato al visual management. L'introduzione sistematica di lavagne, pannelli informativi e schemi di flusso ha reso più trasparente il ciclo produttivo e favorito una comunicazione immediata tra i lavoratori. Gli spazi sono stati riorganizzati per accogliere strumenti visivi codificati, come pannelli utensili sagomati con indicatori semaforici, cartellonistica di flusso "in/out", tracciati a pavimento per i percorsi di movimentazione. Questo nuovo ecosistema visivo ha ridotto i tempi di ricerca, facilitato il controllo visivo delle anomalie e migliorato il coinvolgimento delle maestranze nella cura degli spazi di lavoro.

Un aspetto trasversale emerso con particolare chiarezza riguarda la dimensione culturale del cambiamento. La formazione, infatti, ha reso evidente la difficoltà insita nel modificare comportamenti consolidati e routine operative storiche, specialmente in contesti ad alta specializzazione e con una forte impronta artigianale. I responsabili aziendali e i coordinatori dei reparti sottolineano come il cambiamento, per essere reale e duraturo, debba essere accompagnato da un processo di apprendimento graduale, che tenga conto dei tempi di adattamento e della necessità di sedimentare i nuovi contenuti nella pratica quotidiana. In questo senso, il piano ha rappresentato un'occasione per rimettere al centro il valore dell'aggiornamento professionale e dell'evoluzione continua come strumenti per restare competitivi in un mercato globale in rapida trasformazione.

Il format didattico adottato è stato giudicato particolarmente efficace nel facilitare questo processo. La cadenza settimanale degli incontri, la combinazione tra momenti d'aula e sessioni pratiche in reparto o in ufficio, le attività di follow-up e la formazione a cascata hanno permesso di sviluppare una cultura dell'apprendimento diffuso, in cui il sapere viene condiviso tra colleghi, trasferito tra livelli organizzativi e contestualizzato nelle situazioni reali. Questa modalità ha favorito la creazione di un clima collaborativo e ha incentivato la circolazione informale delle conoscenze, estendendo l'impatto del piano anche a figure non direttamente coinvolte nei moduli iniziali.

Particolare attenzione è stata dedicata alla selezione dei docenti e alla costruzione dei contenuti. I referenti interni hanno collaborato alla fase di micro-progettazione didattica, indicando casi aziendali, dati reali e criticità concrete da trattare nei moduli. Questo approccio ha garantito un'elevata pertinenza dei contenuti e ha reso più efficace il processo di apprendimento. Ad esempio, sono state utilizzate simulazioni basate sui dati di magazzino, analisi incrociate tra flussi dell'interior design e del fashion, esercitazioni sulla gestione degli ordini, visualizzazione delle scorte e pianificazione dei lead time. L'uso di strumenti grafici espliciti – come pannelli utensili, codifiche semaforiche, mappe dei flussi – ha mostrato in modo chiaro il potenziale comunicativo della rappresentazione visiva, sia a scopo formativo che operativo.

I partecipanti, in particolare quelli provenienti da ambiti tecnici e gestionali, hanno evidenziato che la possibilità di lavorare su materiali concreti ha aumentato il coinvolgimento e la comprensione. L'esperienza ha dimostrato che l'efficacia della formazione è direttamente proporzionale alla sua aderenza ai contesti reali e alla capacità di rispondere a problemi riconosciuti.

In quest'ottica, alcuni moduli formativi hanno introdotto strumenti grafici ispirati alla logica del metodo CANVA³, impiegati per visualizzare la distribuzione delle scorte in funzione della rotazione, del valore e del contributo operativo. La rappresentazione visiva dei flussi e delle priorità ha permesso di segmentare in modo più efficace le categorie di materiali, riducendo lo stock non funzionale e migliorando la coerenza tra

³ Il metodo CANVA è una tecnica di classificazione e gestione delle scorte che si colloca all'interno del quadro teorico della Lean Production e della Logistica Integrata. Consiste nell'analisi incrociata di tre dimensioni fondamentali (criticità, valore economico e velocità di rotazione) al fine di ottimizzare il controllo dei materiali in magazzino e migliorare il bilanciamento tra disponibilità e spreco. Integrando approcci derivati da modelli come l'analisi ABC (valore), VED (essenzialità) e FSN (rotazione), il CANVA supporta le decisioni di approvvigionamento secondo i principi del Just in Time e della supply chain reattiva. Il metodo si rifà ai principi lean formulati da Taiichi Ohno e Shingo Shigeo, ed è oggi adottato in molteplici contesti produttivi per ridurre i costi legati alle giacenze e aumentare l'efficienza operativa.

Storie di Formazione 2025

pianificazione e disponibilità. L'uso del CANVA ha anche favorito una lettura più sistemica delle cause di accumulo e delle opportunità di efficientamento, promuovendo il dialogo tra magazzino, produzione e approvvigionamenti.

Alcune osservazioni critiche hanno riguardato i moduli svolti in passato negli uffici, percepiti in alcuni casi come eccessivamente teorici. Da qui l'indicazione, condivisa dai responsabili, di approfondire ulteriormente i percorsi destinati a queste figure, adottando strumenti più pratici, simulazioni software e case study direttamente connessi alle loro attività quotidiane.

Il percorso ha inoltre avviato la costruzione delle prime matrici di competenze e skills, intese come strumenti dinamici per monitorare l'evoluzione professionale delle persone e individuare eventuali gap da colmare. Si tratta di uno strumento che l'azienda prevede di estendere e consolidare nel tempo, non solo per mappare i risultati della formazione, ma per alimentare un sistema interno di gestione e valorizzazione del capitale umano, in linea con gli obiettivi strategici di lungo periodo.

Complessivamente, la formazione ha agito come fattore trasformativo non solo delle competenze tecniche, ma della struttura stessa dell'organizzazione. I responsabili riconoscono che il piano ha innescato una ridefinizione profonda del sistema operativo e decisionale, spingendo l'azienda a dotarsi di strumenti nuovi, a rileggere i processi in chiave sistemica e a riordinare spazi, procedure e ruoli in funzione della loro efficacia. La diffusione capillare di lavagne, visual board e strumenti grafici in officina e negli uffici ha rappresentato un segnale tangibile di questo cambiamento: lo spazio è diventato un supporto attivo al pensiero, al coordinamento e alla consapevolezza collettiva.

L'utilizzo di metodi lean, la mappatura dei flussi con strumenti come lo spaghetti chart, la reimpostazione delle logiche di approvvigionamento e la gestione delle non conformità come opportunità di apprendimento, testimoniano l'ingresso di una nuova cultura operativa. In essa, il dato viene considerato un bene comune, la visualizzazione uno strumento di inclusione e il miglioramento continuo una responsabilità condivisa. L'adozione del KANBAN direttamente in reparto, attraverso il coinvolgimento dei lavoratori nel disegno e nella sperimentazione del sistema, ha rafforzato l'adesione e la comprensione del nuovo modello di gestione delle scorte, evitando resistenze e rendendo il cambiamento pienamente operativo.

Un ulteriore impatto si è registrato sul piano delle relazioni interfunzionali. I partecipanti segnalano che il piano ha favorito un dialogo più frequente tra produzione, progettazione, ufficio tecnico e logistica, riducendo i conflitti e migliorando il coordinamento. In particolare, i moduli che hanno trattato la gestione integrata dei flussi hanno reso più comprensibili i vincoli reciproci tra aree, stimolando una lettura più ampia delle cause di inefficienza e l'individuazione di soluzioni condivise. Questa maggiore apertura si è tradotta anche in un atteggiamento più proattivo nella raccolta dei dati, nella documentazione dei problemi e nell'implementazione delle azioni correttive.

Dal punto di vista delle persone, la formazione ha inciso positivamente sul clima interno e sul grado di coinvolgimento. L'attenzione riservata alla strutturazione dei percorsi, al rispetto dei tempi di apprendimento, alla progressività degli obiettivi e alla restituzione dei risultati ha generato un senso di fiducia e valorizzazione tra i lavoratori. È emersa una nuova consapevolezza rispetto all'importanza della formazione non solo come obbligo o diritto, ma come leva per rimanere competitivi e capaci di rispondere alle sfide esterne, in un contesto in cui il cambiamento è ormai la condizione ordinaria.

La consapevolezza di cosa comporta non fare formazione – in termini di inefficienze, rigidità, sprechi, perdita di competitività – è diventata parte integrante della cultura aziendale. La possibilità di osservare, misurare e condividere in modo sistematico i progressi ha rafforzato il valore attribuito alla conoscenza come asset strategico. Non si tratta solo di aver acquisito nuovi strumenti o metodi, ma di aver costruito una nuova disposizione mentale al miglioramento: un modo diverso di osservare la realtà, di interpretarla e di agire al suo interno con maggiore lucidità, tempestività e responsabilità.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Storie di Formazione 2025

L'esperienza formativa ha prodotto un impatto sistemico sull'organizzazione, contribuendo alla transizione verso un modello produttivo coerente con i principi dell'industria digitale e sostenibile. Il percorso ha reso possibile l'introduzione e la sperimentazione di strumenti di controllo avanzati, l'adozione di logiche lean, l'utilizzo sistematico di metodi visuali e l'affermazione di pratiche di gestione condivisa, in grado di ridefinire in profondità i processi, gli spazi e i ruoli operativi. Tali trasformazioni hanno generato effetti misurabili non solo sul piano della produttività e dell'efficienza, ma anche sul piano relazionale e organizzativo, favorendo il coordinamento tra funzioni, la condivisione delle informazioni e la consapevolezza diffusa delle responsabilità. Il rafforzamento delle competenze è avvenuto in modo progressivo e contestualizzato, valorizzando le conoscenze già presenti in azienda e sostenendo la loro evoluzione verso un modello organizzativo più flessibile, data-driven e orientato alla qualità. Questo processo ha inciso sulla cultura aziendale in modo profondo, promuovendo un approccio sistemico alla tracciabilità, una maggiore integrazione tra reparti e una più ampia distribuzione delle capacità decisionali.

L'inserimento della formazione nei contesti reali di lavoro, con modalità on the job e sequenze didattiche progressive, ha rappresentato un fattore decisivo per il successo dell'intervento. La formazione ha cessato di essere un momento isolato, assumendo la forma di un processo continuo di apprendimento e adattamento organizzativo. Tale continuità ha permesso di rafforzare la coerenza tra ciò che si apprende e ciò che si realizza, facilitando la messa in pratica delle competenze acquisite e la loro integrazione nei flussi quotidiani.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'esperienza formativa realizzata da Industrie Toscanini nell'ambito del piano "Digital Smart Factory" ha rappresentato un modello avanzato di apprendimento organizzativo, capace di connettere in modo sistemico le esigenze operative dell'impresa con le traiettorie strategiche di sviluppo, in un contesto di trasformazione tecnologica e riorganizzazione lean. Lungo questo percorso si sono potuti individuare alcuni elementi abilitanti che hanno avuto un impatto determinante sulla riuscita complessiva dell'intervento e sulla sua capacità di generare un cambiamento reale, strutturato e replicabile.

Il primo elemento riguarda la qualità e profondità dell'analisi dei fabbisogni formativi, che ha rappresentato la base metodologica per l'intera progettazione. La rilevazione è stata condotta in modo partecipato, articolata su più livelli e costruita secondo una logica combinata bottom-up e top-down. Da un lato, sono stati coinvolti direttamente operatori e responsabili di funzione attraverso interviste, schede di rilevazione e incontri di confronto; dall'altro, è stato mantenuto un costante allineamento con la direzione strategica dell'impresa. Questa integrazione ha consentito di evidenziare non solo le lacune tecniche puntuali, ma anche fabbisogni trasversali più complessi: criticità nella gestione dei flussi, difficoltà di coordinamento tra reparti, utilizzo parziale dei dati disponibili, assenza di strumenti standardizzati per il monitoraggio e la qualità. L'analisi ha avuto dunque una funzione trasformativa in sé, accrescendo la consapevolezza interna rispetto a bisogni latenti e opportunità inesprese.

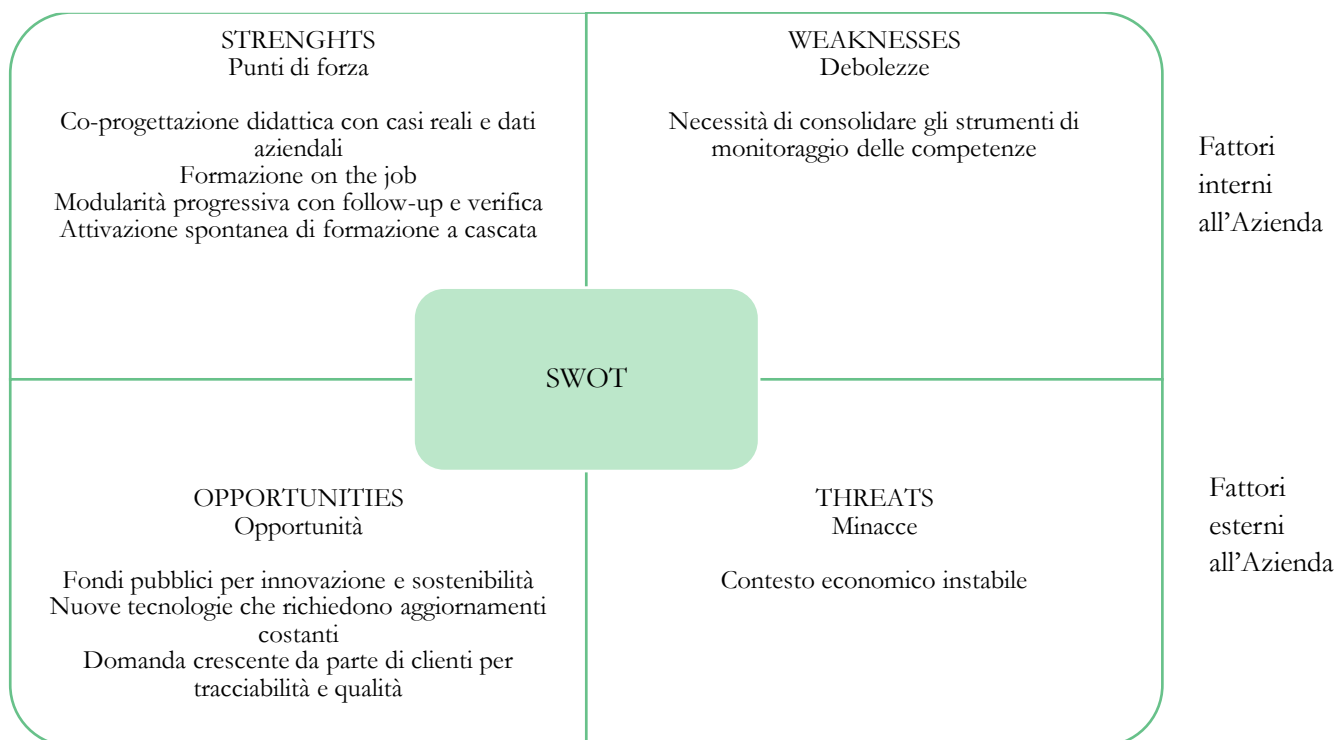
Il secondo elemento abilitante è rappresentato dalla micro-progettazione didattica. A differenza di approcci formativi standardizzati, il piano è stato costruito su misura, con un forte coinvolgimento dei referenti aziendali nella definizione dei contenuti, degli obiettivi specifici, dei casi studio e delle metodologie. Ogni modulo è stato progettato a partire da situazioni reali: i dati dei magazzini, le modalità di attrezzaggio, le logiche di priorità nelle commesse, i flussi tra progettazione e produzione. Questo ha permesso di creare spazi di apprendimento situati, riconoscibili, coerenti con l'esperienza quotidiana dei lavoratori. L'adozione di strumenti visuali, la rappresentazione grafica dei flussi, le simulazioni operative e le esercitazioni su problematiche autentiche hanno aumentato il coinvolgimento, ridotto le resistenze al cambiamento e favorito l'internalizzazione delle competenze.

Un terzo fattore abilitante è costituito dal format didattico adottato, che ha privilegiato la continuità, la progressività e l'integrazione tra livelli. Gli incontri si sono svolti con cadenza settimanale, secondo una logica modulare a step, con attività in aula e in reparto, sessioni di follow-up, momenti di confronto interno e formazione a cascata. Questo ha reso possibile una sedimentazione graduale dei contenuti, un'elaborazione riflessiva delle esperienze e una diffusione trasversale del sapere, anche oltre i destinatari diretti. La possibilità di "ritornare" sugli stessi concetti, di osservarli in situazioni differenti e di condividerli tra colleghi, ha reso l'apprendimento trasformativo e permanente.

Infine, un elemento spesso sottovalutato ma cruciale è stato il monitoraggio in itinere e la valutazione degli esiti, non intesi come semplice attività di rendicontazione, ma come strumenti evolutivi e di autovalutazione aziendale. La costruzione di matrici di competenze, l'adozione di indicatori visuali di avanzamento, la progettazione di schede di controllo e verifica, sono diventati dispositivi interni per la gestione del capitale umano, e hanno permesso all'azienda di porre le basi per una futura programmazione formativa orientata alla crescita strategica. Questi strumenti sono oggi patrimonio condiviso, riutilizzabile e aggiornabile, e rappresentano una risorsa tangibile per il consolidamento di una cultura organizzativa data-driven e migliorativa.

Storie di Formazione 2025

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Dall'analisi dell'esperienza condotta emergono alcune buone prassi formative che non si configurano come interventi isolati o soluzioni puntuali, ma come dispositivi articolati, composti da elementi interconnessi e in grado di produrre effetti sistemici nel tempo. Queste prassi si fondano su una visione integrata della formazione, concepita non come evento episodico, ma come infrastruttura strategica per la trasformazione organizzativa.

La prima buona prassi si fonda sull'integrazione profonda tra formazione e produzione. I percorsi formativi non sono stati pensati come momenti separati dalla routine lavorativa, bensì come parte strutturale dell'attività aziendale quotidiana. L'adozione di un approccio on the job, in cui l'apprendimento si è svolto nei luoghi reali del lavoro, con i dati, gli strumenti e le problematiche effettivamente affrontati dai partecipanti, ha favorito un apprendimento situato e fortemente contestualizzato. Tre componenti hanno reso questa prassi particolarmente efficace: la selezione mirata di casi reali e criticità operative come base per le esercitazioni, l'organizzazione dei moduli in tempi compatibili con il flusso produttivo e la valorizzazione delle pratiche consolidate come punto di partenza per il cambiamento. In tal modo, la formazione si è innestata nei processi reali, rafforzandoli e orientandoli in una direzione evolutiva.

Un secondo dispositivo, che ha agito come leva trasversale, riguarda la progettazione modulare dei contenuti formativi secondo una logica scalare e progressiva. I contenuti sono stati distribuiti in sequenze concatenate e coerenti, articolati per livelli di complessità crescenti, e calendarizzati in modo settimanale, con una cadenza utile a favorire l'assimilazione, il ripasso e il confronto. L'alternanza tra momenti d'aula, esercitazioni, attività sul campo e sessioni di follow-up ha permesso una sedimentazione graduale delle competenze e una progressiva costruzione di un linguaggio tecnico condiviso tra i partecipanti. Questo approccio ha evitato sovraccarichi cognitivi, ha rispettato i tempi di elaborazione individuali e ha reso possibile una reale interiorizzazione dei contenuti.

Storie di Formazione 2025

Una terza prassi riguarda la formazione a cascata, intesa come meccanismo di diffusione interna del sapere. Il trasferimento informale delle conoscenze dai partecipanti ai colleghi non coinvolti nei corsi è avvenuto attraverso riunioni brevi, momenti spontanei di confronto nei reparti, adattamenti condivisi di strumenti operativi come check-list e visual board. Questa dinamica ha moltiplicato l'impatto della formazione, generando una cultura della condivisione e della reciprocità, in cui l'apprendimento si è propagato in modo capillare anche oltre i confini formali del piano. La replicabilità di questa prassi dipende dalla presenza di un clima organizzativo aperto, dalla disponibilità di spazi di confronto e dalla valorizzazione del sapere diffuso.

Un ulteriore elemento caratterizzante riguarda l'uso sistematico della visualizzazione come leva di apprendimento e controllo. La trasformazione dello spazio fisico in ambiente di apprendimento permanente è avvenuta grazie all'introduzione di pannelli informativi, lavagne, indicatori visivi a codice colore, tracciati a pavimento, schemi di flusso e sagome utensili. Questi strumenti, progettati graficamente con la partecipazione diretta dei lavoratori, sono stati integrati agli standard operativi, favorendo il controllo immediato delle attività, la riduzione degli errori e una maggiore inclusione comunicativa anche tra profili con diverso livello di istruzione o padronanza digitale. Il valore di questa prassi risiede nella capacità di rendere visibile l'organizzazione, trasformando lo spazio in interfaccia cognitiva e gestionale. La sua trasferibilità richiede ambienti predisposti e una cultura aziendale orientata alla trasparenza, alla codifica dei saperi e alla rappresentazione grafica dei processi.

Infine, una delle prassi più strutturali e strategicamente rilevanti è l'approccio sistemico alla gestione delle competenze. L'introduzione di matrici per la rilevazione delle competenze ha segnato l'avvio di un sistema più consapevole di mappatura, monitoraggio e valorizzazione del capitale umano. Questo strumento ha previsto l'identificazione di profili chiave, la definizione di indicatori osservabili, la registrazione dei progressi formativi nel tempo e l'utilizzo dei risultati per orientare la progettazione dei percorsi futuri. Oltre alla funzione valutativa, la matrice ha assunto un ruolo evolutivo, permettendo di collegare i bisogni organizzativi agli obiettivi individuali e di impostare una gestione data-driven della formazione. La replicabilità di questa prassi dipende dalla capacità dell'impresa di attivare un sistema coerente di documentazione, coinvolgimento e restituzione, in grado di generare senso e utilità per i lavoratori e per il management.

Nel loro insieme, queste prassi configurano un modello organico di formazione integrata, capace di attivare processi di apprendimento duraturi, rafforzare la coesione interna e promuovere una cultura dell'innovazione radicata nei contesti produttivi. Si tratta di un patrimonio metodologico che può essere adattato e trasferito ad altre realtà, a condizione che vi sia una visione strategica condivisa e una governance capace di accompagnare il cambiamento con coerenza, ascolto e rigore progettuale.

5.3 – Conclusioni

L'esperienza formativa sviluppata presso Industrie Toscanini si configura come un caso di apprendimento organizzativo sistemico, in cui la formazione è stata progressivamente integrata all'interno delle pratiche operative e dei processi decisionali. L'efficacia dell'intervento può essere ricondotta a una pluralità di fattori interconnessi: la qualità dell'analisi iniziale dei fabbisogni, la co-progettazione didattica situata, la modularità dei contenuti, l'utilizzo di strumenti visuali e il monitoraggio evolutivo delle competenze.

Le evidenze raccolte indicano che l'impatto non si è limitato all'acquisizione di competenze tecniche, ma ha contribuito alla ridefinizione di alcune dimensioni strutturali dell'organizzazione: la gestione dei flussi, la standardizzazione dei processi, la configurazione degli spazi, la comunicazione tra funzioni e la rappresentazione del lavoro. In questo quadro, la formazione ha assunto il ruolo di dispositivo trasformativo, favorendo l'emersione di nuove pratiche, l'esplicitazione di conoscenze implicite e la diffusione di una cultura orientata alla tracciabilità, all'integrazione interfunzionale e al miglioramento continuo.

Le criticità rilevate – in particolare la distanza tra contenuti e contesto nei moduli rivolti agli uffici – segnalano l'importanza di calibrare la componente teorica in funzione delle reali condizioni operative, evitando derive astratte e mantenendo un alto grado di pertinenza rispetto alle attività quotidiane. La capacità di adattamento

Storie di Formazione 2025

dei contenuti alle diverse unità organizzative emerge quindi come condizione necessaria per garantire l'efficacia dell'intervento e la sua sostenibilità nel tempo.

Nel complesso, l'esperienza documenta la possibilità di sviluppare un modello formativo replicabile, a condizione che siano garantiti alcuni presupposti abilitanti: una governance coerente e coinvolta, una disponibilità al confronto interno, un impianto progettuale orientato alla realtà del lavoro e una cultura aziendale favorevole alla documentazione, alla misurazione e alla condivisione. La combinazione di questi fattori può consentire ad altre organizzazioni – anche in settori e contesti diversi – di attivare percorsi analoghi, finalizzati a coniugare apprendimento, innovazione e sviluppo organizzativo in una prospettiva integrata.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “Digital Smart Factory: i nuovi processi innovativi e tecnologici che rendono le imprese competitive” (AVI/018/22D - ID 335243): formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Sito aziendale:

<https://www.toscanini.it/>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	INDUSTRIE TOSCANINI SRL SOC. UNIPERSONALE
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Produzione accessori per l'arredo e l'esposizione nel settore moda e design.
Ambito tematico strategico	☒ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: ID 335243 Titolo Piano: Digital Smart Factory: i nuovi processi innovativi e tecnologici che rendono le imprese competitive Soggetto Attuatore (per i Piani CS): SVILUPPO PMI SRL
Tematiche formative	Lean manufacturing, gestione dei flussi produttivi, strumenti digitali di controllo e tracciabilità, logiche KANBAN, visual management, analisi dati operativi, pianificazione ordini, mappatura delle competenze
Modalità didattiche	Aula, formazione on the job, esercitazioni pratiche, simulazioni, visual training, follow-up in reparto, formazione a cascata
Risultati della formazione	Introduzione di strumenti di monitoraggio dei processi, ottimizzazione della logistica interna, adozione di pratiche lean, rafforzamento della collaborazione interfunzionale, costruzione di matrici di competenze, sviluppo di una cultura del miglioramento continuo e della responsabilità diffusa.
Buone Prassi Formative	Formazione on the job basata su casi reali aziendali; progettazione modulare per step con contenuti progressivi; diffusione informale tramite formazione a cascata; utilizzo sistematico della visualizzazione per apprendimento e controllo; introduzione di matrici di competenze per la gestione evolutiva del capitale umano.