

Storie di Formazione 2025

TOSI F.LLI S.R.L.

Competenze di base e digitali

**COMPETENZE OPERATIVE E DIGITALI PER L'INDUSTRIA
MECCANICA: UN PIANO INTERAZIENDALE PER LA CRESCITA
INTEGRATA**

Storie di Formazione 2025

Autore: Tommaso Messina

Codice Piano Formativo: 358771

Titolo del Piano Formativo: Formazione Interaziendale Tosi_Kramer - 2023

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 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 d'innovazione.....	6
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	7
Capitolo 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.....	12
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	13
4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione.....	13
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	14
Capitolo 5 – Conclusioni	16
5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione.....	16
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	17
5.3 – Conclusioni	18
Bibliografia e Sitografia.....	19
Allegato A - Scheda Sintetica	20

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Fondata nel 1966 a Varallo (VC), Flli Tosi S.r.l. rappresenta un punto di riferimento nel settore della meccanica di precisione e della componentistica per il trasporto, con una specializzazione consolidata nella produzione di raccordi metallici per impianti frenanti pneumatici. L'impresa, da officina territoriale a conduzione familiare, ha progressivamente intrapreso un percorso di crescita che l'ha portata a competere sui mercati globali. La duplice anima produttiva – marchio proprietario SIRIT per l'automotive e lavorazioni su disegno cliente – riflette la capacità di coniugare standardizzazione industriale e personalizzazione spinta, elementi distintivi in un settore ad alta competitività e fortemente regolamentato.

Negli ultimi anni l'azienda ha rafforzato la propria traiettoria evolutiva investendo nell'automazione dei processi, nella digitalizzazione dei cicli produttivi e nella sostenibilità. L'adozione precoce di un sistema MES ha favorito la transizione verso logiche Industria 4.0, accompagnata da continui investimenti in nuove macchine e robot antropomorfi. Parallelamente, l'acquisizione di due stabilimenti limitrofi ha consentito di ampliare la capacità produttiva senza consumo di nuovo suolo, confermando una sensibilità crescente verso i temi ambientali.

In questo quadro, la formazione continua non è concepita come attività residuale, ma come infrastruttura immateriale funzionale alla competitività. La creazione della "Tosi Academy" e l'implementazione di un gestionale HR digitale testimoniano l'impegno a strutturare processi di analisi dei fabbisogni, tracciamento delle competenze e condivisione delle certificazioni. Il piano interaziendale attivato nel 2023 con Kramer Italia S.r.l., articolato in sette azioni formative, ha riguardato competenze tecnico-professionali strategiche: dalla programmazione delle macchine plurimandrino alle applicazioni avanzate di Excel.

La scelta di Flli Tosi come caso studio per il Monitoraggio Valutativo 2025 promosso da Fondimpresa si fonda su tre elementi principali: la rilevanza dell'impresa come attore innovativo nel comparto della meccanica di precisione, la coerenza tra traiettoria di sviluppo industriale e politiche formative, la disponibilità di un piano interaziendale esemplificativo della capacità di integrare fabbisogni aziendali e strategie di filiera. Questi aspetti fanno di Flli Tosi un laboratorio privilegiato per osservare come la formazione possa rafforzare competenze, supportare processi di automazione e generare buone prassi trasferibili ad altre realtà manifatturiere.

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
Tecnologia Plurimandrino GM	Tecniche di produzione	24,00
Excel Intermedio ed 1	Informatica	12,00
Excel Intermedio ed 2	Informatica	12,00
Excel Intermedio ed 3	Informatica	12,00
Excel Avanzato ed 1	Informatica	12,00
Excel Avanzato ed 2	Informatica	12,00
Excel Avanzato ed 3	Informatica	12,00

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1966 a Varallo, in provincia di Vercelli, Flli Tosi S.r.l. è una realtà industriale specializzata nella produzione di minuterie metalliche e raccordi per impianti frenanti. La sua storia riflette un'evoluzione coerente con le trasformazioni del tessuto manifatturiero italiano: da officina meccanica radicata nel territorio valsesiano a impresa tecnologicamente avanzata con una marcata vocazione internazionale.

L'organico aziendale è attualmente composto da circa 130 dipendenti, distribuiti su più reparti operativi e gestionali. La forza lavoro include operai specializzati, tecnici, impiegati e figure di coordinamento, riflettendo una struttura industriale complessa e articolata. Negli ultimi anni l'azienda ha ampliato la propria capacità produttiva attraverso l'acquisizione di due nuovi stabilimenti, ubicati in prossimità della sede principale, valorizzando immobili industriali esistenti con criteri di sostenibilità e minimizzazione dell'impatto ambientale. La produzione si sviluppa lungo due direttrici principali. La prima, riconducibile al marchio proprietario *SIRIT*, riguarda la progettazione e fabbricazione di raccordi metallici per impianti frenanti pneumatici. Questi componenti devono rispondere a elevati requisiti di affidabilità, resistenza meccanica e conformità normativa. La seconda direttrice è rappresentata dalla produzione su disegno cliente, che coinvolge la realizzazione di particolari meccanici per aziende attive in diversi comparti, con un alto grado di personalizzazione e varietà.

Una caratteristica distintiva del modello produttivo di Flli Tosi è l'elevato livello di integrazione verticale. L'intero ciclo, dalla fase di progettazione tecnica e attrezzaggio, fino al controllo qualità finale, è gestito internamente. Ciò consente una maggiore flessibilità nell'evasione delle commesse, una riduzione dei tempi di attraversamento e un controllo sistematico della qualità, assicurando competitività e affidabilità.

Dal punto di vista geografico, l'azienda realizza la grandissima maggioranza del proprio fatturato attraverso l'export, con una clientela consolidata in Europa (Francia, Germania, Spagna, Paesi Bassi), Nord Africa, Turchia, Brasile e Nuova Zelanda. In questo contesto, la partecipazione a fiere di settore rappresenta un canale importante per il consolidamento e l'ampliamento del portafoglio clienti. Questa apertura internazionale impone standard elevati di conformità e tracciabilità, a cui l'azienda risponde con processi certificati e una costante innovazione tecnologica.

Il settore in cui opera Flli Tosi si colloca all'incrocio tra la meccanica di precisione e la componentistica per il trasporto, due ambiti fortemente competitivi, soggetti a cicli di innovazione rapidi e a stringenti vincoli normativi. In tale contesto, la capacità di garantire continuità produttiva, tracciabilità dei lotti, personalizzazione dell'offerta e tempestività nella consegna rappresenta un fattore critico di successo.

Sin dal 2013, l'azienda ha avviato un processo di digitalizzazione dei cicli produttivi, con l'introduzione di un sistema MES (Manufacturing Execution System) per il monitoraggio in tempo reale delle macchine e la gestione integrata dei dati di produzione. Questo investimento ha posto le basi per un approccio orientato all'Industria 4.0, che si è consolidato negli anni successivi con l'interconnessione di nuove linee automatizzate, robot antropomorfi e sistemi di carico automatico. L'adozione di questi strumenti ha consentito una significativa riduzione dei tempi improduttivi, un miglioramento della qualità e una maggiore capacità di analisi dei dati operativi.

Nel complesso, Flli Tosi S.r.l. si configura come un attore solido e dinamico della manifattura piemontese, capace di coniugare competenze tecniche specialistiche, innovazione di processo e capacità di adattamento ai mercati globali. L'attenzione al capitale umano e la predisposizione al miglioramento continuo completano il profilo di un'organizzazione pronta a consolidare ulteriormente il proprio posizionamento competitivo.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Gli orientamenti strategici di Flli Tosi S.r.l. in tema di innovazione tecnologica, riorganizzazione produttiva e gestione delle risorse umane si collocano in continuità con una traiettoria aziendale consolidata, che ha sempre privilegiato l'adozione di soluzioni tecniche avanzate, l'integrazione verticale dei processi e l'attenzione alla qualità. Tale orientamento rispecchia anche le caratteristiche strutturali del comparto della meccanica di precisione per il settore dei veicoli industriali, in cui la capacità di presidiare internamente le fasi critiche del ciclo produttivo costituisce un vantaggio competitivo cruciale.

Un esempio emblematico di questa continuità è rappresentato dall'introduzione, già nel 2013, di un sistema MES (Manufacturing Execution System), finalizzato al monitoraggio in tempo reale delle linee produttive, alla gestione centralizzata dei dati macchina e al controllo dei fermi e delle performance. In un periodo in cui il concetto di "Industria 4.0" non si era ancora imposto nel panorama nazionale, questa scelta ha anticipato molte delle logiche che sarebbero divenute centrali negli anni successivi, ponendo le basi per una digitalizzazione coerente e progressiva dell'assetto produttivo.

Parallelamente, l'impresa ha mantenuto una politica di aggiornamento continuo del parco macchine, con l'inserimento di impianti automatizzati, caricatori robotizzati e soluzioni orientate all'efficienza energetica e alla precisione dei cicli. Tali investimenti sono stati accompagnati da interventi sull'infrastruttura logistica, come l'acquisizione di nuovi spazi produttivi, realizzati in edifici industriali esistenti e riqualificati secondo criteri di sostenibilità ambientale. Ogni introduzione tecnologica è stata inoltre letta in un'ottica integrata con la formazione, considerata uno strumento continuo e imprescindibile per garantire che le innovazioni si traducessero in competenze effettive e in un miglioramento dei processi produttivi.

Un ulteriore orientamento strategico riguarda la dimensione internazionale. Con una quota export superiore all'80% del fatturato, l'impresa è fortemente proiettata sui mercati esteri, europei ed extra europei. In questo contesto, risulta fondamentale garantire, mantenere e continuare a migliorare standard qualitativi elevati, innovazione di prodotto e processi sempre più efficienti. La formazione continua anche in questo caso rappresenta una leva fondamentale di accompagnamento e raggiungimento di questi obiettivi. In parallelo, la partecipazione alle principali fiere internazionali del settore si inserisce come ulteriore opportunità per rafforzare la competitività e il riconoscimento del marchio nei mercati di riferimento.

Infine, la recente pandemia COVID-19 non ha portato a particolari cambiamenti nella strategia aziendale, e il temporaneo rallentamento negli investimenti e sulla formazione è stato seguito da una rapida ripresa della normale operatività. Tuttavia, la crisi sanitaria ha favorito una maggiore efficienza nella gestione delle attività formative, grazie alla diffusione di modalità online che hanno ottimizzato tempi e risorse, rappresentando un esempio tangibile di innovazione organizzativa acquisita nel periodo pandemico. Sempre nello stesso periodo si è inoltre introdotto un nuovo gestionale digitale delle risorse umane per il rilevamento delle attività, le comunicazioni e la gestione e archiviazione di documentazione amministrativa. L'utilizzo di tale gestionale si è poi consolidato negli anni successivi, rappresentando un'ulteriore eredità del periodo della pandemia in termini di digitalizzazione ed efficientamento di processi interni.

Nel complesso, gli orientamenti aziendali di Flli Tosi non segnano una discontinuità, ma confermano la coerenza di una cultura industriale che ha saputo coniugare specializzazione tecnica, apertura all'innovazione e attenzione all'efficienza. Le scelte recenti rafforzano questa traiettoria e mostrano una capacità di adattamento e consolidamento delle competenze interne in risposta alle sfide di mercato, ambientali e organizzative che caratterizzano il settore manifatturiero.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In coerenza con l'impostazione strategica e produttiva descritta, la formazione continua rappresenta per Flli Tosi S.r.l. una leva fondamentale di supporto alla competitività, al presidio della qualità e alla sostenibilità dei processi di innovazione. L'azienda ha maturato nel tempo una visione evoluta del ruolo della formazione,

Storie di Formazione 2025

intesa non come risposta episodica a singoli fabbisogni, ma come funzione integrata nei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Gli obiettivi della formazione vengono definiti principalmente attraverso il confronto tra la funzione HR e i responsabili di reparto, che consente di raccogliere e interpretare le esigenze emergenti nei diversi ambiti operativi. Tali confronti, che si svolgono in parte in forma informale e in parte integrati nelle attività di pianificazione, permettono di indirizzare le azioni formative verso le aree di maggiore impatto organizzativo, colmando eventuali gap rispetto ai cambiamenti tecnologici e produttivi in corso.

Particolare rilievo assume, in questo quadro, l'attenzione alla fase di primo inserimento in azienda, oggi presidiata in modo strutturato dalla Tosi Academy. La formazione dei neoassunti prevede momenti di affiancamento, trasmissione delle conoscenze operative e introduzione ai principali standard aziendali, con l'obiettivo di accelerare l'apprendimento sul campo e favorire una piena integrazione nel contesto produttivo. Questo approccio valorizza la dimensione situata dell'apprendimento e si avvicina ai principi del Work-Based Learning.

In linea con questo approccio, l'azienda adotta un'impostazione pragmatica nella definizione anche dei percorsi formativi successivi, differenziando contenuti e modalità in funzione dei ruoli e delle specificità operative. Questa attenzione alla coerenza tra fabbisogni e soluzioni erogative riflette prassi ormai consolidate nel settore, orientate all'efficacia dell'intervento. Dove possibile e rilevante, la formazione viene inoltre attuata in collaborazione con altre imprese, secondo modalità interaziendali che permettano di ottimizzare risorse, condividere competenze esterne e accedere a offerte formative più articolate. Tali esperienze si inseriscono in una logica di apertura al confronto e di collaborazione territoriale.

Dal punto di vista gestionale, un ulteriore elemento di supporto alla funzione formativa è rappresentato dall'utilizzo del nuovo gestionale HR introdotto durante la pandemia. Oltre alla gestione anagrafica e documentale, lo strumento consente di tracciare la partecipazione ai corsi, archiviare attestazioni, monitorare le scadenze delle abilitazioni e facilitare la costruzione di percorsi individuali. In questo senso, la digitalizzazione dei processi HR contribuisce anche alla razionalizzazione e trasparenza della governance formativa.

Nel complesso, il ruolo attribuito alla formazione da Flli Tosi è coerente con una visione di medio-lungo periodo, in cui lo sviluppo delle competenze è strettamente connesso all'innovazione tecnologica, al miglioramento dei processi e alla sostenibilità del modello organizzativo. L'istituzionalizzazione della funzione formativa, attraverso la Tosi Academy, rappresenta un passaggio significativo verso la costruzione di un sistema interno di apprendimento continuo, capace di accompagnare l'impresa nei suoi percorsi di crescita e adattamento.

2.4 – Considerazioni riepilogative

L'analisi condotta mette in luce una coerenza significativa tra l'impostazione strategica di Flli Tosi S.r.l. e l'organizzazione della funzione formativa. L'azienda si caratterizza per un'elevata specializzazione tecnica, una forte propensione all'innovazione di processo e un approccio pragmatico alla gestione delle risorse umane, elementi che trovano riscontro anche nelle modalità con cui viene pianificata e attuata la formazione.

La presenza di una funzione dedicata e l'istituzione della Tosi Academy rappresentano elementi qualificanti di un sistema formativo che, pur non formalizzato secondo standard complessi, si dimostra in grado di rispondere con efficacia ai fabbisogni emergenti. L'attenzione alla fase di inserimento, la differenziazione dei percorsi in base ai ruoli, la sperimentazione di percorsi interaziendali e l'utilizzo del gestionale HR a supporto delle attività formative testimoniano un investimento continuo, volto a integrare la formazione nei processi organizzativi.

Al tempo stesso, si rileva come l'azienda operi prevalentemente con strumenti snelli e orientati alla prassi, senza ricorrere a modelli strutturati di gestione per competenze o a sistemi formali di valutazione dell'impatto formativo. Questo approccio, coerente con la dimensione e la cultura operativa della realtà esaminata, potrebbe

Storie di Formazione 2025

rappresentare una base solida per eventuali sviluppi futuri, in particolare nell'ottica di una maggiore sistematizzazione delle conoscenze e di un utilizzo strategico delle informazioni formative.

Nel complesso, ELLI Tosi appare dotata di una struttura organizzativa e di una cultura gestionale compatibili con un'evoluzione progressiva verso modelli integrati di sviluppo del capitale umano, in cui la formazione continua giochi un ruolo sempre più centrale nel supportare l'innovazione e la sostenibilità dell'impresa. In questa prospettiva, sarà particolarmente interessante osservare gli sviluppi futuri della Tosi Academy, una volta consolidata a sua funzione di presidio dell'inserimento e della formazione di base.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi in Flli Tosi S.r.l. si fonda su un sistema di rilevazione articolato, che combina pratiche consolidate di confronto operativo con momenti strutturati di raccolta delle esigenze. A livello organizzativo, la responsabilità della funzione formazione è attribuita a una figura interna dedicata, che coordina annualmente la definizione del piano formativo e ne assicura il monitoraggio continuo.

La procedura si basa su un piano annuale condiviso, costruito a partire da una rilevazione sistematica delle esigenze da parte dei responsabili di reparto. A fine anno, la funzione HR raccoglie richieste esplicite di interventi da parte dei responsabili di prima linea, riferite sia a competenze tecniche sia a contenuti trasversali o soft skill. Tali richieste vengono poi integrate attraverso un confronto interno e sottoposte a un'analisi di fattibilità che tiene conto dei costi, della qualità attesa e della disponibilità di fornitori formativi qualificati. La validazione finale del piano avviene a cura della direzione aziendale.

Un elemento distintivo del modello adottato è la sua capacità di integrare fabbisogni eterogenei in un quadro unitario, distinguendo tra esigenze ricorrenti, spesso legate al turnover e alla necessità di consolidare competenze di base, e bisogni emergenti connessi a nuove tecnologie e processi produttivi. L'HR svolge un ruolo di regia, mediando tra richieste locali e visione strategica aziendale, e garantendo che il piano risponda tanto a esigenze di aggiornamento tecnico quanto allo sviluppo di competenze trasversali digitali e organizzative.

Questo processo mantiene una flessibilità operativa che consente di adattare il piano in corso d'anno, in risposta a cambiamenti tecnologici, esigenze produttive o criticità emergenti. Un esempio significativo riguarda il rafforzamento delle competenze interne nella programmazione dei robot antropomorfi, attivato in seguito all'osservazione di un mismatch tra le funzionalità avanzate richieste e le competenze interne, adattando il piano formativo annuale precedentemente approvato.

La scelta di attivare un piano interaziendale con Kramer Italia S.r.l. si inserisce in questo contesto: la condivisione di risorse ha consentito di ampliare l'offerta formativa e di accedere a percorsi specialistici che, per costi e dimensioni, sarebbero stati difficilmente sostenibili in autonomia. Questo approccio ha rappresentato un'innovazione per l'azienda, che per la prima volta ha sperimentato una progettazione congiunta e la gestione condivisa delle attività, pur mantenendo un forte presidio organizzativo interno.

All'interno di questo contesto gestionale e organizzativo, sono stati identificati anche i fabbisogni che hanno dato il via agli interventi formativi oggetto di analisi in questo report. La rilevazione si è basata quindi su pratiche consolidate di osservazione delle dinamiche produttive, discussione dei problemi tecnici ricorrenti e confronto su prospettive di sviluppo, coerentemente con un modello organizzativo snello e basato su relazioni interfunzionali e mediato e presidiato dalla funzione HR.

La stessa impostazione è alla base della nascita della Tosi Academy, concepita come risposta a esigenze molto specifiche che non trovavano adeguata copertura sul mercato esterno: un ulteriore strumento a disposizione per garantire percorsi personalizzati e allineati alle peculiarità del contesto produttivo.

In particolare, il corso dedicato ad Excel nasce come risposta ad esigenze emerse trasversalmente e riproposto quindi internamente alle diverse funzioni dall'HR, mentre il corso dedicato alla programmazione tecnica nasce da esigenze specifiche produttive. Tali bisogni si inseriscono in un quadro di evoluzione tecnologica, di turnover generazionale e di monitoraggio e crescita continua delle competenze digitali che impone all'azienda di gestire in modo efficace il trasferimento di competenze e la crescita autonoma delle risorse.

I contenuti formativi sono stati definiti secondo criteri di rilevanza operativa, compatibilità con le esigenze produttive e possibilità di applicazione immediata. La scelta dei corsi riflette un'attenzione alla combinazione tra rafforzamento delle competenze core e consolidamento delle abilità trasversali, in particolare digitali, sempre più necessarie.

Storie di Formazione 2025

La composizione dei gruppi ha tenuto conto delle mansioni svolte e del livello di esperienza. Nei corsi di Excel, l'organizzazione in più edizioni mirava a costituire classi relativamente omogenee per livello iniziale, pur non riuscendo sempre a garantire una piena coerenza nei profili, con alcune criticità che verranno approfondite nei paragrafi successivi. Per il corso tecnico sul tornio plurimandrino¹, invece, sono stati selezionati operatori con conoscenze pregresse e impegnati quotidianamente sullo strumento, così da poter focalizzare l'attività su contenuti specialistici immediatamente spendibili.

Dal punto di vista metodologico, le attività si sono svolte esclusivamente in presenza, prevalentemente presso la sede aziendale, ad eccezione dei percorsi su macchinari specialistici erogati presso fornitori qualificati. L'impostazione fortemente operativa ha favorito un apprendimento contestuale e situato, coerente con i principi del *Work-Based Learning*, che valorizzano la prossimità tra ambiente di apprendimento e contesto lavorativo reale. L'articolazione in piccoli gruppi ha inoltre permesso un'interazione più efficace tra docenti e partecipanti, facilitando l'adattamento del percorso ai bisogni specifici emersi durante le sessioni.

L'individuazione dei fornitori e la costruzione dei contenuti ha coinvolto soggetti esterni selezionati per la loro esperienza tecnica e capacità di adattare il percorso alle esigenze aziendali. L'azienda ha inoltre mostrato attenzione alla sostenibilità organizzativa della formazione, calendarizzando i corsi in modo da limitare l'impatto sulle attività produttive e valorizzando l'alternanza tra sessioni teoriche e applicazioni pratiche.

Dal confronto con i referenti aziendali emergono aspettative chiaramente orientate all'utilizzo diretto delle competenze: per i corsi di Excel, migliorare la capacità di gestione e analisi dei dati; per quelli tecnici, rafforzare l'autonomia operativa degli operatori su macchinari complessi. Si rileva anche un bisogno trasversale di consolidamento delle competenze di base, segnale di un contesto in cui la velocità dei cambiamenti tecnologici impone un aggiornamento continuo di tutte le figure.

Nel complesso, la costruzione del piano appare coerente con il modello decisionale e produttivo dell'azienda: snello, pragmatico, orientato all'efficacia immediata. Le scelte compiute riflettono una buona capacità di lettura dei bisogni e di attivazione di risposte formative adeguate, in un'ottica di sostegno alla produttività e alla tenuta organizzativa.

3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il piano formativo interaziendale attivato da Flli Tosi nel 2023 ha rappresentato, per l'azienda, una novità significativa sia in termini di assetto organizzativo che di gestione operativa delle attività. Trattandosi del primo piano gestito in forma condivisa con un'altra impresa, è stato necessario adottare modalità di coordinamento e calendarizzazione differenti rispetto alle prassi consolidate, con un impegno aggiuntivo nella pianificazione delle aule, nella comunicazione interna e nella gestione logistica. Questa complessità ha tuttavia favorito un processo di formalizzazione dei flussi e delle attività di progettazione di piani interaziendali, contribuendo indirettamente al rafforzamento delle competenze organizzative della funzione HR.

La progettazione didattica si è orientata su contenuti di carattere operativo, con un forte ancoraggio alle pratiche produttive e all'utilizzo diretto degli strumenti. Le attività si sono svolte in presenza, all'interno di aule attrezzate presso lo stabilimento aziendale, e sono state erogate da un ente formativo esterno accreditato. Nei corsi di Excel, il formatore esterno ha previsto un test d'ingresso per suddividere i partecipanti nei diversi livelli, uno strumento utile per orientare la progettazione ma che, pur avendo permesso una prima differenziazione tra edizioni, non ha evitato del tutto la formazione di gruppi eterogenei per competenze di

¹ Il tornio plurimandrino è una macchina utensile ad alta produttività, progettata per l'esecuzione simultanea di più operazioni di tornitura su pezzi cilindrici, grazie alla presenza di più mandrini rotanti indipendenti. Questo tipo di macchinario è particolarmente utilizzato nella produzione in serie di componenti meccanici ad alta precisione, come quelli destinati all'automotive. La sua complessità operativa, legata alla gestione simultanea di più utensili e mandrini, richiede competenze specialistiche sia nell'uso che nella configurazione dei cicli di lavorazione. In contesti industriali fortemente automatizzati come quello di Flli Tosi, la formazione tecnica su queste tecnologie è cruciale per garantire efficienza, qualità e integrazione con i sistemi digitali di fabbrica, secondo i principi dell'Industria 4.0.

Storie di Formazione 2025

partenza. Le metodologie adottate hanno privilegiato un approccio pratico-esperienziale, con esercitazioni su simulatore e sessioni applicative a supporto del consolidamento delle competenze.

Un elemento distintivo è rappresentato dalla forte aderenza tra i contenuti formativi e le reali esigenze operative espresse dai lavoratori e dai responsabili di reparto. Questo aspetto è stato reso possibile dalla prossimità tra funzione formativa e linee produttive, che consente un monitoraggio continuo dei bisogni e una capacità di adattamento tempestiva. Le attività formative si sono quindi collocate come risposta concreta a gap di competenza ben identificati, in particolare nella programmazione e conduzione di macchine a controllo numerico e nell'uso avanzato di Excel.

In termini di monitoraggio e valutazione, l'azienda adotta una logica qualitativa, basata principalmente sul riscontro diretto da parte dei capi reparto e sulla verifica dell'applicazione operativa delle competenze. A partire dall'ultimo anno, è stato inoltre introdotto un questionario di gradimento a fine corso, volto a raccogliere indicazioni sui punti di forza e sulle aree di miglioramento percepite dai partecipanti. Si tratta di uno strumento ancora descrittivo e che rappresenta un primo passo verso una maggiore sistematizzazione della fase valutativa e verso l'adozione progressiva di pratiche più standardizzate. Non sono stati infatti segnalati ulteriori strumenti strutturati di valutazione o l'utilizzo e rilevazione di indicatori formalizzati di impatto organizzativo. Tuttavia, la prossimità tra erogazione formativa e contesto lavorativo ha consentito una valutazione costante dei risultati in termini di efficacia percepita e miglioramento della performance individuale. In diversi casi, i responsabili hanno evidenziato un aumento dell'autonomia operativa dei lavoratori coinvolti, segni tangibili di apprendimento efficace. Accanto al questionario, continua inoltre la raccolta informale di feedback dai partecipanti, discussa in sede HR per migliorare i percorsi successivi e che rimane complementare e utile per cogliere elementi qualitativi non sempre emergenti dalle schede compilate.

Questo modello valutativo, sebbene poco formalizzato, si avvicina nella pratica al terzo livello del modello di Kirkpatrick², relativo alla misurazione dei comportamenti sul posto di lavoro. Manca invece, al momento, un impianto sistematico per la valutazione del ritorno sugli investimenti formativi, così come una rilevazione strutturata dell'apprendimento. La recente introduzione del gestionale HR digitale, che consente di archiviare attestati e tracciabilità dei percorsi, apre però prospettive di maggiore strutturazione e di possibile adozione futura di metriche più raffinate. In prospettiva, l'adozione di un framework valutativo più articolato potrebbe rappresentare un ulteriore elemento di rafforzamento della funzione HR, in coerenza con gli sviluppi già avviati in termini di digitalizzazione e di gestione integrata delle competenze.

Nel complesso, il piano ha evidenziato una buona capacità di integrazione tra istanze strategiche e operative, con una progettazione formativa orientata all'efficacia, una gestione logistica efficiente e una ricettività positiva da parte dei partecipanti. La scelta di affrontare un piano interaziendale, pur con le difficoltà iniziali di coordinamento, si è rivelata un'occasione di apprendimento organizzativo e di apertura verso nuove modalità di collaborazione. Rimane, come area di sviluppo, la necessità di consolidare le pratiche di valutazione degli esiti, anche in chiave comparativa, per valorizzare pienamente il contributo della formazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

² Il modello di Kirkpatrick, sviluppato originariamente negli anni Cinquanta da Donald Kirkpatrick, è uno degli approcci più diffusi per valutare l'efficacia della formazione. Si articola su quattro livelli gerarchici e interdipendenti:

Reazione – misura il grado di soddisfazione dei partecipanti (es. gradimento del corso, percezione dell'utilità);

Apprendimento – rileva l'effettivo incremento di conoscenze, abilità o attitudini, attraverso test o prove pratiche;

Comportamento – osserva l'applicazione delle competenze acquisite nel contesto lavorativo;

Risultati – valuta l'impatto della formazione sugli indicatori organizzativi (es. produttività, qualità, efficienza).

L'utilizzo di questo framework consente di strutturare la valutazione in modo progressivo, collegando i risultati formativi agli obiettivi strategici aziendali. In ambito industriale, l'attenzione si concentra spesso sui livelli 3 e 4, dove si manifesta l'efficacia operativa dell'apprendimento.

3.3 – Considerazioni riepilogative

L'analisi complessiva delle attività formative realizzate evidenzia una buona coerenza tra fabbisogni rilevati, progettazione didattica e contenuti erogati. Il piano ha saputo concentrarsi su aree critiche per il mantenimento e lo sviluppo della capacità produttiva dell'azienda, valorizzando interventi tecnici su specifici macchinari (plurimandrino) e su strumenti digitali di uso quotidiano (Excel), fondamentali per l'operatività trasversale.

La struttura delle azioni formative, con una combinazione di corsi mono-aziendali e interaziendali, ha permesso di ottimizzare le risorse disponibili e di garantire un buon livello di partecipazione, distribuito tra operai e impiegati, in coerenza con i ruoli aziendali coinvolti. L'articolazione modulare delle edizioni mirava inoltre a favorire una maggiore personalizzazione dei percorsi, con un'attenzione alla progressività delle competenze (es. Excel intermedio vs avanzato).

Va inoltre sottolineata la presenza di una governance interna del processo formativo, presidiato dalla funzione centrale delle Risorse Umane, impegnata nel coordinamento e gestione dell'intero processo, dall'analisi dei fabbisogni alla valutazione dei risultati, inclusa l'organizzazione operativa.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

L’impatto della formazione attivata nell’ambito del Piano Interaziendale ha prodotto risultati differenziati a seconda delle aree tematiche e delle figure professionali coinvolte. In particolare, si rileva una maggiore efficacia degli interventi focalizzati su ambiti tecnico-operativi, in cui la coerenza tra contenuti, ruoli professionali e contesto applicativo ha favorito un trasferimento immediato delle competenze. Diversamente, nel caso delle azioni a contenuto digitale, pur a fronte di una partecipazione ampia, si evidenziano alcune criticità legate alla composizione dei gruppi e alla contestualizzazione dei contenuti.

Nel caso del corso su Tecnologia Plurimandrino GM, rivolto a lavoratori operanti nei reparti di tornitura, è stato segnalato un impatto positivo in termini di rafforzamento delle competenze operative e incremento dell’autonomia. Il corso ha consentito ai partecipanti di consolidare conoscenze tecniche già parzialmente acquisite tramite l’affiancamento e di interiorizzare le logiche di funzionamento delle macchine plurimandrino, dispositivi meccanici altamente specializzati, utilizzati per lavorazioni complesse su minuteria metallica.

Le macchine plurimandrino, caratterizzate dalla presenza di più mandrini che operano simultaneamente, richiedono una padronanza elevata delle fasi di attrezzaggio e della sequenza operativa per garantire precisione e continuità produttiva. Grazie alla formazione, i lavoratori hanno potuto assumere maggiore responsabilità sul ciclo di lavorazione, riducendo il fabbisogno di supervisione e intervenendo in modo più autonomo nella gestione ordinaria delle macchine. Per i profili più giovani, già inseriti in percorsi di affiancamento, il corso ha accelerato il passaggio verso ruoli autonomi, contribuendo alla stabilizzazione delle competenze e alla crescita professionale in reparto.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda la capacità dei partecipanti di affrontare con maggiore sicurezza le attività di manutenzione ordinaria e le regolazioni degli utensili. I responsabili hanno segnalato una minore necessità di interventi correttivi esterni e una maggiore tempestività nella gestione di anomalie o micro-fermi, con effetti positivi sulla riduzione dei tempi di inattività e sulla fluidità complessiva delle lavorazioni.

Dal punto di vista organizzativo, il percorso ha contribuito a distribuire più equamente le competenze all’interno del reparto, riducendo la dipendenza da figure senior e aumentando la resilienza del team produttivo. Per i giovani operatori, la formazione ha rappresentato un riconoscimento concreto delle capacità acquisite, con ricadute positive sulla motivazione e sul senso di appartenenza.

Infine, la scelta di strutturare un percorso formale, integrato da esercitazioni pratiche e simulazioni, ha permesso di superare i limiti del solo training on the job, garantendo un apprendimento più stabile e trasferibile. In prospettiva, i responsabili considerano questo approccio una leva strategica per affrontare il ricambio generazionale e assicurare la continuità delle competenze specialistiche.

Nel complesso, l’intervento formativo sui plurimandrini si configura come un esempio di buona prassi in cui la formazione tecnica, ben contestualizzata e integrata con le esigenze di reparto, ha generato impatti concreti sia a livello individuale che organizzativo, contribuendo alla solidità del sistema produttivo e alla capacità di innovazione dell’impresa. Più articolati risultano gli esiti delle azioni dedicate all’utilizzo intermedio e avanzato di Excel e che hanno coinvolto personale proveniente da più funzioni aziendali – tra cui qualità, commerciale, acquisti, contabilità e risorse umane – caratterizzate da un impiego già diffuso dello strumento in processi operativi consolidati. Il corso ha pertanto assunto la funzione di diffondere, rafforzare e rendere più efficiente l’uso di strumenti digitali già in essere, offrendo un’occasione di sistematizzazione delle competenze pregresse. Tale eterogeneità ha favorito la diffusione trasversale delle competenze digitali, ma ha anche evidenziato alcune criticità nella strutturazione delle edizioni formative.

A titolo esemplificativo, tra i principali ambiti applicativi preesistenti si segnalano: la predisposizione di statistiche di conformità per il monitoraggio qualità; la realizzazione di scadenziari dinamici con alert per le forniture; la gestione di fogli per il calcolo delle ore ferie residue e l’analisi dei passaggi di livello in ambito HR; la compilazione di cruscotti di previsione e riepilogo dati in ambito commerciale e il calcolo dei tempi ciclo in

Storie di Formazione 2025

ambito produttivo. La formazione ha contribuito a migliorare l'accuratezza delle formule, introdurre funzioni avanzate come le tabelle pivot e semplificare la strutturazione dei fogli di lavoro, portando benefici soprattutto in termini di efficienza e leggibilità. In alcuni casi è stato possibile sostituire operazioni ripetitive con automatismi, riducendo il margine di errore umano.

Permangono tuttavia criticità sul piano della segmentazione dei partecipanti. La scelta di suddividere i gruppi formativi in base a un test d'ingresso uniforme e poco discriminante ha generato, in alcune edizioni, una composizione eterogenea per reali livelli di competenza. Ciò ha limitato il coinvolgimento di parte dei partecipanti, che hanno percepito un disallineamento tra le esercitazioni proposte e le proprie esigenze operative. Tali disomogeneità hanno inciso sull'efficacia didattica, soprattutto nei gruppi avanzati, dove si è riscontrata una difficoltà a mantenere un ritmo coerente con le aspettative. Nonostante questa criticità, la metodologia adottata ha permesso comunque di stimolare il confronto tra funzioni aziendali diverse, favorendo la condivisione di buone prassi d'uso dello strumento.

Un aspetto metodologico interessante e potenzialmente di valore adottato nel corso delle edizioni su Excel ha riguardato il coinvolgimento diretto dei partecipanti attraverso l'analisi di casi d'uso interni. I docenti hanno infatti sollecitato i partecipanti a condividere file, esempi o situazioni operative ricorrenti legate alla propria funzione, con l'obiettivo di favorire l'apprendimento contestualizzato e valorizzare l'esperienza pregressa, in linea con i principi del Work-Based Learning e dell'Action Learning. Tale approccio, seppur coerente con metodologie formative consolidate e centrato sul principio dell'apprendimento situato, ha incontrato alcune difficoltà applicative nel contesto specifico. La forte eterogeneità dei profili coinvolti, unita a una diversa frequenza e complessità d'uso dello strumento tra le aree aziendali, ha reso difficile costruire momenti didattici pienamente condivisi. In alcuni casi, le attività proposte risultavano troppo distanti dal vissuto lavorativo di parte del gruppo, generando una discontinuità nel ritmo di apprendimento. Questo effetto è stato ulteriormente amplificato dai diversi livelli di padronanza dello strumento da parte dei partecipanti, che ha reso ulteriormente complesso per il docente calibrare il livello degli approfondimenti tecnici durante le esercitazioni. Ad ulteriore conferma e sintesi finale di questi vari aspetti, alcuni partecipanti hanno osservato che l'efficacia del percorso è risultata strettamente legata alla frequenza d'uso dello strumento e alla rilevanza dei casi d'uso affrontati in aula rispetto alle loro esigenze operative quotidiane. Pur restando una modalità didattica efficace in contesti omogenei o tra pari, l'utilizzo spinto della personalizzazione operativa, in assenza di cluster omogenei per funzione o livello, ha finito per accentuare le disparità e limitare l'efficacia collettiva del percorso.

Nel complesso, l'intervento ha consentito un primo passo verso l'evoluzione dei modelli di lavoro digitale, con ricadute positive su processi trasversali. Tuttavia, per consolidare tali esiti, si renderà necessario un maggiore allineamento tra progettazione didattica, contenuti operativi e livelli di partenza effettivi.

4.2 – Considerazioni riepilogative

L'analisi dell'impatto generato dagli interventi formativi mette in evidenza una maggiore efficacia dei percorsi tecnico-operativi, ovvero del corso su macchine plurimandrino, dove il trasferimento delle competenze acquisite ha avuto ricadute dirette in termini di maggiore autonomia, riduzione dell'affiancamento e consolidamento dei percorsi professionali in reparto.

Le azioni dedicate all'aggiornamento digitale hanno invece evidenziato un livello di efficacia più disomogeneo, a causa della composizione eterogenea dei gruppi e della distanza tra i contenuti trattati e alcune esigenze operative specifiche. La scelta metodologica di valorizzare esempi e casi d'uso interni ha mostrato elementi di interesse ma anche limiti applicativi, accentuati dalla varietà di ruoli, funzioni e livelli di padronanza dello strumento.

In termini di sistema, l'esperienza ha rappresentato anche un banco di prova significativo per la funzione HR, trattandosi del primo corso interaziendale organizzato e gestito direttamente dall'azienda. Questa configurazione ha richiesto un maggiore impegno nella pianificazione logistica, nella definizione dei gruppi e

Storie di Formazione 2025

nel raccordo tra soggetti formativi e partecipanti, rivelandosi al tempo stesso una sfida organizzativa e un'opportunità di apprendimento gestionale. L'integrazione delle attività nel gestionale HR aziendale e la strutturazione di un monitoraggio qualitativo a posteriori hanno contribuito a rafforzare la capacità interna di presidio dei processi formativi, fornendo indicazioni operative utili anche per la progettazione di percorsi futuri.

In questo contesto, emerge con chiarezza la necessità di calibrare con maggiore precisione i prerequisiti, i livelli di partenza e i contenuti didattici, in particolare nei percorsi rivolti a figure interfunzionali con esigenze e ruoli molto differenziati. L'esperienza ha dunque offerto non solo risultati in termini di competenze, ma anche elementi di crescita nella gestione della formazione in contesti più complessi.

Nel complesso, il piano ha rappresentato una leva concreta per l'aggiornamento di competenze strategiche in una fase di consolidamento degli investimenti tecnologici dell'azienda, contribuendo a rafforzare la cultura del miglioramento continuo e della valorizzazione delle risorse interne.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'implementazione del piano formativo ha potuto contare su una serie di condizioni organizzative e culturali che ne hanno facilitato la realizzazione e, in parte, la riuscita. Tali elementi abilitanti non si limitano alla disponibilità di risorse o strumenti, ma si estendono alla presenza di presidi interni capaci di orientare e presidiare l'intero processo formativo, dall'analisi iniziale dei fabbisogni alla valutazione delle ricadute. In particolare, si evidenziano i seguenti fattori:

Presenza di un presidio HR attivo nella gestione della formazione. L'ufficio Risorse Umane ha ricoperto un ruolo centrale e continuativo nella gestione del piano, assicurando un coordinamento efficace tra i diversi attori coinvolti. L'HR ha presidiato le fasi di raccolta dei fabbisogni, selezione dei partecipanti, interfaccia con i docenti esterni e monitoraggio delle attività. L'integrazione della formazione nel gestionale HR ha consentito inoltre di mappare in modo sistematico i percorsi formativi individuali, creando le condizioni per una tracciabilità continua delle competenze. Questo rappresenta un valore aggiunto non solo per la gestione amministrativa, ma anche come punto di partenza per il consolidamento di un sistema interno di analisi dei fabbisogni, basato sull'evoluzione dei profili professionali e sull'allineamento tra sviluppo individuale e obiettivi organizzativi.

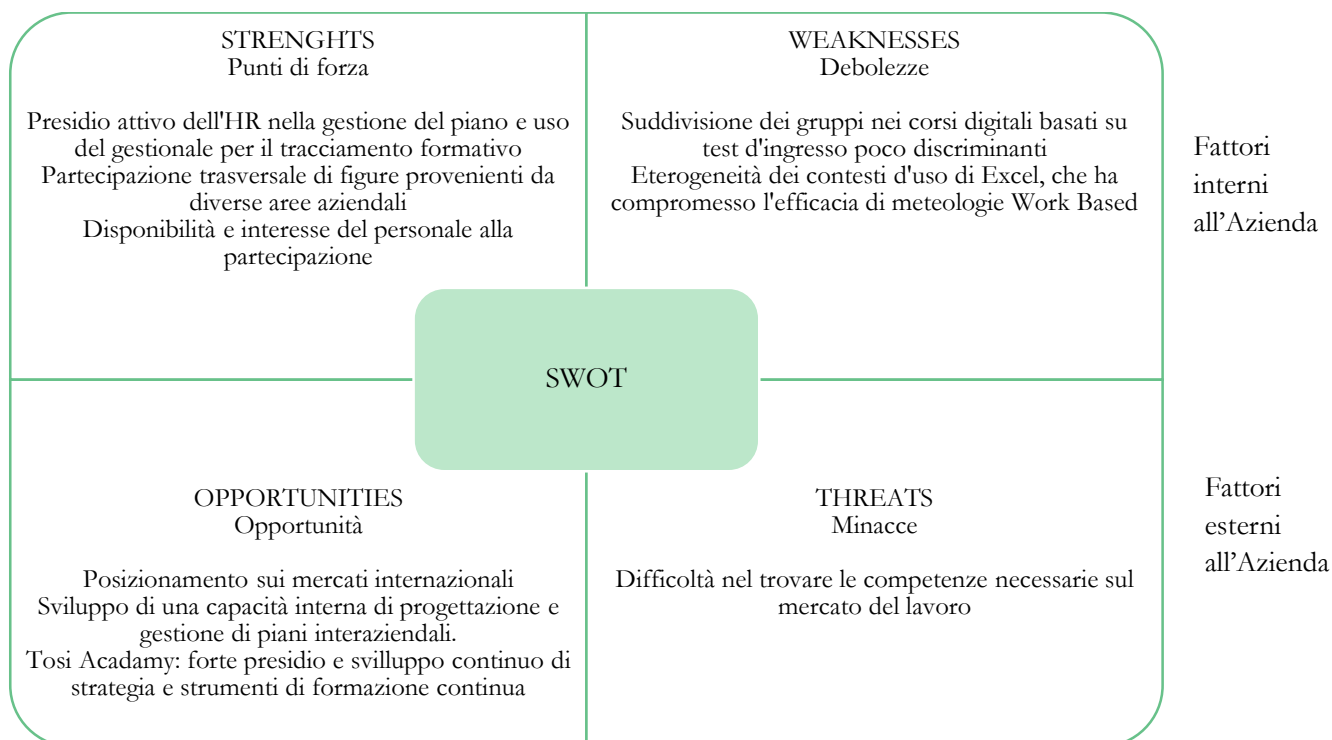
Supporto dei responsabili interni nella fase di rilevazione e analisi del fabbisogno. Un ulteriore fattore abilitante è rappresentato dalla collaborazione tra l'HR e i responsabili interni, che ha permesso di raccogliere in modo puntuale e articolato i fabbisogni formativi delle singole aree. Questo raccordo ha favorito una progettazione più mirata, soprattutto nei percorsi tecnico-professionali, garantendo l'aderenza tra contenuti didattici e contesto operativo. In particolare, è stata rilevata una corrispondenza efficace tra i temi trattati nel corso dedicato ai plurimandrino e le reali esigenze di aggiornamento espresse dagli operatori coinvolti.

Clima aziendale favorevole alla formazione. All'interno dell'organizzazione è presente una cultura diffusa di valorizzazione delle competenze, che si traduce in una buona disponibilità alla partecipazione e in un atteggiamento costruttivo nei confronti della formazione. Questo elemento ha favorito la riuscita del piano, anche in presenza di contenuti più sfidanti o trasversali, come nel caso delle edizioni dedicate a Excel. La comunicazione chiara sulle finalità dei corsi e la trasparenza nei criteri di selezione dei partecipanti hanno contribuito a creare un clima di fiducia e riconoscimento, elemento essenziale per stimolare l'engagement e la responsabilizzazione individuale nei percorsi di apprendimento.

Organizzazione modulare delle azioni formative. La scelta di articolare le azioni formative in edizioni distinte ha rappresentato un ulteriore elemento abilitante, in quanto ha consentito una maggiore flessibilità nella programmazione e una più agevole compatibilità con i turni e i carichi di lavoro dei reparti. Questo approccio ha permesso di garantire una copertura ampia e interfunzionale, assicurando la partecipazione di figure appartenenti a diversi ambiti aziendali, senza compromettere l'operatività quotidiana. Pur non avendo sempre garantito omogeneità nei livelli di competenza dei gruppi, la modularità organizzativa ha costituito una base utile per sperimentare modalità di erogazione più compatibili con le esigenze operative dell'azienda.

Storie di Formazione 2025

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza maturata nell'ambito del presente piano formativo ha consentito di consolidare alcune modalità operative che si configurano come buone prassi, in quanto potenzialmente replicabili e funzionali a una gestione più efficace della formazione continua. In particolare, si segnalano:

Raccordo operativo tra HR e responsabili interni. La collaborazione strutturata tra la funzione HR e i responsabili delle diverse aree operative ha rappresentato un elemento chiave per la definizione dei fabbisogni formativi. Tale raccordo ha permesso di integrare osservazioni sul campo, evidenze di performance e necessità di aggiornamento tecnologico, migliorando la pertinenza dei contenuti didattici. Il coinvolgimento delle linee è stato inoltre decisivo per la gestione logistica delle partecipazioni, garantendo un equilibrio tra continuità produttiva e accesso alla formazione. Questo modello richiama le logiche di un sistema di training need analysis distribuito, in cui l'intermediazione dell'HR è supportata da flussi informativi bottom-up e da un presidio costante dei processi operativi.

Utilizzo di casi reali in aula per stimolare l'apprendimento applicato. All'interno dei corsi digitali, l'invito a condividere file, modelli e situazioni operative concrete ha favorito una maggiore connessione tra la formazione e il contesto lavorativo. Questo approccio, pur con i limiti evidenziati dall'eterogeneità dei gruppi, è coerente con i principi dell'Action Learning e dell'apprendimento situato, che valorizzano il sapere esperienziale e promuovono una riflessione attiva sulle pratiche. La disponibilità da parte dei partecipanti a mettersi in gioco ha rappresentato un prerequisito abilitante, generando momenti di confronto ad alto valore aggiunto nei gruppi più omogenei.

Integrazione della formazione nei sistemi gestionali interni. L'utilizzo del gestionale HR per la tracciabilità delle attività formative rappresenta una leva importante per la sistematizzazione delle informazioni, consentendo di associare i percorsi realizzati ai profili professionali interni. Questo approccio rafforza la capacità dell'azienda di monitorare lo sviluppo delle competenze nel tempo, gettando le basi per un sistema di rilevazione e pianificazione più evoluto e orientato alla valorizzazione individuale. L'esperienza è coerente con

Storie di Formazione 2025

i modelli di competency management, nei quali la formazione rappresenta uno degli assi portanti della gestione integrata del capitale umano.

Modularità e articolazione flessibile dei percorsi formativi. La scelta di suddividere le attività in edizioni distinte, su più livelli, ha consentito una gestione più dinamica delle presenze, compatibile con le esigenze organizzative e produttive dei reparti. Pur non risolvendo completamente il problema dell'eterogeneità dei livelli di competenza, tale articolazione ha permesso di offrire percorsi differenziati, garantendo un primo livello di personalizzazione. In prospettiva, questa modalità può rappresentare una base su cui innestare logiche più raffinate di differenziazione, anche in chiave di microlearning o percorsi blended, come indicato nei modelli formativi basati sul principio del 70-20-10, che promuove l'integrazione tra apprendimento formale, informale e on-the-job.

5.3 – Conclusioni

Il piano formativo ha rappresentato per l'azienda un'occasione concreta per rafforzare non solo le competenze tecnico-operative e digitali, ma anche le capacità interne di presidio e gestione della formazione. L'esperienza ha messo in evidenza alcuni fattori strutturali favorevoli, tra cui il ruolo attivo della funzione HR, la collaborazione dei responsabili di reparto e un contesto culturale aperto all'apprendimento. A questi si affiancano modalità operative efficaci, come l'uso del gestionale per la tracciabilità e la scelta di valorizzare casi d'uso interni, che hanno contribuito a rendere la formazione più contestualizzata e rilevante per i partecipanti. Tali elementi, pur non eliminando le criticità emerse nei percorsi più trasversali, costituiscono una base solida su cui costruire interventi futuri più mirati e personalizzati, in grado di rispondere con maggiore precisione alle differenze di ruolo, funzione e livello di partenza. L'esperienza del piano può quindi essere letta come un investimento non solo in competenze, ma anche in capacità organizzative, utile a orientare in modo più strutturato l'evoluzione del sistema formativo aziendale.

Storie di Formazione 2025

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “Formazione Interaziendale Tosi_Kramer - 2023” (ID 358771): formulario.

Sito aziendale:

<https://www.tosi.it>

<https://www.sirit.it>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	TOSI F.LLI S.R.L.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Progettazione e produzione minuterie metalliche
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ 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 Formazione ID Piano: 358771 Titolo Piano: Formazione Interaziendale Tosi_Kramer - 2023
Tematiche formative	Tecnologie produttive (plurimandrino), Informatica (Excel)
Modalità didattiche	Lezioni frontali in presenza con esercitazioni pratiche, analisi di casi reali proposti dai partecipanti, test d'ingresso per la segmentazione su base delle competenze digitali, modularità e articolazione in edizioni distinte
Risultati della formazione	Maggiore autonomia operativa su macchine plurimandrino e comprensione più profonda del loro funzionamento; diffusione e rafforzamento dell'utilizzo di Excel nei processi interni; maggiore consapevolezza sui fabbisogni e sulla valutazione dell'efficacia formativa
Buone Prassi Formative	Collaborazione strutturata tra HR e responsabili interni e presidio interno dell'intero processo; utilizzo di casi applicativi reali per favorire l'apprendimento contestualizzato; integrazione della formazione nei sistemi gestionali HR per la tracciabilità dei percorsi; articolazione flessibile e modulare delle edizioni formative per facilitare la partecipazione.