

Storie di Formazione 2025

UTIL INDUSTRIES

Fondo Nuove Competenze

**APPRENDERE PER INNOVARE: DIGITALIZZAZIONE E
TRANSIZIONE VERDE NEL PERCORSO FORMATIVO DI UTIL**

Storie di Formazione 2025

Autore: Tommaso Messina

Codice Piano Formativo: 362299

Titolo del Piano Formativo: UTIL FORMAZIONE 2023

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.....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	8
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	9
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	11
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	11
3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	12
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	13
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	14
4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione.....	14
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

UTIL Industries opera nel settore della componentistica automotive, con una specializzazione nelle lavorazioni di tranciatura fine per i sistemi frenanti. L'azienda ha costruito nel tempo un posizionamento competitivo basato su qualità, affidabilità e capacità di presidiare processi ad alta complessità tecnica. In una fase caratterizzata da rinnovamento organizzativo e da pressioni crescenti in termini di innovazione e sostenibilità, la formazione è stata individuata come leva per rafforzare le competenze interne e accompagnare le trasformazioni in corso.

Il piano ha avuto come assi prioritari il rafforzamento delle competenze digitali e la diffusione e approfondimento di tematiche di sostenibilità ambientale. Da un lato, i percorsi digitali hanno mirato a sviluppare competenze nell'uso di strumenti e metodologie specifiche e a promuovere una cultura e predisposizione digitale all'interno dell'organizzazione, migliorando pratiche interne e preparando il terreno e facilitando la digitalizzazione di processi interni e l'adozione di nuovi strumenti. Dall'altro, i moduli del percorso Green hanno favorito una maggiore consapevolezza rispetto a temi come il risparmio energetico, il ciclo di vita del prodotto e l'evoluzione verso pratiche ESG, con impatti significativi sia sul piano operativo che culturale.

Le attività hanno coinvolto un ampio numero di dipendenti, distribuiti su funzioni diverse – dalla produzione alla manutenzione, dagli acquisti al commerciale – stimolando la creazione di un linguaggio comune e la condivisione di prospettive interfunzionali. Questa dimensione ha rafforzato la capacità dell'azienda di integrare i percorsi formativi con le esigenze organizzative, creando connessioni tangibili tra apprendimenti individuali e obiettivi collettivi.

La realizzazione del piano è stata resa possibile dal sostegno del Fondo Nuove Competenze e dal ruolo dell'ente formatore, che ha assicurato coerenza metodologica e qualità didattica. I risultati attesi non si limitano all'acquisizione di nuove conoscenze, ma comprendono un impatto più ampio sul modo in cui l'azienda affronta la digitalizzazione e la transizione verde, rafforzando la resilienza interna e la capacità di risposta alle sfide del settore.

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
Percorso GREEN	Impatto ambientale	48
Alfabetizzazione Industria 4.0 e Interazione con Intelligenza Artificiale- ed 1	Informatica	8
Alfabetizzazione Industria 4.0 e Interazione con Intelligenza Artificiale- ed 2	Informatica	8
Alfabetizzazione Industria 4.0 e Interazione con Intelligenza Artificiale- ed 3	Informatica	8
Alfabetizzazione Industria 4.0 e interazione con Intelligenza Artificiale- ed 4	Informatica	8
Big Data e Power BI - ed 1	Informatica	8
Big Data e Power BI - ed 2	Informatica	8
Big Data e Power BI - ed 3	Informatica	8
Big Data e Power BI - ed 4	Informatica	8

Storie di Formazione 2025

Big Data e Power BI - ed 5	Informatica	8
Archiviazione digitale e dematerializzazione	Informatica	8
Cyber security – ed 1	Informatica	8
Cyber security – ed 2	Informatica	8
Cyber security – ed 3	Informatica	8
Cyber security – ed 4	Informatica	8
Alfabetizzazione Digitale: Word - Excel- Power point - ed 1	Informatica	24
Alfabetizzazione Digitale: Word - Excel- Power point - ed 2	Informatica	24
Alfabetizzazione Digitale: Word - Excel- Power point - ed 3	Informatica	24
Corretto utilizzo della posta elettronica e netiquette	Informatica	8
La relazione con il cliente nell'era digitale – Story Making e presentazioni efficaci - ed 1	Abilità personali	12
La relazione con il cliente nell'era digitale – Story Making e presentazioni efficaci - ed 2	Abilità personali	12
La relazione con il cliente nell'era digitale – Story Making e presentazioni efficaci - ed 3	Abilità personali	12
La relazione con il cliente nell'era digitale – Story Making e presentazioni efficaci - ed 4	Abilità personali	12
Il miglioramento digitale dei processi: analisi, implementazione e monitoraggio - ed 1	Abilità personali	16
Il miglioramento digitale dei processi: analisi, implementazione e monitoraggio - ed 2	Abilità personali	16
Il miglioramento digitale dei processi: analisi, implementazione e monitoraggio - ed 3	Abilità personali	16
Il miglioramento digitale dei processi: analisi, implementazione e monitoraggio - ed 4	Abilità personali	16

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

UTIL Industries S.p.A., con sede a Villanova d’Asti (AT), è un’impresa fondata nel 1959 e oggi riconosciuta come realtà di riferimento a livello internazionale nel comparto delle lavorazioni meccaniche di precisione, in particolare per la produzione di componentistica legata ai sistemi frenanti. Nel corso di oltre sessant’anni di attività, l’azienda ha consolidato un know-how distintivo nella tecnologia della tranciatura fine (fine blanking), processo che consente di realizzare componenti metallici ad alta precisione, con tolleranze minime e ripetibilità costante su volumi elevati di produzione. Tale competenza rappresenta tuttora il cuore del posizionamento competitivo di UTIL. Alla tranciatura fine, UTIL affianca competenze e soluzioni per la tranciatura convenzionale, caratterizzata da costi di sviluppo ed attrezzatura ridotti, indicata per applicazioni con tolleranze meno stringenti e in grado di garantire una buona ripetibilità del processo produttivo anche per serie di milioni di pezzi. Infine, vengono offerte anche operazioni così dette secondarie, finalizzate ad aumentare la qualità e le caratteristiche di planarità dei prodotti realizzati mediante tranciatura. Tra queste rientrano ad esempio le operazioni CNC, rettifica, fresatura, trattamenti termici superficiali, filettatura e rivestimento. Oltre alle tranciatrici e operazioni secondarie, l’azienda ha progressivamente sviluppato competenze interne nella progettazione e costruzione di stampi e matrici. Questo elemento è particolarmente rilevante poiché consente di mantenere un controllo completo sulla qualità e sull’innovazione dei processi, riducendo la dipendenza da fornitori esterni e garantendo tempi di risposta rapidi alle esigenze dei clienti. L’integrazione verticale delle fasi di progettazione e produzione rappresenta uno dei principali asset distintivi di UTIL, che le permette di coniugare efficienza operativa e capacità di innovazione.

Dal punto di vista societario, dopo una fase di proprietà da parte di fondi di investimento, nel 2024 è entrato nella compagine societaria un gruppo svizzero operante nel settore siderurgico. Questo passaggio ha quindi portato a una maggiore visione industriale di lungo termine, più focalizzata allo sviluppo progressivo dei processi produttivi.

Il sito produttivo e direzionale di Villanova d’Asti costituisce il quartier generale del gruppo e rappresenta il centro nevralgico di Ricerca & Sviluppo e di progettazione interna di stampi e matrici, con impianti di ultima generazione per la tranciatura e lavorazioni meccaniche accessorie. L’azienda conta complessivamente circa 400 dipendenti con una presenza globale articolata in un ulteriore sito produttivo in Cina e uffici commerciali in Germania e Stati Uniti.

Il core business resta fortemente ancorato alla produzione di supporti metallici per pastiglie freno, un componente critico che, pur essendo poco visibile, riveste un ruolo essenziale nella sicurezza stradale. La realizzazione di tali elementi richiede non solo precisione millimetrica e continuità di performance, ma anche la conformità a standard normativi e regolatori stringenti, che definiscono requisiti obbligatori in termini di qualità, durata e sicurezza. Negli anni più recenti l’azienda ha intrapreso anche percorsi di diversificazione produttiva, utilizzando la propria tecnologia per sviluppare componenti destinati a settori contigui. Le scelte strategiche più recenti hanno però confermato la volontà di concentrare nuovamente il focus sull’ambito storicamente distintivo dei sistemi frenanti.

Il settore di appartenenza più ampio è dunque quello delle lavorazioni meccaniche ad alta precisione, con un forte legame al comparto automotive. Si tratta di un mercato caratterizzato da alti volumi, severe norme di qualità, sicurezza e crescente attenzione alla sostenibilità ambientale. Gli ultimi anni hanno evidenziato fattori di discontinuità rilevanti: da un lato, la volatilità dei costi energetici e delle materie prime, con conseguente pressione sulla marginalità delle imprese; dall’altro, le trasformazioni tecnologiche connesse all’elettrificazione e alla digitalizzazione dei processi produttivi.

Storie di Formazione 2025

In tale contesto, la posizione di UTIL si distingue per la capacità di coniugare specializzazione tecnologica e scala produttiva internazionale, garantendo la fornitura di volumi significativi di componenti con elevata affidabilità. Questo rende imprescindibile un costante investimento in competenze, sia sul versante tecnico-produttivo sia su quello digitale e organizzativo, al fine di sostenere la competitività in un settore in continua evoluzione.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

La traiettoria strategica di UTIL Industries si inserisce all'interno di un settore – quello delle lavorazioni meccaniche di precisione per la componentistica automotive – caratterizzato da dinamiche di forte specializzazione tecnologica, standard qualitativi stringenti e continue pressioni di innovazione. Sin dalle sue origini, l'impresa ha scelto di collocarsi nella fascia alta del mercato, puntando sulla precisione, sulla ripetibilità dei processi e sulla capacità di garantire affidabilità in volumi produttivi molto elevati. Questo orientamento, strettamente connesso alla natura critica dei prodotti realizzati (in particolare le piastrine di supporto per le pastiglie freno), ha reso l'azienda un player riconosciuto a livello internazionale.

La capacità di mantenere un posizionamento competitivo nel lungo periodo è stata sostenuta da una costante attenzione all'innovazione tecnologica. In questo senso, la tranciatura fine ha rappresentato non solo la tecnologia abilitante ma anche il fulcro intorno al quale l'azienda ha costruito processi di miglioramento continui. La scelta strategica è stata quella di presidiare a fondo una tecnologia complessa e ad alta barriera d'ingresso, sviluppando al proprio interno sia le competenze di progettazione degli stampi e delle matrici sia la capacità di ingegnerizzazione dei processi produttivi. Questo modello ha consentito di ridurre la dipendenza da fornitori esterni e di assicurare un vantaggio competitivo fondato sull'integrazione verticale.

Attualmente, l'azienda vede al centro del proprio orientamento strategico l'obiettivo di consolidamento del proprio core business, in un'ottica che vuole garantire stabilità e continuità industriale, affianco ad un rafforzamento degli asset tecnologici e organizzativi. In questo contesto, l'attenzione e specializzazione non solo nella tranciatura fine ma nella sua applicazione nel settore dei componenti per i sistemi frenanti viene considerato il fattore abilitante per affrontare le sfide di un settore in rapida evoluzione. La crescente complessità normativa, l'aumento della domanda di sicurezza e l'integrazione delle catene globali di fornitura richiedono fornitori in grado di assicurare continuità, qualità e affidabilità. In questa direzione, l'orientamento strategico punta a valorizzare la lunga esperienza accumulata, rafforzando ulteriormente le capacità produttive e organizzative. Parallelamente, l'impresa ha posto crescente attenzione ai temi della stabilità e della continuità industriale. A seguito dei recenti cambiamenti societari e manageriali, è stata avviata una fase di consolidamento, mirata a rendere più robusti i processi interni e a stabilizzare la leadership industriale. Questo approccio si traduce in una maggiore cautela verso strategie di diversificazione non strettamente correlate al core business e in un investimento più consistente nella qualità dei processi esistenti.

L'innovazione in UTIL si manifesta oggi soprattutto sul piano dei processi. Il focus è sull'efficientamento produttivo, sull'automazione delle linee e sull'introduzione di strumenti digitali a supporto delle attività delle diverse aree. La digitalizzazione è stata progressivamente estesa sia alle funzioni di produzione sia a quelle gestionali, con l'obiettivo di aumentare la tracciabilità dei processi, ridurre gli errori e ottimizzare la pianificazione. In questo ambito, la formazione interna ha svolto un ruolo abilitante, poiché l'adozione di nuove tecnologie richiede lo sviluppo di un adeguato *digital mindset* e di competenze operative specifiche.

Un esempio concreto di innovazione organizzativa riguarda la riprogettazione dei flussi interni e la digitalizzazione della documentazione tecnica e gestionale. Negli ultimi anni, l'azienda ha avviato un progetto strutturato volto a superare la frammentazione delle informazioni e a garantire maggiore coerenza tra le diverse funzioni aziendali. In passato, molte procedure erano gestite con modalità manuali o supporti cartacei, con il rischio di duplicazioni, errori e ritardi nella circolazione delle informazioni.

Il nuovo sistema ha introdotto una gestione centralizzata dei dati e della documentazione, accessibile in tempo reale da reparti produttivi, uffici tecnici e funzioni di controllo qualità. Questo ha permesso di rendere più

Storie di Formazione 2025

fluidità il passaggio di informazioni lungo la catena del valore interna: dalla progettazione degli stampi, alla produzione, fino alla verifica e alla certificazione dei lotti. La digitalizzazione ha consentito, inoltre, di integrare procedure prima separate, aumentando la tracciabilità dei processi e riducendo al minimo le incoerenze documentali. Un aspetto particolarmente rilevante è stato il miglioramento nella gestione dei flussi di comunicazione tra reparti. L'introduzione di piattaforme collaborative e archivi digitali condivisi ha reso più immediata la consultazione di dati tecnici, schede di produzione e protocolli di controllo. In questo modo, le informazioni critiche non restano più confinate in singoli uffici o nelle competenze individuali, ma vengono rese disponibili a tutti gli attori coinvolti, rafforzando la continuità operativa e riducendo i tempi di reazione in caso di anomalie. Secondo quanto riportato dai responsabili interni, il progetto di digitalizzazione ha avuto anche un impatto sulla semplificazione organizzativa. La riduzione della burocrazia cartacea ha liberato risorse e tempo, permettendo di concentrare l'attenzione su attività a maggior valore aggiunto.

Questa trasformazione, che rientra a pieno titolo nelle logiche di innovazione organizzativa e di transizione digitale, ha contribuito a rafforzare la resilienza interna e la capacità di risposta dell'azienda. Non si tratta infatti di una mera introduzione tecnologica, ma di un cambiamento culturale che ha richiesto un adattamento dei comportamenti e delle routine lavorative. La formazione dei lavoratori, orientata a sviluppare un *digital mindset* diffuso, ha rappresentato un elemento chiave per accompagnare il cambiamento, garantendo che le nuove pratiche venissero adottate e interiorizzate da tutto il personale coinvolto.

Un ulteriore ambito strategico è rappresentato dall'attenzione ai temi ambientali. Già nel piano formativo 2023 l'azienda aveva posto enfasi sulla sostenibilità e sull'economia circolare, avviando percorsi di sensibilizzazione e formazione dei dipendenti. Questa attenzione si è rafforzata con il nuovo assetto industriale, in linea con le tendenze di settore e con la crescente rilevanza delle normative europee. Per un'impresa manifatturiera ad alta intensità energetica, l'efficientamento dei processi produttivi rappresenta non solo una scelta di responsabilità ambientale ma anche una leva strategica di competitività. In quest'ottica, l'adozione di sistemi di recupero energetico, la riduzione degli scarti e l'ottimizzazione dei consumi costituiscono direttrici prioritarie.

Complessivamente, l'orientamento strategico di UTIL può essere sintetizzato in quattro linee guida principali: specializzazione nel core business dei sistemi frenanti, con centralità della tecnologia di tranciatura fine; stabilità industriale e continuità operativa; innovazione di processo e organizzativa, fondata su digitalizzazione, automazione ed efficientamento; sostenibilità ambientale, intesa sia come riduzione dell'impatto produttivo sia come investimento in una cultura aziendale orientata alla responsabilità.

Queste scelte delineano una strategia improntata al rafforzamento dei vantaggi competitivi di lungo periodo, valorizzando la competenza accumulata, consolidando la qualità e garantendo resilienza in un settore in profonda trasformazione.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi aziendali di UTIL Industries si collocano in continuità con l'orientamento strategico approfondito nel paragrafo precedente di consolidamento del core business dei sistemi frenanti e di rafforzamento della competitività attraverso processi ad alta efficienza, qualità e sostenibilità. L'impresa intende preservare il proprio posizionamento come fornitore di riferimento a livello internazionale, valorizzando le competenze distintive sviluppate nel corso di oltre sessant'anni di attività e rafforzandole con nuove competenze digitali, ambientali e organizzative. La formazione assume in questo quadro un ruolo centrale, configurandosi come strumento di supporto sia agli obiettivi esplicitamente strategici, sia a quelli che si manifestano in maniera indiretta, come la diffusione di una cultura digitale e sostenibile o il rafforzamento delle competenze trasversali. Un primo asse di intervento riguarda la digitalizzazione dei processi interni e l'automazione dei flussi operativi. L'azienda ha avviato un percorso di revisione organizzativa che prevede l'abbandono progressivo della gestione cartacea e la centralizzazione delle informazioni in piattaforme digitali. In questo ambito, la formazione ha avuto la funzione di sviluppare un *digital mindset* condiviso e competenze operative legate all'utilizzo di software gestionali, strumenti di collaborazione e applicativi per la gestione documentale.

Storie di Formazione 2025

Come già sottolineato, non si tratta unicamente di introdurre nuove tecnologie, ma di favorire un cambiamento culturale che porti i lavoratori ad adottare pratiche digitali in maniera sistematica. La formazione ha quindi agito come leva di accompagnamento al cambiamento, riducendo le resistenze e rendendo più omogenea l'adozione di nuovi strumenti nei diversi reparti. Gli effetti attesi riguardano sia l'aumento dell'efficienza interna, attraverso la riduzione delle duplicazioni e degli errori, sia il miglioramento della tracciabilità e della qualità complessiva dei processi aziendali. La digitalizzazione si è tradotta quindi in un più ampio intervento di innovazione organizzativa, che ha coinvolto la gestione dei flussi informativi e delle comunicazioni tra reparti. Grazie alla formazione, i dipendenti sono stati preparati a utilizzare sistemi di archiviazione digitale e strumenti di collaborazione che permettono un accesso condiviso alle informazioni critiche per la produzione e il controllo qualità. In questo senso, il ruolo della formazione è stato duplice: da un lato, fornire le competenze tecniche necessarie per l'uso dei nuovi sistemi; dall'altro, promuovere nuove abitudini organizzative orientate alla trasparenza, alla cooperazione e alla responsabilizzazione. Gli impatti sono visibili non solo nell'efficienza operativa, ma anche nel rafforzamento della capacità di reazione dell'azienda di fronte a eventuali criticità, grazie alla disponibilità immediata di dati aggiornati.

Un secondo pilastro degli obiettivi aziendali riguarda la sostenibilità ambientale. UTIL ha inserito nei propri piani di sviluppo la riduzione degli sprechi e un uso più efficiente delle risorse, in linea con le normative europee e con le aspettative dei clienti internazionali. La formazione, in questo ambito, ha avuto un ruolo diretto nella sensibilizzazione e nell'aggiornamento delle competenze dei lavoratori.

Sono stati introdotti percorsi formativi specifici sull'economia circolare, sulla corretta gestione degli scarti e dei rifiuti, sul trattamento delle acque e sull'efficientamento energetico. Questi interventi hanno permesso ai dipendenti non solo di acquisire conoscenze tecniche, ma anche di interiorizzare un approccio orientato alla sostenibilità come parte integrante delle routine produttive. Gli effetti sono stati percepiti sia a livello operativo, con un utilizzo più consapevole delle risorse, sia a livello culturale, con la diffusione di una maggiore attenzione ai temi ambientali.

In questo caso, la formazione si configura come fattore abilitante di un cambiamento che non riguarda soltanto le competenze tecniche, ma il posizionamento complessivo dell'azienda rispetto al mercato e alle normative: la capacità di dimostrare un impegno concreto verso la sostenibilità diventa un elemento di competitività.

Un ulteriore obiettivo aziendale, connesso al core business, è il mantenimento di elevati standard di qualità e sicurezza. La produzione di componenti per i sistemi frenanti impone infatti requisiti stringenti, sia in termini normativi sia in termini di affidabilità tecnica. La formazione ha contribuito a questo obiettivo indirettamente affrontando temi come la valorizzazione e analisi dei dati, il miglioramento digitale dei processi e principi di Industria 4.0.

In sintesi, gli obiettivi aziendali di UTIL possono essere ricondotti a tre direttrici principali: rafforzamento del core business dei sistemi frenanti attraverso qualità e sicurezza, innovazione di processo mediante digitalizzazione e automazione, e sostenibilità ambientale come leva di competitività. In tutte queste aree, la formazione si configura come strumento abilitante, sia in maniera diretta – attraverso lo sviluppo di nuove competenze tecniche – sia in maniera indiretta, promuovendo una cultura organizzativa orientata all'innovazione, all'efficienza e alla responsabilità sociale.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Dall'analisi degli orientamenti strategici e degli obiettivi aziendali di UTIL emerge con chiarezza come la formazione continui a rappresentare una leva essenziale per sostenere la competitività. L'impresa, in una fase di rafforzamento del proprio core business, ha scelto di concentrare gli sforzi su tre direttrici complementari: digitalizzazione dei processi, innovazione organizzativa ed efficientamento ambientale. In tutte queste aree la formazione ha avuto un ruolo abilitante, accompagnando i cambiamenti tecnologici e organizzativi e contribuendo a diffondere nuove pratiche operative e culturali.

Storie di Formazione 2025

La coerenza tra strategie, obiettivi e azioni formative risulta complessivamente elevata: gli interventi non sono stati concepiti come iniziative isolate, ma come parte integrante di un percorso di lungo periodo che mira a consolidare la posizione di UTIL in un settore ad alta intensità tecnologica e sottoposto a pressioni di cambiamento continue.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

In UTIL l'analisi dei fabbisogni formativi rappresenta un processo strutturato e standardizzato, integrato nei cicli gestionali dell'azienda. Non si tratta di un'attività episodica legata a singoli progetti, ma di una prassi consolidata che viene attuata annualmente. Ogni settore aziendale è chiamato a segnalare, attraverso apposita modulistica, le proprie necessità di aggiornamento e sviluppo delle competenze. Le richieste vengono poi raccolte e sistematizzate dalla funzione HR, che predispone un piano formativo annuale da condividere con la direzione.

In questo processo assumono particolare rilievo alcune priorità inderogabili. In primo luogo, la formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro, che per la natura stessa del comparto manifatturiero e per le stringenti normative di riferimento costituisce un ambito non negoziabile. Allo stesso modo, la formazione connessa al mantenimento delle certificazioni di qualità rappresenta un secondo requisito essenziale. Una volta soddisfatte queste esigenze prioritarie, la direzione procede a valutare le ulteriori richieste in funzione degli obiettivi strategici e delle risorse economiche disponibili.

Il processo è supportato anche da strumenti digitali e di monitoraggio. Dal 2021 l'azienda utilizza un portale HR dedicato, che consente di archiviare in modo sistematico le attività formative e di disporre di uno storico aggiornato per gli audit di qualità. Accanto a questo, viene utilizzata una matrice interna delle competenze, gestita in formato Excel, che consente di mappare le competenze richieste per ciascuna mansione, confrontarle con quelle effettivamente possedute dai lavoratori e identificare i *gap* da colmare. Tale strumento, pur non ancora integrato nel sistema HR, rappresenta un riferimento operativo prezioso per pianificare interventi mirati e aggiornare costantemente il quadro delle competenze aziendali.

La disponibilità di strumenti di finanziamento esterni, come nel caso del Fondo Nuove Competenze, ha consentito in alcuni anni di ampliare l'offerta formativa, includendo tematiche che altrimenti sarebbero state rinviate. È il caso, ad esempio, della sostenibilità e del bilancio di sostenibilità, ambiti che progressivamente stanno assumendo un rilievo crescente nel contesto aziendale e settoriale.

Le competenze green, associate ai temi ambientali, sono per l'appunto uno delle due aree prioritarie emerse dall'analisi dei fabbisogni che ha portato al piano formativo oggetto di analisi, insieme alle competenze digitali. Entrambe rispondono a esigenze concrete dell'azienda, collegate da un lato ai processi di innovazione organizzativa, dall'altro alla crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale e sua rilevanza nei rapporti esterni.

Sul versante green, l'analisi ha portato in evidenza la necessità di integrare una maggiore consapevolezza ambientale e un approfondimento verticale su temi specifici. I fabbisogni rilevati hanno riguardato in particolare la gestione degli scarti, l'adozione di principi di economia circolare, l'efficientamento energetico, l'attenzione al ciclo di vita del prodotto e la diffusione di standard di riferimento. Si è trattato di un fabbisogno emergente, collegato anche alla prospettiva di futuri obblighi normativi in materia di bilancio di sostenibilità.

Per quanto riguarda le competenze digitali, l'analisi ha evidenziato livelli molto differenziati all'interno della popolazione aziendale. Alcuni lavoratori, in particolare nel reparto produttivo, necessitavano di un rafforzamento delle competenze di base (alfabetizzazione digitale, utilizzo sicuro di strumenti informatici, gestione dei dati). Altri, soprattutto impiegati e quadri, manifestavano il bisogno di acquisire competenze più avanzate, legate alla gestione documentale elettronica, all'uso di applicativi collaborativi, al monitoraggio dei flussi e alla protezione dei dati. L'introduzione di piattaforme digitali per la gestione delle informazioni e la tracciabilità dei processi ha reso indispensabile un percorso di aggiornamento esteso, finalizzato non solo a fornire nuove abilità tecniche, ma anche a sviluppare un *mindset* digitale diffuso.

L'analisi ha quindi confermato la necessità di un piano articolato, in grado di rispondere a fabbisogni eterogenei e di coinvolgere diverse categorie professionali.

3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione del piano formativo 2023 di UTIL è stata il risultato di un processo condiviso, che ha visto un forte coinvolgimento dell'ente formatore accanto alla funzione HR, con l'obiettivo di tradurre i fabbisogni rilevati in un insieme articolato di percorsi, calibrati su target e contenuti differenti.

L'intervento ha coinvolto complessivamente 40 lavoratori, appartenenti a diversi livelli organizzativi (4 operai, 30 impiegati, 6 quadri), con un impegno formativo individuale variabile, nei limiti previsti dal canale di finanziamento e a seconda dei fabbisogni rilevati per mansione e competenze. Il limite inferiore di partecipazione di ciascun partecipante di almeno 40 ore di formazione è stato riportato come un elemento di sfida in sede di progettazione, dovendo conciliare in alcuni casi dei fabbisogni specifici anche minori, necessità di produzione e tempi relativamente stretti per l'erogazione del piano stesso. Allo stesso tempo ha rappresentato un elemento di stimolo e riflessione su possibili fabbisogni secondari. La progettazione è in questo senso stata ciclica, informando in modo retrospettivo ed aggiornando quella che era stata la prima analisi dei fabbisogni.

L'articolazione del piano è stata definita attraverso cinque percorsi formativi principali, quattro dedicati a tematiche digitali e uno a tematiche ambientali, corrispondenti ad altrettanti cluster di fabbisogni comuni, differenziati per contenuti e livelli di approfondimento. L'organizzazione del piano ha quindi previsto la pesatura delle ore dei singoli corsi in funzione dei fabbisogni individuati e del livello iniziale dei partecipanti, in modo da garantire una distribuzione equilibrata degli impegni formativi. La struttura modulare dei percorsi ha inoltre consentito di adattare i contenuti ai diversi profili professionali, mantenendo una coerenza complessiva con le priorità aziendali di digitalizzazione e sostenibilità. La costruzione del piano è stata supportata dall'ente formatore, punto di riferimento storico per l'azienda e partner consolidato nella gestione della formazione continua. Il suo contributo si è rivelato essenziale sia per l'accesso al canale di finanziamento, sia per la micro-progettazione delle singole azioni formative.

I docenti sono stati selezionati dall'albo dell'ente, privilegiando profili con comprovata competenza tecnica e capacità di adattamento ai diversi target. All'avvio dei corsi, il primo incontro tra docenti e partecipanti è stato quasi sempre dedicato ad un ulteriore affinamento del programma formativo, così da adattare gli interventi successivi alle esigenze reali dei partecipanti e alle loro competenze pregresse. La metodologia adottata è stata di tipo laboratoriale e applicativo, orientata a stimolare la sperimentazione diretta dei temi trattati. Oltre a esercitazioni e simulazioni, i partecipanti sono stati invitati a portare in aula esempi concreti tratti dalla loro esperienza lavorativa, che sono stati discussi collettivamente per favorire un apprendimento contestualizzato.

L'intero piano è stato realizzato in modalità online sincrona, scelta che ha garantito flessibilità organizzativa e maggiore accessibilità. Le sessioni sono state programmate in slot di massimo tre-quattro ore, per conciliare l'efficacia didattica con le esigenze produttive e i carichi di lavoro. Durante l'intervista è emerso come tali scelte siano state prese in parte come adattamento e soluzione ai vincoli dettati dal canale di finanziamento circa tempi di realizzazione e numero minimo di ore per partecipante, ritenuti stringenti e sfidanti nel contesto produttivo di UTIL. Questi elementi hanno reso complessa la conciliazione con i picchi produttivi e i piani ferie, generando talvolta difficoltà organizzative e un carico percepito come oneroso da parte dei partecipanti. Nonostante tali criticità, la modalità online ha favorito una partecipazione ampia e ha permesso di ridurre gli spostamenti, garantendo maggiore continuità anche in periodi di intensa attività aziendale. A completamento delle lezioni, i docenti hanno fornito materiali didattici di supporto e, su richiesta, ulteriori approfondimenti non strutturati, a disposizione dei partecipanti interessati a consolidare i contenuti.

Un ulteriore elemento qualificante del piano è stato il rilascio delle attestazioni finali di messa in trasparenza degli apprendimenti. Ai lavoratori che hanno partecipato ad almeno 40 ore di formazione e superato le verifiche degli apprendimenti è stato rilasciato un documento formale che descrive le competenze acquisite, con riferimento al livello EQF, al framework europeo DigComp 2.1 e all'Atlante del lavoro. In tal modo, le competenze maturate nel corso del piano risultano non solo spendibili all'interno dell'organizzazione, ma anche riconoscibili e trasferibili in contesti esterni.

Storie di Formazione 2025

La valutazione invece del piano nel suo complesso si è basata su un sistema di monitoraggio continuo, condotto attraverso il confronto tra ente formatore e referenti aziendali. Due sono stati i principali livelli di feedback: a caldo, raccolto dai partecipanti al termine delle sessioni per valutarne l'utilità, la pertinenza e l'interesse; a freddo, ottenuto in modo informale tramite i responsabili di reparto, per comprendere l'effettivo impatto della formazione sul lavoro quotidiano e individuare eventuali ulteriori bisogni.

Questa modalità, seppur non strutturata, ha consentito di raccogliere elementi significativi per la valutazione qualitativa degli esiti. Dalle prime evidenze è emersa una buona capacità dei lavoratori di applicare i contenuti formativi, in particolare nell'utilizzo di strumenti digitali per la gestione della documentazione e nell'attenzione ai temi ambientali introdotti nei percorsi green.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo di UTIL ha mostrato una forte coerenza tra i fabbisogni individuati e le azioni progettate, traducendo le priorità aziendali in percorsi concreti e differenziati per contenuti e destinatari. La scelta di articolare l'offerta in cinque percorsi tematici ha permesso di rispondere a esigenze eterogenee, bilanciando la necessità di innalzare le competenze digitali di base con l'obiettivo di rafforzare competenze avanzate in ambito *data analysis*, sicurezza informatica e processi collaborativi.

L'introduzione del percorso GREEN ha rappresentato un elemento di novità rilevante, ponendo le basi per una maggiore integrazione dei temi ambientali nella cultura aziendale e un approfondimento verticale su temi di maggiore rilievo. In questo senso, la formazione non si è limitata a trasferire conoscenze tecniche, ma ha avuto un ruolo di sensibilizzazione.

La collaborazione con l'ente formatore si è confermata un fattore abilitante: il supporto metodologico, la selezione dei docenti e la capacità di adattare i contenuti ai diversi target hanno garantito qualità e continuità al percorso. Nella fase di progettazione si sono presentate sfide organizzative legate ai vincoli temporali e alla necessità di conciliare la formazione con i carichi produttivi. La scelta di erogare i corsi in modalità online e in slot brevi da massimo quattro ore ha permesso di superare in parte queste difficoltà, favorendo l'accesso e la partecipazione di un numero ampio di lavoratori. Allo stesso tempo, come verrà approfondito successivamente, la modalità online ha in alcuni casi rappresentato un limite al confronto diretto e alla partecipazione attiva.

Complessivamente, il piano ha contribuito a rafforzare il patrimonio di competenze digitali e green dell'azienda, ponendo le condizioni per un loro consolidamento futuro attraverso percorsi di aggiornamento e approfondimento mirati.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione realizzata ha prodotto ricadute significative sia a livello organizzativo sia sul piano delle competenze individuali. Nel presente paragrafo si approfondisce in primo luogo come i percorsi dedicati al digitale siano stati un elemento abilitante e fondamentale per il successo di successivi progetti di digitalizzazione dei processi interni, per poi approfondire separatamente i cambiamenti generati dalla formazione dedicata ai temi di sostenibilità ambientale.

Uno degli impatti più rilevanti emersi dai percorsi digitali riguarda la trasformazione del processo interfunzionale di gestione delle richieste di quotazione, una fase centrale per l’attività aziendale. Si tratta di un flusso complesso che prende avvio dal ricevimento delle richieste del cliente, comprensive di specifiche tecniche e disegni progettuali, e che deve condurre, in tempi rapidi, alla formulazione di un’offerta economica conforme agli standard di qualità applicabili e sostenibile sul piano dei costi di produzione.

Tradizionalmente, questo processo prevedeva una sequenza di passaggi cartacei: la richiesta, ricevuta dal settore commerciale, passava all’ufficio tecnico per la valutazione della fattibilità; quindi, veniva sottoposta all’ufficio qualità e infine all’ingegneria di processo, che verificava la realizzabilità concreta delle soluzioni proposte. Ogni fase richiedeva l’approvazione e la firma dei responsabili coinvolti, in ottemperanza agli standard di certificazione tipici del settore automotive, con conseguente produzione e circolazione di documentazione cartacea. Questa modalità, seppur consolidata, comportava tempi lunghi, rischi di smarrimento e difficoltà di tracciabilità delle revisioni.

La formazione sui temi digitali ha contribuito a creare le condizioni per un salto qualitativo. Attraverso corsi dedicati al miglioramento digitale dei processi, gestione dei dati, archiviazione digitale e dematerializzazione, sicurezza e alfabetizzazione digitale, è stata diffusa tra i lavoratori una maggiore consapevolezza delle opportunità legate alla transizione digitale e dei rischi connessi a una gestione poco strutturata delle informazioni. Tale sensibilizzazione ha supportato e facilitato l’adozione di un workflow digitale realizzato con un software gestionale già presente in azienda, ma fino ad allora utilizzato solo in ambiti specifici.

Il nuovo sistema consente oggi di gestire in modo informatizzato l’intero processo di valutazione delle richieste di quotazione: le diverse fasi di analisi, approvazione e revisione vengono registrate in un database centralizzato, accessibile ai soggetti coinvolti; le revisioni sono automaticamente storicizzate, con possibilità di risalire a ogni modifica e di verificare i commenti inseriti dai responsabili; i tempi di circolazione dei documenti e di consolidamento delle approvazioni si sono sensibilmente ridotti.

Oltre ai benefici in termini di efficienza e reattività nei confronti dei clienti, il nuovo flusso digitale ha rafforzato la collaborazione interfunzionale, creando un linguaggio e uno spazio di lavoro condiviso tra commerciale, tecnico, qualità e produzione. La possibilità di consultare in tempo reale lo stato delle pratiche e i punti ancora in sospeso ha reso più snella la gestione quotidiana e ha ridotto la dipendenza da scambi cartacei e contatti individuali.

Questo risultato non si limita a un singolo processo, ma rappresenta un cambio di paradigma: la formazione ha infatti permesso di sviluppare nei lavoratori e nei responsabili la mentalità necessaria per accogliere strumenti digitali più evoluti. L’azienda sta già valutando l’estensione di logiche analoghe ad altri ambiti.

Accanto alla dimensione digitale, un altro ambito di forte impatto è stato rappresentato dal percorso green, che ha introdotto in azienda una riflessione strutturata sui temi della sostenibilità. Il percorso ha trattato argomenti quali il risparmio energetico, il ciclo di vita dei prodotti, l’efficientamento nei processi logistici e i riferimenti normativi più recenti in materia di ESG e bilancio di sostenibilità. Per molti partecipanti si è trattato di contenuti affrontati per la prima volta in modo sistematico, con l’effetto di ampliare la consapevolezza oltre le singole mansioni e di collegare l’operatività quotidiana a un quadro strategico e normativo di più ampio respiro.

Storie di Formazione 2025

Sul piano tecnico-operativo, il corso ha fornito spunti direttamente collegabili alle attività aziendali. Tra gli esempi citati dai partecipanti di progetti all'interno dei quali sono stati applicati e ripresi nozioni, spunti e riferimenti normativi appresi durante il corso figurano: il rifacimento delle centrali termiche, l'ottimizzazione dei sistemi di illuminazione e l'introduzione di circuiti chiusi per il raffreddamento delle macchine, che consentono una significativa riduzione dei consumi idrici rispetto ai sistemi tradizionali a torre. Questi riferimenti, emersi durante le lezioni e successivamente discussi tra colleghi, hanno rafforzato la percezione della sostenibilità come leva non solo ambientale ma anche economica, in termini di riduzione dei costi di esercizio.

Dal punto di vista organizzativo e culturale, il percorso ha favorito la costruzione di una base di conoscenza comune. Vi hanno partecipato figure provenienti da funzioni diverse - manutenzione, acquisti, commerciale - e con un livello di conoscenza disomogeneo riguardo i temi ambientali. Questo ha consentito di far emergere una comprensione più ampia e condivisa delle implicazioni ambientali nelle diverse aree: dal ruolo degli acquisti nella selezione di fornitori con criteri green, alle ricadute della manutenzione sugli impianti, fino alla crescente attenzione dei clienti per l'impronta ambientale dei prodotti. La formazione ha quindi agito come strumento di allineamento interno, riducendo le asimmetrie informative e diffondendo un linguaggio condiviso sugli obiettivi ESG.

Un ulteriore risultato riguarda la relazione con il mercato. I clienti richiedono sempre più frequentemente informazioni sull'impatto ambientale dei prodotti e dei processi: il percorso ha aiutato i partecipanti a familiarizzare con sigle, indicatori e terminologie, aumentando la capacità di rispondere in modo tempestivo e consapevole a tali richieste. Questo aspetto, seppur ancora in fase iniziale, rappresenta un valore strategico in vista dell'adozione obbligatoria del bilancio di sostenibilità.

I diversi percorsi formativi non sono stati privi di difficoltà. La durata prolungata dei percorsi e di alcune sessioni, per quanto limitate ad un massimo di quattro ore, è stata percepita come impegnativa, soprattutto per l'erogazione in modalità online, con il rischio di dispersione e di ridotta interazione. Inoltre, è emersa la necessità di compiere un passo ulteriore: portare la formazione "nei reparti", cioè, integrare gli spunti teorici con applicazioni pratiche direttamente nei contesti produttivi. In questo modo sarebbe possibile rendere ancora più evidente la connessione tra conoscenze trasmesse e comportamenti operativi quotidiani, in particolare negli ambiti della sicurezza e dell'efficienza energetica.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Dall'analisi complessiva del piano di formazione emergono elementi di rilievo che permettono di cogliere il contributo apportato allo sviluppo aziendale. I percorsi attivati hanno infatti prodotto ricadute riconoscibili sia sul piano organizzativo sia sul piano delle competenze individuali, con effetti che vanno oltre la semplice acquisizione di nuove conoscenze.

Sul versante digitale, la formazione ha favorito l'avvio di progetti di innovazione organizzativa che hanno migliorato la tracciabilità, la rapidità e la trasparenza dei processi. L'esempio della digitalizzazione del flusso di gestione delle richieste di quotazione costituisce un caso emblematico: a partire da contenuti trasmessi in aula (gestione dati, riservatezza, strumenti analitici), l'azienda ha potuto introdurre un workflow informatizzato che riduce i tempi di risposta, rafforza la collaborazione interfunzionale e consolida gli standard di qualità richiesti dal settore. Si tratta di un risultato che va oltre l'acquisizione di competenze individuali, configurandosi come un cambiamento strutturale nella modalità di lavoro.

Per quanto riguarda la dimensione green, i percorsi hanno avuto l'effetto di sensibilizzare in maniera trasversale figure appartenenti a funzioni diverse, favorendo una visione comune su temi quali risparmio energetico, ciclo di vita dei prodotti e criteri ESG. Le conoscenze acquisite hanno trovato prime applicazioni concrete – dagli interventi sugli impianti termici all'ottimizzazione dell'illuminazione e dei sistemi di raffreddamento – e hanno accresciuto la capacità di risposta dell'azienda rispetto alle richieste ambientali sempre più frequenti da parte

Storie di Formazione 2025

dei clienti. Anche in questo caso, il valore non risiede soltanto nelle nozioni apprese, ma nella possibilità di tradurle in comportamenti condivisi e in scelte organizzative orientate alla sostenibilità.

Un tratto comune ai diversi percorsi è stato il rafforzamento di un linguaggio comune. La formazione ha ridotto il divario tra chi già operava su certi temi e chi vi si avvicinava per la prima volta, favorendo un allineamento interno che costituisce la base per futuri progetti di innovazione. Questo aspetto assume rilievo particolare in un contesto organizzativo caratterizzato da elevata interfunzionalità, dove la comprensione reciproca e la condivisione di strumenti sono fattori determinanti per la qualità dei processi e per la competitività dell'azienda.

Accanto agli aspetti positivi, si sono registrate alcune criticità. La modalità online, pur avendo facilitato l'accesso e reso possibile la partecipazione di un ampio numero di lavoratori, ha in parte limitato lo scambio diretto e la partecipazione attiva. La durata dei corsi, percepita con riguardo ad alcune singole azioni come impegnativa, ha comportato difficoltà di conciliazione con i carichi di lavoro e i periodi di ferie. Infine, è emersa l'esigenza di rafforzare l'applicazione pratica in reparto, per rendere più immediata la traduzione degli spunti teorici in miglioramenti operativi.

In conclusione, il piano ha confermato la funzione della formazione come leva di trasformazione e come strumento di sostegno alle strategie aziendali. Ha contribuito a innestare un processo di cambiamento che va oltre i singoli interventi, predisponendo l'organizzazione a una più ampia diffusione della cultura digitale e green. La prospettiva è quella di un consolidamento degli apprendimenti, accompagnato dall'estensione di progettualità digitali e dal rafforzamento delle pratiche di sostenibilità, in linea con le sfide competitive e normative che attendono l'azienda nei prossimi anni.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'esperienza formativa realizzata da UTIL evidenzia la presenza di diversi fattori che hanno reso possibile l'avvio e il successo del piano. Tali elementi, pur avendo agito da leve fondamentali, presentano un grado diverso di consolidamento: alcuni rappresentano ormai un punto di forza strutturale dell'azienda, mentre altri si configurano come abilitanti "di contesto", ossia soluzioni che hanno colmato limiti interni o esigenze contingenti e che in prospettiva potranno essere ulteriormente sviluppati.

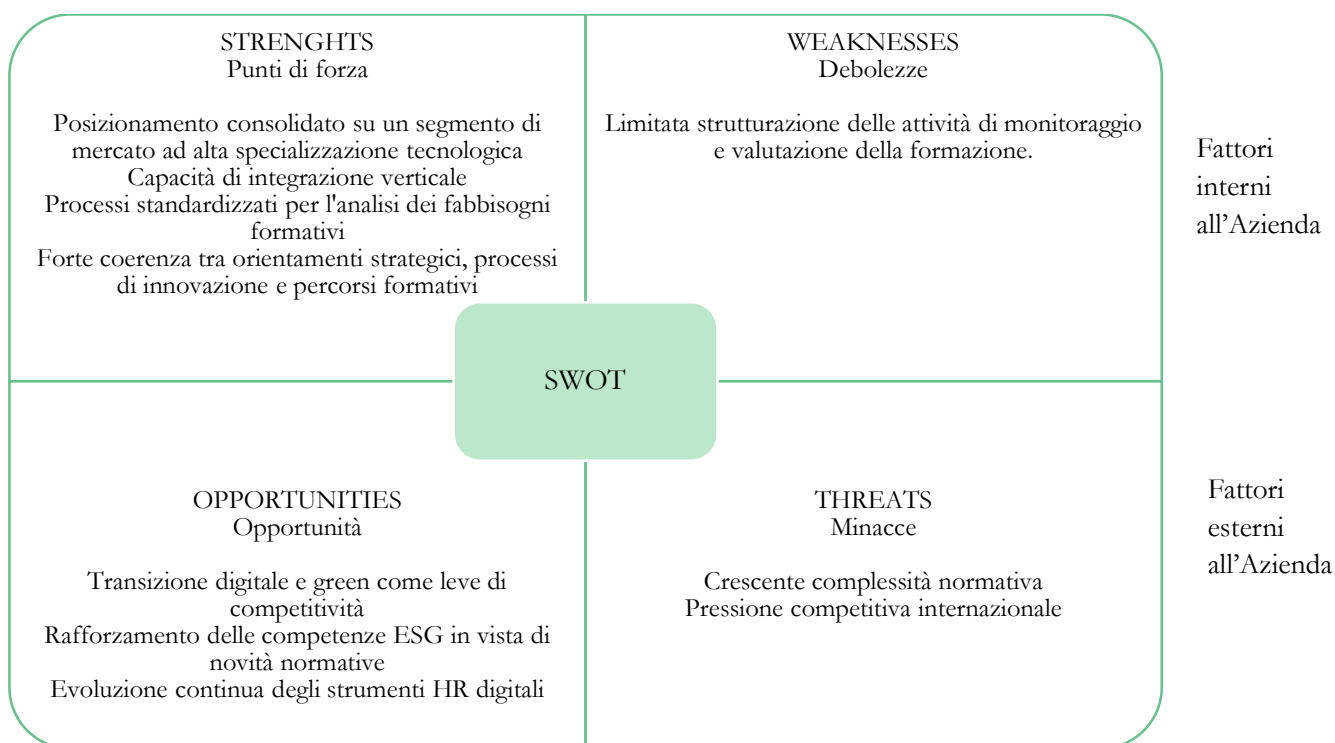
- **Allineamento strategico operativo.** Un primo fattore abilitante è rappresentato dal forte allineamento tra i contenuti formativi e gli orientamenti strategici aziendali. Il piano si è concentrato su due direttrici già individuate come prioritarie da UTIL: da un lato l'efficientamento e rafforzamento organizzativo, da realizzarsi attraverso innovazioni di processi e digitalizzazione; dall'altro la sostenibilità ambientale, considerata un investimento necessario e strategico per garantire competitività e rispondere alle crescenti richieste normative e di mercato. Questo orientamento generale ha trovato una traduzione operativa nei progetti realizzati in parallelo e successivamente alla formazione: la digitalizzazione del flusso di gestione delle richieste di quotazione, resa più sostenibile grazie a un diffuso *digital mindset*, e l'avvio di diverse iniziative di efficientamento energetico, stimulate dal percorso green. In entrambi i casi, la formazione ha avuto un ruolo di accompagnamento e facilitazione, aumentando la rilevanza - sia per l'organizzazione che per i singoli partecipanti - e forza della formazione stessa di generare cambiamenti e impatti.
- **Coinvolgimento interfunzionale.** Un altro fattore che ha contribuito al successo del piano è stato il coinvolgimento di figure provenienti da reparti diversi – commerciale, tecnico, qualità, manutenzione, acquisti. La composizione eterogenea dei gruppi ha favorito la condivisione di prospettive e l'emergere di un linguaggio comune, riducendo le distanze tra funzioni. Questa dimensione interfunzionale ha reso la formazione più efficace perché ha permesso ai partecipanti di confrontare direttamente le proprie pratiche, comprendendo meglio le interdipendenze dei processi e le implicazioni trasversali di temi come la digitalizzazione dei flussi o l'efficienza energetica. In questo senso, i percorsi non si sono limitati a rafforzare competenze individuali, ma hanno contribuito a costruire un patrimonio condiviso che facilita la collaborazione organizzativa.
- **Supporto metodologico e organizzativo dell'ente formatore.** Il contributo dell'ente formatore ha rappresentato un elemento abilitante importante. L'ente ha svolto un ruolo centrale nella micro-progettazione dei percorsi, nella selezione dei docenti e nell'adattamento dei contenuti ai diversi target; arricchito il processo di analisi dei fabbisogni con la propria esperienza ed expertise; e garantito che la formazione fosse erogata secondo metodologie adeguate al contesto, personalizzate ed efficaci. Allo stesso tempo, l'esperienza evidenzia anche margini di sviluppo futuri lì dove il raggio d'azione dell'ente è naturalmente più limitato, e in particolare nelle fasi di monitoraggio e valutazione degli esiti, oggi gestite prevalentemente in forma informale.
- **Organizzazione flessibile della didattica.** La scelta di un'erogazione interamente online, articolata in slot brevi di massimo quattro ore, ha rappresentato una risposta efficace alle sfide organizzative poste sia dai vincoli del canale di finanziamento sia dalla necessità di conciliare i percorsi con i carichi produttivi e i periodi di ferie. Questa impostazione ha reso possibile la partecipazione di un ampio numero di lavoratori e ha facilitato il rispetto dei requisiti minimi di durata previsti. Allo stesso tempo, sono emersi alcuni limiti legati alla modalità online, in particolare sul piano dell'interazione e dello scambio diretto tra i partecipanti. Se da un lato la flessibilità organizzativa ha aumentato l'accessibilità, dall'altro la distanza digitale ha in alcuni casi ridotto l'efficacia del confronto.

Storie di Formazione 2025

- Accesso a strumenti di finanziamento esterni. L'accesso al finanziamento esterno ha rappresentato un elemento cruciale per la realizzazione del piano, agendo come fattore abilitante e compensando limiti interni di risorse e priorità. Questo elemento assume particolare rilievo in un contesto in cui argomenti formativi strategici come quelli dell'impatto ambientale e della digitalizzazione si ritrova compressi dall'esigenza di realizzare già numerosi e onerosi interventi formativi necessari al mantenimento degli standard e certificati di qualità, caratterizzanti il settore produttivo di UTIL.

La lettura complessiva dei fattori abilitanti mette in evidenza un piano formativo che ha saputo valorizzare elementi interni già consolidati e, al contempo, colmare alcuni limiti organizzativi grazie al supporto esterno e a scelte metodologiche mirate. La seguente matrice SWOT propone una restituzione sintetica dei punti di forza, criticità e prospettive che emergono dall'esperienza di UTIL.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Il piano formativo realizzato da UTIL evidenzia alcune pratiche che si distinguono per la loro capacità di connettere bisogni concreti e risultati operativi. Si tratta di modalità che hanno favorito l'efficacia degli interventi, mantenendo coerenza con il contesto produttivo dell'azienda, che hanno rappresentato un valore aggiunto sia per l'azienda che i partecipanti e che presentano caratteristiche di trasferibilità e adattabilità anche in altri ambiti industriali.

- Micro-progettazione e apprendimento contestualizzato. Un elemento distintivo del piano è stata la stretta collaborazione nella micro-progettazione tra ente formatore, docenti e referenti aziendali. Questo lavoro preliminare ha consentito di tradurre i fabbisogni individuati in obiettivi didattici concreti e pertinenti. L'impianto è stato ulteriormente affinato nel contesto delle singole azioni formative grazie a un confronto iniziale tra docenti e partecipanti, finalizzato a raccogliere aspettative, individuare attenzioni formative e selezionare casi d'uso da portare in aula. Tale impostazione ha trovato naturale prosecuzione nella conduzione dei corsi, caratterizzati da un approccio laboratoriale

Storie di Formazione 2025

e applicativo, in cui i contenuti sono stati costantemente calati nella realtà aziendale, come gli esempi relativi agli interventi di efficientamento energetico che hanno reso tangibile la connessione tra le tematiche di formazione e i processi operativi, favorendo un apprendimento situato e trasferibile. Il connubio tra micro-progettazione e contestualizzazione ha aumentato l'efficacia percepita della formazione, riducendo il rischio di percorsi generici e garantendo una piena coerenza con le priorità organizzative. Dal punto di vista metodologico, si tratta di una prassi in linea con le logiche del *work-based learning*, replicabile in altri contesti industriali.

- **Formazione interfunzionale.** Un aspetto distintivo del piano formativo di UTIL è stata la composizione eterogenea delle aule, che ha visto la partecipazione di lavoratori provenienti da funzioni diverse. Nei percorsi digitali, tale approccio ha stimolato la condivisione di linguaggi e strumenti comuni utili alla digitalizzazione dei processi, rafforzando la capacità di lavorare su flussi interfunzionali. Nel percorso green il confronto ha permesso di cogliere la portata trasversale della sostenibilità e delle implicazioni e interconnessioni ambientali delle attività svolte dalle diverse funzioni. Dal punto di vista aziendale, l'interfunzionalità ha rappresentato una buona prassi perché ha reso più visibile il legame tra singole competenze e obiettivi strategici, ha contribuito a costruire una consapevolezza condivisa, prerequisito essenziale per l'adozione di progetti di miglioramento organizzativo, e diffuso e rafforzato un linguaggio comune. Allo stesso tempo, si tratta di una modalità che richiede alcune condizioni di efficacia per produrre risultati concreti: una selezione equilibrata dei partecipanti, metodologie attive che stimolino il confronto, e un forte legame con casi d'uso reali. In assenza di questi elementi, il rischio è che le dinamiche interfunzionali restino superficiali o che la partecipazione di funzioni diverse diventi un fattore dispersivo.
- **Attestazioni finali e valorizzazione dei framework di competenza.** Un ulteriore elemento qualificante del piano è stata la scelta di rilasciare, al termine dei percorsi, attestazioni finali di messa in trasparenza degli apprendimenti. I documenti hanno riportato non solo le ore di frequenza e le competenze acquisite, ma anche la loro referenziazione ai principali framework nazionali ed europei: livello EQF, DigComp 2.1 e Atlante del Lavoro. Questa impostazione rappresenta una buona prassi perché consente di aumentare la trasferibilità e la spendibilità delle competenze, superando la logica della formazione come esperienza isolata e non documentata. Il riconoscimento formale rafforza inoltre il patrimonio aziendale di competenze, rendendo più semplice per i lavoratori valorizzare il proprio percorso anche in contesti esterni all'organizzazione. Perché l'attestazione non resti un adempimento formale e possa essere pienamente valorizzata anche nella gestione interna delle competenze e del personale è importante che venga effettivamente integrata nei sistemi interni, ad esempio attraverso eventuali mappature e matrici aziendali e i gestionali HR già in uso.

5.3 – Conclusioni

Il percorso formativo realizzato da UTIL ha confermato la funzione della formazione come leva strategica di rafforzamento organizzativo e di sostegno alla traiettoria industriale. I risultati emersi mostrano come gli interventi abbiano contribuito non soltanto a trasferire competenze specifiche, ma anche a generare processi di cambiamento più ampi, incidendo sul modo in cui l'azienda interpreta e governa le proprie sfide competitive. In particolare, la formazione ha agito da catalizzatore in due direzioni complementari. Da un lato, ha reso più solide le basi per l'innovazione di processo e la digitalizzazione, sviluppando competenze operative diffuse e favorendo un linguaggio comune tra le diverse funzioni. Dall'altro, ha contribuito ad accrescere la sensibilità e la capacità di risposta rispetto alle istanze di sostenibilità ambientale ed efficienza energetica, con ricadute tangibili nella gestione degli impianti e nei comportamenti organizzativi.

Gli elementi abilitanti e le buone prassi emerse – dall'allineamento con gli orientamenti strategici aziendali al coinvolgimento interfunzionale, fino all'attenzione alla micro-progettazione e alla contestualizzazione degli

Storie di Formazione 2025

apprendimenti – hanno rappresentato fattori decisivi per la riuscita del piano. Al tempo stesso, le criticità registrate segnalano spazi di miglioramento che potranno orientare le future iniziative.

Nel complesso, il piano ha condotto UTIL a una fase di consolidamento e sviluppo delle competenze, accompagnando la stabilizzazione organizzativa e sostenendo l'evoluzione del core business. La prospettiva è quella di una formazione sempre più integrata con i processi operativi, capace di coniugare apprendimento individuale e crescita collettiva, e di rafforzare nel tempo la resilienza e la competitività aziendale.

Storie di Formazione 2025

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “UTIL FORMAZIONE 2023” (ID 362299): accordo, formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Sito aziendale:

<https://utilgroup.com/>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	UTIL INDUSTRIES
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Lavorazione meccaniche
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: 362299 Titolo Piano: UTIL FORMAZIONE 2023
Tematiche formative	Informatica (cyber security, alfabetizzazione digitale, gestione e analisi dati, gestione documentale e digitalizzazione processi, principi Industria 4.0 e AI), abilità personali (comunicazione e story telling), tematiche ambientali (ciclo di vita del prodotto, ESG, ottimizzazione energetica ed efficientamento logistica)
Modalità didattiche	Erogazione online, sessioni brevi da massimo 4 ore per conciliare formazione e carichi produttivi, approccio applicativo e contestuale, confronto interfunzionale
Risultati della formazione	Rafforzamento delle competenze digitali di base e intermedie, maggiore consapevolezza organizzativi su tematiche di sostenibilità ambientale e standard ESG, supporto a progetti aziendali (digitalizzazione processi ed interventi di efficientamento energetico), attestazioni finali
Buone Prassi Formative	Micro-progettazione e apprendimento contestualizzato; formazione interfunzionale; attestazioni finali e valorizzazione dei framework di competenza