



## **DENIGROUP**

Ambito Strategico: **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

Titolo: **L'innovazione per tutti, tutti per De.Ni.Group**

Rapporto a cura di: **Paolo Nico**

Codice identificativo del piano titolo: **318177 Industria 4.0: una rivoluzione nella progettazione**

## **INDICE**

### **1 INTRODUZIONE**

### **2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**

- 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore
- 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione
- 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione
- 2.4 Considerazioni riepilogative

### **3 IL PIANO FORMATIVO**

- 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti
- 3.3 Considerazioni riepilogative

### **4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE**

- 4.1 L'impatto della formazione
- 4.2 Considerazioni riepilogative

### **5 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE**

- 5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- 5.2 Le buone prassi formative aziendali
- 5.3 Conclusioni

# 1 INTRODUZIONE

Rendere la produzione e la gestione del magazzino del tutto automatizzata e interconnessa, in un'ottica dell'allargamento logistico. Per questo è fondamentale che ogni percorso di trasformazione venga adeguatamente accompagnato e progettato. La ricerca e l'affiancamento di nuove figure non possono prescindere da un'adeguata formazione del personale già presente in azienda. In un mondo sempre più digitale, lo sviluppo tecnologico è così rapido che ogni competenza nel momento in cui la si acquisisce, può diventare già superata. La chiave, quindi, non può che essere quella di una formazione permanente, con un atteggiamento di costante apertura. In De.Ni.Group s.r.l. questo paradigma è già realtà.

De.Ni.Group, azienda di Modugno (BA) che conta oltre trenta lavoratori, tra operai tecnici e ingegneri, è specializzata, e leader di settore, nella costruzione, trasformazione, manutenzione e riparazione di apparecchiature e componenti per oleodinamica.

L'azienda barese, in collaborazione con l'ente professionale MCG CUBE, ha presentato un piano a valere sul conto formazione dal titolo "Industria 4.0: una rivoluzione nella progettazione" con il quale mirava a formare il proprio personale nell'utilizzo delle nuove macchine e di una sistema gestionale che ottimizzasse tempi e costi dei processi lavorativi.

Gli ambiti tematico-strategici di riferimento per il quale è stato selezionato il progetto è "Innovazione digitale e tecnologica di processo, di prodotto" in quanto l'intervento mirava a formare i lavoratori al miglioramento continuo delle proprie risorse nella gestione della produzione e logistica industriale e a fornire le competenze necessarie per la gestione di questi processi in un'ottica Lean.

Il motivo che ha portato alla scelta di questa attività formativa come oggetto del presente monitoraggio è legato ad un mix di fattori.

Innanzitutto, l'azienda De.Ni.Group è leader di mercato di nicchia all'interno della metalmeccanica, che riguarda il trattamento e la produzione di componenti per la gestione dei fluidi. Un'azienda che continua a crescere e che si è posta l'obiettivo di trasformarsi da piccola a media azienda, partendo dall'ottimizzazione dei processi di produzione e di gestione interni, in ottica industria 4.0, fino all'ampliamento del magazzino e delle aree produttive. Creare innovazione, realizzare costanti investimenti in ricerca per offrire al mercato strumenti che consentano di conquistare e mantenere alti livelli di vantaggio competitivo. Quindi un'azienda che fa dell'ambizione e della ricerca e dell'innovazione il suo pane quotidiano.

A questo si aggiunge il contenuto del piano. Un'azienda in veloce e costante crescita che è consapevole della necessità di nuove competenze che si collocano fra le professioni di natura meccanica, elettrica, pneumatica e oleodinamica, utilizzando strumenti di diagnostica e applicando metodologie d'azione ispirate ai paradigmi dell'industria 4.0.

All'intervista che si è svolta nella sede di Modugno hanno partecipato:

- Cesare De Palma – Direttore Operativo di De.Ni.Group
- Carmine d'Agnano consulente esterno per la formazione professionale.

## 2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La De.Ni.Group SRL è stata fondata nel 2020 attraverso la Fusione per Incorporazione delle tre aziende trentennali del gruppo: Airdeni Srl, Icosystems Srl e De.Ol. Srl. Il processo di unione nasce dalla stretta collaborazione commerciale che si era instaurato negli anni. L'esclusività e l'esperienza portata dalle singole aziende è rimasta tale nelle tre aree di specializzazione di prodotto che l'azienda offre al mercato:

- La Icosystems, nata nel 1987, è referente per la divisione del settore oleodinamico, si occupa da 30 anni di progettazione, costruzione e revisione di sistemi oleodinamici, costruzione di sistemi di produzione di energia oleodinamica (c.d. centraline), siano essi a fonte di energia primaria elettrica, endotermica o manuali per impianti di emergenza, costruzione e rivendita attuatori di potenza (c.d. cilindri) studiati su misura, disponendo di un ampio magazzino materie prime di tubi levigati, aste cromate e guarnizioni di varie qualità e misure. Esecuzione di commissioning, rewamping e retrofitting di impianti oleodinamici a bordo macchina.
- La Airdeni nacque nel 1987 dopo che dalla società DENI S.A.S. furono generate tre aziende e sviluppate per ramo di specializzazione. Oggi è una azienda commerciale che si occupa principalmente della fornitura di prodotti avente a che fare con l'aria compressa: dalla scelta dei compressori, alla realizzazione dell'impianto vero e proprio, fino alla sostituzione dei più piccoli raccordi e valvole con professionalità e competenza.
- La DeOln nata nel 2008, è la referente per la divisione dell'oleodinamica in serie ed ha lo scopo di produrre e commercializzare cilindri oleodinamici in serie per OEM

Il gruppo opera in un mercato di nicchia del settore metalmeccanico, ponendosi tra i maggiori produttori di componenti oleodinamici e nella loro commercializzazione in mercato in cui i competitor sono abbastanza aggressivi.

### 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La costruzione di una nuova sede, l'innovazione dei macchinari, il miglioramento della qualità del prodotto, l'ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e della produzione sono le linee guide strategiche di De.Ni.Group SRL che si possono racchiudere nei seguenti punti :

- innovare i prodotti e i processi produttivi al fine di migliorare e supportare maggiormente i clienti nella realizzazione di impianti oleodinamici complessi
- Condividere l'esperienza aziendale con i clienti in modo da progettare, sviluppare e realizzare impianti oleodinamici sempre innovativi e personalizzati
- Garantire la migliore qualità per ciascun cliente, tempistiche certe e rispettate per ogni progetto e prodotto, il miglior rapporto costo / qualità
- Offrire ai clienti sempre una vasta gamma di prodotti oleodinamici e soluzioni innovative per il settore di riferimento
- Offrire sempre un servizio post vendite e manutentivo di qualità e tecnicamente avanzato
- Definire strategie di crescita per aumentare le vendite di componenti e impianti oleodinamici

- Sviluppare motivi di interesse per i lavoratori dipendenti in modo da renderli partecipi ed al centro del progetto aziendale
- Creare nuove e stimolanti sfide professionali, incentivando l'iniziativa individuale, volta allo sviluppo tecnologico e di prodotto e sviluppando la cultura della qualità e del teamworking

Queste strategie si sono tradotte in un percorso di innovazione tramite l'inserimento di nuovi macchinari automatizzati come: la segatrice automatica, il banco di collaudo, il banco di lavaggio dei prodotti finiti, l'implementazione software per il controllo delle attrezzature, implementazione software per gestione delle commesse. In una parola sta nascendo una nuova azienda Lean al fine di dare risposte più tempestive e qualitative alle richieste della clientela ed avere un maggiore controllo dei macchinari, sia in termini di programmazione della produzione, sia in ottica manutentiva al fine di prevenire guasti che compromettano i prodotti finiti o rallentino le consegne ai clienti. Aumentare la creazione di valore riducendo al minimo gli sprechi e ricercando la qualità totale nel prodotto e nel lavoro. Eliminare le sovrapproduzioni, il tempo speso in processi inutili, i ritardi, i sovraccarichi di lavoro attraverso un'organizzazione efficace, efficiente e proporzionata alla domanda reale di produzione.

### 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione erogata

Innovarsi ed innovare per crescere. Questo slogan descrive adeguatamente gli obiettivi che l'azienda De.Ni.Group si pone nel breve e medio periodo. Il management aziendale intervistato è pienamente consapevole che il mercato di riferimento, in cui opera l'azienda, vive di slanci dovuti alla capacità degli imprenditori di saper investire, risorse umane ed economiche, per raggiungere quel *quid*, in termini di vantaggio, che solo l'innovazione tecnologica può darti in questo periodo storico. A volte la tempestiva gestione di un ordine riesce ad aprire porte di mercato che sembravano irraggiungibili.

Questo in De.Ni.Group l'hanno capito e l'hanno posto al centro della programmazione pluriennale. Agli investimenti, nei macchinari e nei software, dell'ultimo anno, seguirà un ampliamento dell'area destinata alla produzione ed al magazzino per portare l'azienda a trasformarsi dal piccola a media acquisendo così nuove fette di mercato, soprattutto all'estero.

Una siffatta cultura aziendale che mette l'innovazione al centro del proprio agire imprenditoriale, richiede un importante intervento, e sforzo, formativo al fine di adeguare le competenze tecniche interne nell'utilizzo delle nuove soluzioni e, di riflesso, sostenere gli investimenti realizzati

La formazione continua diventa pertanto un punto cruciale per questa fase storica dell'impresa, utile non solo a trasferire le nuove competenze, soprattutto legata alla digitalizzazione dei processi produttivi, ma anche al passaggio generazionale da una forza lavoro "analogica" ad una "digitale". Forte all'interno dell'azienda è ancora lo sbalzo generazionale della forza lavoro. Per questo la formazione diventa momento di unione e confronto tra le diverse generazioni, in taluni casi anche scontro fra chi rigetta le nuove tecnologie restando attaccato alla manualità del lavoro. Fondamentale, in questo senso, il lavoro che stanno svolgendo i responsabili di funzione che sono continuamente impegnati in attività di formazione dei lavoratori con una maggiore anzianità e accompagnamento per i nuovi lavoratori che entrano in azienda, al fine generale di migliorare le performance aziendali

### 2.4 Considerazioni riepilogative

Dalla documentazione raccolta e dall'intervista in azienda si è evinto che la finalità del progetto era quella di trasferire le competenze per l'utilizzo di strumenti di innovazione e di processi meccanici e di ingegnerizzazione Industriale unendo l'utilizzo delle macchine utensili con quelle derivanti dalla Tecnologia della Ricerca ed

innovazione (Industria 4.0). Per un'azienda che fa della costante ricerca dell'innovazione tecnologica la base della sua crescita, la formazione diventa lo strumento operativo attraverso il quale potrà raggiungere i suoi obiettivi.

Durante la visita in azienda è emerso il contrasto interno, condiviso da numerose realtà aziendali pugliesi, tra le vecchie generazioni "analogiche" e le nuove generazioni "digitali" le prime più restie all'introduzione delle tecnologie, le seconde più predisposti all'utilizzo degli schermi touch per dare comandi alle macchine.

Da questo scontro l'azienda De.Ni.Group è riuscita a trarne il meglio utilizzando la formazione continua come mezzo di contatto tra i due mondi. Tra gli anziani che hanno dalla loro il bagaglio delle conoscenze e dell'esperienza ed i millenials che diventano i facilitatori per l'uso delle nuove macchine "senza pulsanti". In questo senso l'opera delle generazioni più grandi è fondamentale in quanto trasferiscono ai nuovi lavoratori le competenze che il sistema istituzionale della formazione non insegna ai discenti.

Da segnalare in questo contesto l'importante collaborazione che l'azienda De.Ni.Group ha sottoscritto con l'ITS della mecatronica Cuccovillo, un'opportunità per l'azienda di dare ai propri potenziali lavoratori del futuro le competenze specialistiche di cui necessitano all'interno del processo produttivo, e per gli studenti una seria preparazione tecnico-professionale molto specialistica, unita a competenze di base e trasversali, che li rende spendibili sul mercato del lavoro, al fine di abbattere questo mismatch di competenze tra domanda e offerta di lavoro.

## 3 IL PIANO FORMATIVO

### 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il piano formativo nasce dall'analisi condotta con i referenti aziendali volta all'individuazione dei gap di competenze interne ritenute necessarie all'implementazione delle strategie avviate dall'azienda nell'ambito dell'industria 4.0.

La rilevazione dei fabbisogni ha individuato l'esigenza di sviluppare le competenze e capacità dei lavoratori relative a:

- Addestramento e utilizzo ottimale dei nuovi macchinari introdotti quali nuovi banchi da lavoro e attrezzature specifiche;
- Miglioramento nell'utilizzo del software di controllo e programmazione dei macchinari stessi.

Le necessità formative si inseriscono in un piano organico di sviluppo aziendale che prevede, nel breve – medio periodo, l'upgrade dell'azienda verso l'implementazione dei processi gestionali e produttivi coerentemente con le logiche 4.0. A sostegno delle competenze dei lavoratori, infatti, si sono programmate delle strategie di sviluppo da implementare attraverso ulteriori interventi formativi mentre, a sostegno dello sviluppo dell'azienda, sono previsti investimenti quali:

- l'introduzione di più aggiornate metodologie di lavoro,
- l'acquisto di nuovi macchinari e attrezzature
- un importante investimento nella realizzazione di un nuovo sito produttivo

Le metodologie utilizzate per l'analisi dei fabbisogni hanno privilegiato un approccio diretto con i responsabili dell'azienda attraverso riunioni, focus group e analisi on site dei processi produttivi in essere. Obiettivo primario è stato individuare micro-processi sui quali intervenire attraverso piccoli interventi di addestramento e formazione. Individuate le aree di intervento prioritarie, per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze interne, si è proceduto alla progettazione di un primo intervento formativo in linea con quanto sopra descritto.

L'analisi ha quindi portato alla definizione del piano formativo realizzato, i cui esiti sono stati ritenuti utili dai responsabili e dai lavoratori direttamente interessati.

### 3.2 Il Processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo di progettazione, realizzazione e monitoraggio del piano formativo ha previsto i seguenti step:

- Analisi della domanda che ha consentito l'inquadramento del contesto di riferimento in cui l'azienda sta implementando il progetto di innovazione per far emergere poi reali fabbisogni formativi;
- Diagnosi e rilevazione Fabbisogni Formativi per ottenere una diagnosi approfondita relativa ai fabbisogni formativi in termini di competenze chiave (articolate in conoscenze e abilità) e contenuti. Obiettivi specifici sono stati:
  - riconoscere e selezionare i lavoratori coinvolti nei processi di trasformazione e, dunque, da coinvolgere nel piano di formazione;
  - censire e mappare le competenze richieste per l'implementazione dei nuovi processi e metodologie produttive con riferimento a ciascuna fase di realizzazione e quindi a ciascun ruolo;

- rilevare il livello di competenze possedute dalle risorse e determinare il gap tra competenze richieste e possedute;
- Definizione con l'azienda dei modelli e delle metodologie di intervento: favorire l'efficacia dei processi di apprendimento attraverso il coinvolgimento diretto dei partecipanti e la definizione di coerenti metodologie, creare nei partecipanti le condizioni affinché essi siano in grado di esercitare una maggiore capacità di controllo e di direzione del proprio agire personale e professionale, garantire il presidio della centralità delle competenze, esplicitando i risultati finali di apprendimento in termini di competenze documentabili, osservabili e riconoscibili, definire standard professionali e formativi, con relativa misura, che garantiscono la certificazione e trasferibilità delle competenze individuate in più contesti e nei settori che necessitano di quelle competenze.

Conclusa la fase propedeutica si è proceduti con:

- Progettazione delle attività del piano: pianificare le attività formative e non formative che concorrono a realizzare gli obiettivi del piano e a rispondere ai fabbisogni formativi dell'azienda, definire gli obiettivi formativi del piano in termini di priorità e ricadute attese, definire contenuti e programmi formativi specifici. La metodologia didattica scelta è stata l'aula per le attività teoriche e il training on the job per le attività di applicazione sulle nuove strumentazioni. Le docenze sono state scelte tra professionisti provenienti dal mondo accademico dell'Università di Bari ai quali si sono affiancati i capiservizio per la dimostrazione pratica delle nuove competenze
- Monitoraggio e Valutazione delle attività del piano per consentire la rilevazione di tutti quegli elementi utili ai diversi soggetti coinvolti nel Piano per verificare l'aderenza dei percorsi realizzati al progetto operativo, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia, coerenza a quanto programmato.

Al termine dell'erogazione del piano, attraverso sessioni di osservazione in situazione si è verificata l'efficacia del percorso formativo realizzato in termini di: capacità dei lavoratori di applicare le nuove pratiche produttive, e la capacità dei lavoratori di trasferire tali competenze alle risorse direttamente subordinate.

Gli obiettivi delle attività di valutazione sono, pertanto, individuabili nei seguenti indicatori:

- valutare la corrispondenza degli esiti delle verifiche con le specifiche definite in fase di progettazione;
- rilevare la coerenza complessiva dei risultati rilevati con gli obiettivi generali dell'azione formativa;
- attivare le necessarie azioni preventive e correttive;

Gli esiti sono stati soddisfacenti. Dal punto di vista aziendale vi è stata la possibilità di inserire in produzione, in tempi piuttosto rapidi, nuovi macchinari che portano benefici in termini di costi e tempi all'azienda. Dal punto di vista dei discenti il continuo confrontarsi con i colleghi ha permesso di mettere in circolo conoscenze e competenze che hanno garantito l'implementazione dei nuovi macchinari all'interno dei processi lavorativi quotidiani.

### **3.3 Considerazioni riepilogative**

Tutto il processo formativo si è svolto in maniera coerente rispetto ai risultati attesi. L'analisi dei fabbisogni ha permesso di definire un percorso formativo che aderisse alle richieste di formazione dell'azienda investita da un processo di rinnovamento delle macchine di produzione e dei software di gestione del lavoro.

Dall'intervista sul campo è emersa nuovamente la commistione di competenze tra le diverse generazioni che può diventare un elemento di vantaggio per l'azienda che non vede in questo uno scontro ma un momento di incontro interno tra i lavoratori.



La scelta dei docenti è avvenuta in base a specifiche competenze richieste dall'azienda per far comprendere ai propri lavoratori l'utilizzo delle nuove macchine. In questo è stato fondamentale il lavoro dell'ente formativo che ha fatto da ponte con docenti di spessore che potessero diffondere e inculcare nei lavoratori un paradigma nuovo come quello dell'industria 4.0.

Le metodologie didattiche sono state calibrate in base all'esito degli incontri con il management aziendale che necessitava di una parte teorica per avvicinare i lavoratori più anziani alle nuove tecnologie, ma anche far comprendere l'utilizzo pratico delle nuove macchine. Pertanto il mix Aula e Training on the job è risultato essere lineare con gli obiettivi prefissati e adeguata agli esiti raggiunti.

## **4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE**

### **4.1 L'impatto della formazione**

Dall'incontro con i referenti aziendali si è potuto constatare che l'impatto della formazione sullo svolgimento delle attività aziendali è stato senz'altro positivo.

Le attività formative hanno avuto un esito positivo che possiamo declinare in due ambiti tra loro convergenti.

Il primo è strettamente legato all'aumento delle competenze. Il lavoratore sin dalle prime attività d'aula ha avuto modo di aumentare le proprie conoscenze aumentando così la sua efficienza e la sua produttività sul posto di lavoro che da un beneficio sostanziale all'azienda. In più un lavoratore professionalmente più preparato è certamente una persona che si sente più utile al sistema azienda e pertanto recepisce un benessere personale nel sentirsi apprezzato.

Questo converge con il secondo ambito che è il rafforzamento del rapporto lavoratore azienda. Sentirsi apprezzato in azienda, sentirsi partecipe della crescita aziendale, percepire la formazione come momento di crescita culturale che permette ai lavoratori di stare al passo con i tempi, fortifica il rapporto azienda lavoratore con quest'ultimo che cresce umanamente e professionalmente.

Nello specifico, si è andata delineando una nuova gestione delle attività di progettazione e sviluppo dei servizi/prodotti software sia per la crescita aziendale, sia per l'immissione nel mercato, migliorando i risultati aziendali sia in termini di efficienza e di tempo, sia di efficacia per il raggiungimento dei risultati e migliore qualità dei servizi offerti. Si percepisce maggiore serenità dei lavoratori nello svolgimento dei compiti assegnati. I gestionali introdotti hanno poi incrementato il lavoro di squadra ed è migliorata l'attività di controllo ed anche di auto-controllo del lavoro svolto.

Gli interventi formativi realizzati hanno, da un lato, migliorato la consapevolezza dei lavoratori in merito alle competenze possedute e al gap di competenze da colmare e, dall'altro, sviluppato le competenze tecniche necessarie alla corretta gestione dei nuovi processi aziendali.

In particolare, nei reparti produttivi gli interventi realizzati hanno portato un visibile miglioramento nell'organizzazione della linea migliorando i rendimenti in termini di efficacia ed efficienza in termini di produttività.

I principali cambiamenti riscontrati, a fronte di una maggiore consapevolezza dell'importanza del ruolo, fanno riferimento ad un miglioramento significativo delle performance e delle capacità dei lavoratori di individuare le possibili aree di aggiustamento e di proposta di soluzioni più efficienti.

L'applicazione dei paradigmi lean dell'industria 4.0 in De.Ni.Group ha avuto un forte impatto sull'attività lavorativa, in quanto tutti hanno appreso una nuova gestione dei compiti assegnati, basata sulla qualità del lavoro e non sulla quantità. Hanno affrontato le attività di progettazione e sviluppo con maggior serenità, focalizzando da subito l'obiettivo da raggiungere ed il processo da seguire per giungere alla meta.

### **4.2 Considerazioni riepilogative**

Guardando ai risultati e all'impatto concreto che il percorso formativo ha avuto, non si può non sottolineare l'efficacia che l'azione formativa ha avuto all'interno dell'azienda De.Ni.Group impegnata in un processo di rinnovamento dei macchinari e di innovazione.

L'azienda grazie al percorso formativo è riuscita ad limitare gli eventuali danni che si sarebbero potuti generare da un processo di ampliamento e digitalizzazione degli impianti e dei processi. Il management aziendale ha

potuto così concentrarsi sull'implementazione dei nuovi macchinari potendo contare su un personale formato e pronto ad accogliere le novità.

L'azienda soddisfatta per i risultati ottenuti si è così potuta concentrare nel far crescere i propri lavoratori all'interno dell'azienda grazie alle nuove competenze acquisite con la formazione. Soprattutto in un'ottica di crescita e innovazione dei prodotti.

Un maggiore coordinamento, un più attento lavoro di squadra, un più intenso amalgama tra i diversi profili professionali e le varie attività. Scambiarsi idee, suggerimenti e soluzioni anche se tra diversi gruppi di lavoro è sempre positivo e va incoraggiato il più possibile.

L'entusiasmo e la soddisfazione sono veramente elevati, perché a distanza di tempo si può affermare che l'azione formativa sia stato un successo in quanto tutti i soggetti coinvolti si sentono parte di questo percorso

## 5 CONCLUSIONI

### 5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Gli elementi e i fattori che hanno influenzato positivamente i percorsi formativi sono molteplici e riportati in maniera sintetica nella seguente analisi SWOT.

<p><b><i>Punti di Forza:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un'adeguata analisi dei fabbisogni</li><li>• Confronto generazionale tra i lavoratori che abbattano i pericoli del turnover aziendale</li><li>• Condivisione degli obiettivi tra azienda e lavoratori</li><li>• La progettazione delle attività formative e delle metodologie didattiche</li><li>• Il sostegno del management alle attività formative</li></ul>	<p><b><i>Punti di Debolezza</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La difficoltà nel trovare formatori di eccellenza non legati a società di formazione</li></ul>
<p><b><i>Opportunità:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento delle produttività in termini di digitalizzazione e sostenibilità economica.</li><li>• Razionalizzazione dei costi e dei tempi di produzione</li><li>• Crescita della dimensione aziendale</li></ul>	<p><b><i>Minacce:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Non si segnalano minacce</li></ul>

In generale, i partecipanti hanno gradito molto l'approccio pragmatico che ha consentito loro di applicare nel concreto quanto appreso in aula e di migliorare le performances individuali nell'applicazione di quanto appreso nelle loro attività lavorative. La consapevolezza di sentirsi parte fondante della crescita aziendale da ai lavoratori quella competenza che li spinge a rendersi protagonisti del cambiamento.

Il management, dal canto suo, crede molto nella formazione per far crescere i propri lavoratori al fine di renderli soggetti attivi dell'innovazione digitale e dell'ingresso dell'azienda nei nuovi mercati.

### 5.2 Le buone prassi formative aziendali

Gli output generati dall'analisi della documentazione e dalle interviste sul campo possono definire le buone prassi formative poste in essere da De.Ni.Group secondo la seguente tabella:

<b>Soluzione ai problemi</b>	Le attività formative hanno raggiunto pienamente l'obiettivo di accompagnare l'azienda nel percorso di innovazione tecnologica
<b>Efficacia</b>	Le attività formative hanno avuto effetti diretti permettendo all'azienda di immettere nel proprio sistema produttivo nuovi macchinari tecnologicamente avanzati e la gestione lean ha permesso di ottimizzare tempi e costi di produzione
<b>Efficienza</b>	La formazione attuata ha avuto un'alta produttività nella bilancia tra costi e benefici, in quanto a fronte dei costi di formazione, si oppone un elevato aumento delle competenze in seno all'azienda, come un miglior clima aziendale, ed una produzione più rapida ed efficiente

<b>Qualità</b>	Il piano ha soddisfatto pienamente le aspettative del management aziendale e dei lavoratori. I primi possono continuare nel processo di ammodernamento dei macchinari con un occhio alla crescita della dimensione aziendale; i lavoratori si sentono parte di questo percorso e ne partecipano come protagonisti di questo cambiamento.
<b>Riprodotte in contesti formativi simili</b>	L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di un management aziendale ambizioso che abbia voglia di crescere e che sia consapevole che la crescita aziendale passi dalla crescita dei lavoratori.
<b>Riprodotte in contesti formativi diversi</b>	L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti in quanto, avendo trattato esigenze formative caratteristiche del settore, potrebbe essere trasferito anche ad imprese di settori diversi che siano alle prese con percorsi di adeguamento degli impianti in ottica lean ed industria 4.0

In definitiva il progetto è da segnalare per il forte impatto che ha avuto nelle dinamiche aziendali e nella crescita sul mercato che ha apportato all'azienda nel breve e medio periodo.

### 5.3 Conclusioni

Concludendo l'analisi del piano "Industria 4.0: una rivoluzione nella progettazione" possiamo certamente apprezzare il lavoro fatto dai diversi soggetti che vi hanno preso parte. Nell'intervista con il management aziendale è emersa una certa soddisfazione per gli esiti del piano dovuto a due motivi.

Il primo è che grazie alle attività formative l'azienda De.Ni.Group si sta rinnovando sia in termini di macchine che di processi aprendo le porte alle nuove tecnologie che permettono di ottimizzare i costi, i tempi di lavoro e offrire risposte più aderenti alle domande dei clienti.

La seconda motivazione sta nel fatto che grazie alla formazione continua l'azienda sta creando un clima aziendale più confacente a raggiungere gli obiettivi aziendali che si è posta nel 2020 quando unendo tre aziende il management si è posto l'obiettivo di aumentare la dimensione delle singole tre aziende. Le attività formative sono diventate momento di confronto tra le diverse generazioni, ma soprattutto di completamento dei lavoratori in un continuo scambio di conoscenze e competenze

L'amministratore è anche consapevole che questo percorso iniziato ha bisogno di essere continuamente foraggiato dalla formazione continua per permettere ai singoli lavoratori di trasformare in benessere personale il bagaglio di competenze trasferite durante le ore fuori dalla produzione. In una parola, in De.Ni.Group sono consapevoli che bisogna trasformare la conoscenza meccanica in strumenti per la crescita personale. Il personale avverte questo sostegno e si sente partecipe di essere parte integrante con l'azienda.

La progettazione e gestione delle attività formative sono state frutto di una stretta collaborazione con l'ente formativo attraverso un processo di rilevazione dei fabbisogni che ha previsto numerosi contatti tra il management ed i lavoratori e tra il management e l'ente formativo. Ne è venuta fuori una corrispondenza di obiettivi che ha facilitato la riuscita del piano.

In questo quadro il canale di Fondimpresa rappresenta una fonte di finanziamento rilevante negli investimenti in formazione di De.Ni.Group che in sede di intervista ha auspicato un maggiore impulso alle attività formative a distanza.