



“Da noi tutto diventa possibile”

OBR Sicilia – Articolazione Territoriale di Fondimpresa

Via E. Amari, 11 – 90139 Palermo - tel. 091323484 - P.Iva/Cod.Fisc. 05576680820

E-mail: amministrazione.atsicilia@rete.fondimpresa.it – Pec: obrsicilia@pec.it

A cura di

Valentina Campanella, Maria Modica
AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	4
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3 IL PIANO FORMATIVO	5
3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati.....	5
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	6
3.3 Considerazioni riepilogative	7
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	7
4.1 L'impatto della formazione.....	7
4.2 Considerazioni riepilogative	7
5 CONCLUSIONI.....	8
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	8
5.2 Le buone prassi formative aziendali	8
5.3 Conclusioni.....	8

1 INTRODUZIONE

Il presente rapporto è uno dei risultati dell'attività di Monitoraggio Valutativo per l'anno 2025 che ha visto coinvolto il gruppo di ricerca dell'Articolazione Sicilia.

Obiettivo del presente rapporto di ricerca è evidenziare:

- l'utilità della formazione continua, come processo di apprendimento e sviluppo professionale, finalizzata a migliorare le competenze, le conoscenze e le abilità in un mondo in continuo cambiamento.
- le buone prassi formative replicabili, non solo in aziende dello stesso settore. Per buone prassi intendiamo un insieme di comportamenti, azioni e metodologie che, sulla base di esperienze consolidate, risultano essere particolarmente efficaci e produttive in un determinato ambito, e possono essere considerati come esempi di eccellenza per ottenere risultati positivi in vari contesti.
- il valore aggiunto rappresentato dalla valorizzazione delle risorse umane, intesa come l'insieme delle pratiche e delle politiche che un'azienda adotta per migliorare e ottimizzare il potenziale delle proprie risorse umane e come la formazione rappresenti lo strumento principale attraverso cui può realizzarsi tale obiettivo.

Nello specifico per la stesura del presente rapporto è stato analizzato il piano id 359963 denominato "Progetto formativo esteso per lo sviluppo delle competenze", ed è stato intervistato l'Avv. Lillo Maria Colaleo, Segretario Generale del CdA.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda Sanitaria ROGA nasce come laboratorio ortopedico nel 1992, negli anni si è specializzata nella lavorazione di calzature ortopediche su misura mantenendo sempre il requisito dell'artigianalità, elemento che per ROGA è garanzia di qualità. Partendo da laboratorio ortopedico è diventata in seguito un'azienda specializzata in protesi, fino ad ottenere l'autorizzazione per l'applicazione di arti bionici. Grazie all'aggiornamento professionale, alle capacità innovative ed imprenditoriali della Famiglia Gagliano, da sempre alla guida dell'azienda, la ROGA è un'azienda leader nel settore dei presidi ortopedici su misura di alta valenza tecnologica. La ROGA realizza protesi personalizzate per diversi livelli di amputazione degli arti inferiori e superiori, ed offre anche servizi nel campo della diagnosi, della terapia e della riabilitazione, diventando punto di riferimento su tutto il territorio nazionale. ROGA è un'azienda molto attiva anche nel settore della formazione continua tanto da dedicare un'area dell'azienda stessa alla formazione dando vita alla ROGA Accademy, con lo scopo di formare medici e professionisti sanitari sui principali temi in campo ortopedico e riabilitativo. Nel 2020 nasce un nuovo polo tecnologico, l'Area ricerca e sviluppo, con obiettivo principale di realizzare soluzioni innovative nel campo della bioingegneria della riabilitazione in modo da migliorare la qualità della vita dei pazienti e soddisfare ogni singola esigenza. Il loro motto è "Da noi tutto diventa possibile". ROGA è un'azienda basata su valori precisi e ben definiti "famiglia, innovazione, miglioramento della qualità della vita"

"Siamo un'azienda in cui, ancora oggi, il personale di riferimento è costituito da un gruppo familiare molto importante. Questa è stata la nostra fortuna sotto molti punti di vista: abbiamo avuto la possibilità di avere al nostro interno persone con competenze molto diverse e specializzazioni approfondite, e questo ha fatto sì che la famiglia restasse il vero motore dell'azienda." Avv. Lillo Colaleo

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

ROGA si colloca nel contesto del territorio ennese, un'area interna con sfide tipiche: spopolamento, disoccupazione giovanile, necessità di valorizzare le vocazioni produttive locali, turismo, agroalimentare,

manifattura. ROGA ha orientato la propria strategia andando nella direzione dell'innovazione tecnologica e nella personalizzazione con un forte investimento in R&D, con un'area dedicata alla ricerca e allo sviluppo che include ingegneri biomedici, tecnici ortopedici, medici. Attraverso l'uso di tecnologia avanzata come la stampa in 3D, in particolare con una stampante di tipo pro X SLS 6100 per produrre protesi/ortesi con geometrie complesse e personalizzate, e l'utilizzo di sistemi CAD/CAM. Si è anche dedicata ad espandere i servizi sanitari integrati, attraverso l'apertura di MediHub, un polo sanitario che integra diagnostica, riabilitazione, tecnologie specialistiche, approccio multidisciplinare centrato sul paziente, offrendo servizi che vanno aldilà della produzione ortopedica, come la riabilitazione ortopedica, traumatologica e neurologica.

Inoltre, ROGA è attiva anche nel processo di digitalizzazione, del commercio online e di accessibilità, con la creazione di un sito e-commerce "ROGA Store" per la vendita online di articoli sanitari ortopedici, con assistenza clienti in chat, per migliorare la user experience. Ha attivato, anche, dei progetti per la digitalizzazione delle procedure e delle comunicazioni, non solo per gli utenti esterni ma anche internamente. ROGA ha anche ottenuto importanti certificazioni ISO (uni en iso 9001:2015, uni en iso 13485:2016), ed ha partecipato a programmi pubblici di innovazione beneficiando di contributi regionali per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale.

ROGA ha implementato diversi processi di innovazione a più livelli:

- Prodotti/servizi: Produzione di protesi/ortesi molto personalizzate, arti bionici con l'obiettivo di adattarsi alle esigenze individuali, per poter attrarre segmenti di mercato con esigenze specifiche.
- Tecnologia/produzione: Uso stampa 3D, riduzione dei tempi di produzione, geometrie complesse per migliorare l'efficienza produttiva, la flessibilità, e ridurre i costi a lungo termine, e incrementare la capacità di innovare materiali e design.

"La tecnologia ci ha permesso di accorciare le tempistiche e rendere più efficienti i vari processi, cosa che, ovviamente, ha avuto un impatto significativo. Abbiamo perseguito importanti obiettivi strategici di innovazione, inclusi quelli legati alle tecnologie abilitanti del 4.0. Potrei fare un lungo elenco di interventi per ogni singolo aspetto: dal CadCam e gli investimenti nella progettazione, fino alle attività 3D nel campo della manifattura e alle iniziative legate alla gestione dei big data" Arr Lillo Colaleo

3 IL PIANO FORMATIVO

Per ROGA la formazione rappresenta il vero motore del processo di trasformazione in una realtà sempre più competitiva, la formazione è un vero motore del cambiamento. Nelle azioni formative sono stati coinvolti dipendenti che operano in diverse aree aziendali: produzione, amministrativa, commerciale e accettazione.

3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

Per affrontare il cambiamento, è necessario dotarsi di strumenti e competenze efficaci, per questo la formazione rappresenta il vero motore del processo di trasformazione in una realtà sempre più competitiva. La ROGA ha varato un piano pluriennale di investimenti innovativi per la transizione digitale e un aumento della sostenibilità ambientale, con l'ambizione di sostituire l'intero parco macchine dei vari reparti della produzione e stravolgere l'intero ciclo industriale con impianti che siano completamente interconnessi ed integrati automaticamente con l'intero complesso dei sistemi operativi e gestionali aziendali. Ed in questo quadro si inserisce perfettamente il piano formativo oggetto del presente rapporto di monitoraggio.

Il Piano oggetto della presente ricerca si articola in 15 percorsi formativi, relativi alla digitalizzazione dei processi e ai principi dell'azienda green, ed ha visto coinvolti in totale 62 dipendenti di cui 32 operai, 24 impiegati e 1 quadro per un totale di 320 ore corso.

La ROGA è un'azienda complessa come ci ha spiegato l'Avv. Lillo Colaleo durante l'intervista *“nella stessa azienda convivono diverse anime che vanno dalla metalmeccanica alla sanità, alla biomedicina. In realtà, anche quando ci muoviamo – che si tratti di trovare un profilo professionale, avviare un'attività di consulenza o sviluppare un progetto – ci adattiamo sempre, perché facendo cose diverse non esiste mai qualcosa che sia davvero specifico per il tipo di attività della nostra azienda. La particolarità è che abbiamo un'impresa di produzione che, per certi versi, ricorda una vecchia industria metalmeccanica, con frese e robot, strutture da metalmeccanico... poi basta cambiare stanza e siamo in un centro clinico”*

L'attività di formazione continua è anch'essa complessa e abbraccia diversi settori ed ambiti.

Le azioni formative possono essere raggruppate in quattro macroaree, digitalizzazione dei processi, web marketing, sicurezza informatica e cyber security, tutela ambientale

Per quanto attiene la digitalizzazione dei processi le azioni formative sono state complessivamente otto e nello specifico:

- Manifattura additiva digitale con sistema digitale CadCam;
- Digitalizzazione del processo di produzione protesica modulo base, e modulo specifico;
- Progettazione e sviluppo digitale smart socket per tecnica del piede modulo base, e modulo specifico;
- Ortesi per arti inferiori: progettazione digitale e stampa 3D modulo base, e modulo specifico;
- Analisi del movimento con sistema digitale walker view.

Per quanto riguarda il web marketing le azioni formative sono state complessivamente quattro:

- Configurazione della gestione delle vendite online;
- ERP: sistema per il controllo di gestione, degli acquisti e dei contratti;
- CRM 4.0: Direct & Web marketing automation e gestione clienti;
- Sistema SIGAO (Sistema Informativo Gestione Aziende Ortopediche) Ed. 1 e 2

Per il settore della sicurezza informatica le attività formative sono state:

- Gestione della sicurezza dei dati informatici, clouding e cyber security ed.1 e 2

Infine, per la sostenibilità ambientale le azioni formative si sono focalizzate su:

- Normativa tecnica per la tracciabilità e lo smaltimento dei rifiuti in ambito protesico e ortopedico Ed 1 e 2
- Politiche ambientali Roga e di gestione sostenibile dei processi produttivi.

Tutti i moduli si sono svolti parte in aula, parte in autoapprendimento con formazione a distanza, e parte training on the job, ed è stato rilasciato l'attestato finale di messa in trasparenza delle competenze.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il presente Piano si è articolato in 15 percorsi di formazione, relativi principalmente alla digitalizzazione dei processi e ai principi di un'azienda green. Grazie alla sua attuazione, sono stati raggiunti i seguenti risultati:

- È stato gestito in modo efficace l'impatto ambientale delle attività aziendali, attraverso l'elaborazione di processi strutturati di gestione e smaltimento dei rifiuti in ambito protesico e ortopedico.
- Sono state acquisite solide competenze in materia di cyber security, gestione della sicurezza dei dati informatici e clouding, garantendo una maggiore protezione dei dati aziendali.
- È stata definita con chiarezza la responsabilità e le modalità generali che regolano le attività di gestione degli acquisti. Sono stati inoltre elaborati i modelli degli ordini di acquisto e stabiliti i criteri per i controlli alla ricezione dei prodotti.

- È stato implementato un sistema efficace di gestione degli acquisti e delle vendite online con SIGAO (Sistema Informativo Gestione Aziende Ortopediche), sviluppando offerte di marketing mirate, strategie commerciali e modalità operative per la loro realizzazione.
- Sono stati digitalizzati i processi di sviluppo della produzione protesica, di ortesi e dei disegni tecnici di dettaglio, consentendo all'azienda di adattarsi alle nuove tecnologie sempre più integrate nei flussi produttivi.
- Sono stati ottimizzati i processi aziendali, favorendo la condivisione e la disponibilità dei dati attraverso un'architettura IT più flessibile e adattabile ai costanti cambiamenti del mercato.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano Formativo ha rappresentato un importante strumento di crescita e innovazione per l'azienda, favorendo il rafforzamento delle competenze digitali, gestionali e ambientali del personale. L'ampia articolazione dei percorsi — 15 in totale — ha consentito di affrontare tematiche strategiche per la competitività e la sostenibilità aziendale, in particolare nei settori della digitalizzazione dei processi produttivi e gestionali, della sicurezza informatica e della responsabilità ambientale. La partecipazione attiva dei lavoratori e l'approccio esperienziale adottato nei moduli formativi hanno contribuito a migliorare l'efficienza organizzativa, la qualità del lavoro e la capacità di risposta ai cambiamenti del mercato. Gli interventi hanno favorito la diffusione di una cultura aziendale orientata all'innovazione, alla collaborazione e al miglioramento continuo. La formazione continua si è confermata un elemento essenziale per garantire la competitività e la sostenibilità nel tempo, permettendo di mantenere aggiornate le competenze in relazione all'evoluzione tecnologica e normativa del settore. Essa rappresenta, inoltre, un investimento strategico per valorizzare le risorse umane e consolidare il ruolo dell'azienda come realtà moderna, attenta all'ambiente, alla sicurezza e alla qualità dei propri servizi. Nel complesso, il Piano ha raggiunto gli obiettivi prefissati, generando un impatto positivo sia sul piano operativo sia su quello culturale, rafforzando la capacità dell'organizzazione di innovare, adattarsi e crescere in modo sostenibile.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'attuazione del piano formativo ha generato un impatto significativo sull'organizzazione, contribuendo a migliorare la qualità del lavoro, la produttività e la capacità di innovazione dell'azienda. La formazione ha permesso di sviluppare competenze tecniche e trasversali fondamentali per affrontare i cambiamenti legati alla digitalizzazione e alla sostenibilità, rafforzando la consapevolezza del personale rispetto all'importanza dell'efficienza dei processi e della tutela ambientale.

L'incremento delle competenze digitali ha favorito una maggiore integrazione tra i reparti, migliorando la gestione dei dati e la condivisione delle informazioni. Allo stesso tempo, l'attenzione alla sicurezza informatica e alla gestione responsabile delle risorse ha consolidato una cultura aziendale orientata alla qualità, alla responsabilità e al miglioramento continuo.

Nel complesso, la formazione ha contribuito a rendere l'azienda più competitiva, flessibile e pronta ad affrontare le sfide del mercato, rafforzando il senso di appartenenza e la motivazione del personale.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il piano Formativo ha rappresentato un'importante occasione di crescita per l'azienda, consentendo di consolidare competenze strategiche nei settori della digitalizzazione, della gestione sostenibile dei processi e della sicurezza informatica. I percorsi realizzati hanno contribuito a migliorare l'efficienza organizzativa, la qualità dei servizi e la capacità di risposta alle nuove esigenze del mercato. La partecipazione attiva del personale ha favorito la diffusione di una cultura aziendale orientata all'innovazione, alla collaborazione e al miglioramento continuo. La formazione ha inoltre potenziato il senso di appartenenza e la motivazione dei dipendenti, rafforzando la coesione interna e la condivisione degli obiettivi aziendali. Nel complesso, gli interventi formativi hanno avuto un impatto

positivo e duraturo, promuovendo un'evoluzione dell'organizzazione verso modelli più digitali, sostenibili e competitivi. Il Piano ha dimostrato come la formazione continua rappresenti non solo uno strumento di aggiornamento professionale, ma anche un investimento strategico per lo sviluppo e la crescita dell'impresa.

5 CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il successo del piano formativo è stato favorito da diversi elementi chiave. In primo luogo, la partecipazione attiva e motivata del personale ha garantito un elevato livello di coinvolgimento, stimolando l'apprendimento e l'applicazione pratica delle competenze acquisite. La strutturazione dei percorsi formativi in moduli mirati e coerenti con le esigenze aziendali ha reso più efficace l'acquisizione di competenze tecniche e trasversali. La qualità dei docenti e dei materiali didattici, unita a un approccio pratico ed esperienziale, ha facilitato la comprensione dei contenuti e la loro immediata applicazione nei processi lavorativi. Fondamentale è stata anche la coerenza con le strategie aziendali, che ha permesso di allineare la formazione agli obiettivi di innovazione, digitalizzazione e sostenibilità. Infine, la disponibilità di strumenti tecnologici adeguati e l'adozione di metodi di formazione flessibili, sia in presenza sia a distanza, hanno reso più accessibile l'apprendimento, rafforzando la condivisione delle conoscenze e l'integrazione tra i reparti.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza del piano formativo ha permesso di individuare diverse buone prassi che hanno contribuito al successo degli interventi. Tra queste, si evidenziano:

- Coinvolgimento attivo del personale, favorendo la motivazione e la partecipazione concreta ai percorsi formativi.
- Programmazione modulare dei corsi, con contenuti mirati e coerenti con le esigenze operative e strategiche dell'azienda.
- Approccio pratico ed esperienziale, che ha consentito di applicare immediatamente le competenze acquisite nei processi lavorativi.
- Integrazione tra formazione e strategie aziendali, assicurando che gli obiettivi formativi sostenessero l'innovazione, la digitalizzazione e la sostenibilità.
- Flessibilità e accessibilità dei percorsi, con l'uso di strumenti tecnologici adeguati e la possibilità di combinare formazione in presenza e a distanza.
- Monitoraggio e valutazione continua, che ha permesso di verificare i risultati e migliorare costantemente i contenuti e i metodi formativi.

Queste prassi hanno reso la formazione un efficace strumento di crescita professionale e organizzativa, contribuendo a sviluppare competenze durature e a rafforzare la cultura aziendale orientata all'innovazione e al miglioramento continuo.

5.3 Conclusioni

“Dal nostro punto di vista, abbiamo cercato di investire a 360 gradi. Bisogna considerare che operiamo in un settore che fino a poco tempo fa ha ricevuto poca attenzione da parte degli attori esterni. Non esistono programmi nati specificamente per l'ortopedia, né software dedicati e altamente specializzati per questo ambito. Quasi tutto ciò che utilizziamo nasce per applicazioni diverse, e per noi è stato necessario personalizzarlo e verticalizzarlo per le nostre esigenze. È stata un'esperienza pionieristica, un po' come i cowboy che si avventuravano verso l'Ovest americano, cercando di capire cosa li aspettasse dopo gli indiani: complesso, incerto, ma stimolante.”
Avv. Lillo Colaleo

A questo si aggiunge la difficoltà a trovare manodopera specializzata, in un territorio complicato come quello Ennese. Uno dei principali fattori che contribuiscono alla difficoltà di reperire manodopera qualificata risiede nella mancanza di una formazione adeguata e mirata. Oggi, infatti, i percorsi scolastici e formativi raramente rispondono in modo efficace alle esigenze del mercato del lavoro, che richiede competenze tecniche e professionali specifiche. Va aggiunto anche un elemento culturale: i giovani tendono a orientarsi verso percorsi di studio considerati socialmente più prestigiosi o “accettabili”. Spesso sono le famiglie stesse a incoraggiarli a perseguire carriere in ambiti percepiti come di maggiore successo — ad esempio ruoli manageriali o professioni sanitarie — trascurando invece mestieri tecnici e operativi che, pur essendo fondamentali per il tessuto produttivo, non godono dello stesso riconoscimento sociale. Ne deriva un evidente disallineamento tra la domanda e l’offerta di competenze. Le imprese faticano a trovare profili tecnici preparati, mentre i giovani si formano in settori già saturi o poco collegati alle reali opportunità occupazionali. Colmare questa distanza richiede un ripensamento complessivo del sistema formativo, capace di valorizzare anche quei percorsi professionali che oggi risultano meno attrattivi, ma che rappresentano il cuore pulsante del mondo produttivo. L’azienda ha scelto di investire in maniera diretta nella formazione del proprio personale, piuttosto che affidarsi esclusivamente ai percorsi offerti dagli istituti tecnici superiori. Pur riconoscendo il valore di questi istituti, spesso gli studenti, una volta terminati i corsi, si orientano verso altre attività, rendendo difficile reperire figure pronte a inserirsi immediatamente nelle mansioni specifiche dell’azienda. Per questo motivo, l’approccio adottato è stato quello di sviluppare le competenze internamente, formando i collaboratori direttamente sul campo. L’obiettivo è anche quello di valorizzare risorse locali, cercando di assumere personale del territorio nella speranza di ridurre il fenomeno della mobilità verso altre aree e mantenere un team stabile e motivato. Questo modello comporta inevitabilmente un investimento a lungo termine: i nuovi assunti iniziano a rendere pienamente dopo uno o più anni di formazione, generando costi iniziali per l’azienda. Tuttavia, i risultati si vedono nel tempo: oggi molte delle persone che sono state inserite e formate tre anni fa operano con piena autonomia e competenza, confermando l’efficacia di una strategia basata sulla formazione interna e sul radicamento locale. La formazione continua rappresenta oggi uno dei pilastri strategici per la crescita e la sostenibilità di ROGA. In un contesto competitivo e in costante trasformazione, caratterizzato da innovazione tecnologica, evoluzione normativa e mutamento delle competenze richieste, la capacità dell’azienda di apprendere e di rinnovarsi in modo sistematico costituisce un vero e proprio vantaggio competitivo. Investire nella formazione non significa soltanto aggiornare le conoscenze tecniche, ma anche promuovere una cultura aziendale fondata sulla curiosità, sull’adattabilità e sulla responsabilità individuale. È un processo che valorizza le persone, rafforza la motivazione e favorisce la coesione interna, creando le condizioni per una partecipazione più consapevole e proattiva alla vita dell’impresa. Per ROGA, la formazione continua deve essere vista come un investimento strategico e non come un costo operativo: un motore di innovazione, di qualità e di sicurezza, capace di sostenere la competitività nel lungo periodo. Solo attraverso un apprendimento permanente e strutturato sarà possibile anticipare i cambiamenti, mantenere elevati standard di eccellenza e consolidare la posizione dell’azienda sul mercato.