

Monitoraggio Valutativo

2020

RAPPORTO TERRITORIALE

a cura del Dr. Alessandro De Rosa

Rapporto territoriale

L'AT Toscana ha condotto l'attività di monitoraggio valutativo su quattro aziende beneficiarie di finanziamento di Fondimpresa, due sul conto sistema (casi delle aziende SEI Toscana e Donati Srl) e due sul conto formazione (casi delle aziende Nuovo Pignone International Srl e S.i.c.i.e.t. Srl).

Sulla base delle finalità dell'attività di monitoraggio, le aziende sono state selezionate tenendo conto delle seguenti dimensioni:

- **innovazione**, desumibile dai temi delle azioni formative del piano (casi S.i.c.i.e.t. e SEI Toscana), dagli obiettivi aziendali di creazione/reingegnerizzazione di nuovi prodotti e processi (caso Donati Srl), dagli investimenti in innovazione e tecnologie che contraddistinguono l'azienda (caso Nuovo Pignone International). In tutti i casi, infatti, la formazione aveva tutti i presupposti per accompagnare lo sviluppo innovativo aziendale, di prodotto e di processo, attraverso lo sviluppo di competenze tanto tecniche, quanto manageriali. Le ricadute attese avrebbero potuto quindi rappresentare un'evidenza oggettiva dell'efficacia formativa e lo studio delle pratiche messe in atto avrebbero potuto rappresentare un valido contributo alle finalità del monitoraggio.

- **rappresentatività geografica** delle aziende. Per l'AT era fondamentale poter avere una visione completa ed esaustiva della qualità degli interventi nei diversi territori. Così sono state scelte aziende presenti in tutta la regione: la SEI Toscana, la cui sede principale è ad Arezzo, ha sedi anche a Siena e Grosseto ed opera in tutto il sud della Toscana; Nuovo Pignone International nel territorio fiorentino, con filiali anche a Massa; Donati srl sul territorio pisano ed, infine, S.i.c.i.e.t. Srl ad Albinia (GR) nella costa sud. Il contesto infatti può essere determinante nella riuscita del progetto: la facilità di accesso a certe risorse, la disponibilità di attori (agenzie formative, docenti, sindacati..) con cui collaborare, sono infatti fattori che possono influire sulla qualità progettuale e sugli esiti della formazione.

- **settore economico**. La filiera della "Meccanica" rappresenta in Toscana un settore ad alto contenuto strategico, in considerazione del fatto che non solo si pone trasversalmente agli altri comparti economici locali, agendo spesso da propulsore alle trasformazioni di prodotto e di processo, come ad esempio per quanto concerne la meccanica strumentale, ma anche perché la sua industria è per natura votata all'innovazione e allo sviluppo di nuove tecnologie al servizio dei processi produttivi. A livello regionale si nota l'addensamento delle imprese meccaniche, in particolare di quelle dinamiche, lungo la valle dell'Arno e la contiguità con altre realtà manifatturiere.

Troviamo realtà di piccole e medie dimensioni (es. la Donati Srl di Pisa) così come grandi gruppi internazionali (come Nuovo Pignone International srl di Firenze). La crisi strutturale degli ultimi anni ha favorito strategie rivolte a posizionarsi su processi dal più alto valore aggiunto e contenuto tecnologico e di progettazione (caso di Donati Srl), esternalizzando e delocalizzando le fasi più routinarie di produzione industriale con le mansioni a esse collegate. Parallelamente,

soprattutto le grandi aziende, hanno intrapreso processi di razionalizzazione dei costi (caso del Nuovo Pignone International srl) volti a individuare in tutte le attività margini per aumentare la produttività, in direzione di una produzione industriale sempre più automatizzata e interconnessa.

In generale, nei rapporti con la clientela prevale la personalizzazione del prodotto in fase di progettazione e di realizzazione e l'offerta di servizi post-vendita sempre più sofisticati. Queste trasformazioni spingono verso un innalzamento delle competenze del personale a tutti i livelli.

L'analisi congiunturale sopra descritta è stata la base della scelta di aziende meccaniche quali la Donati Srl, la Nuovo Pignone Srl e la S.i.c.i.e.t. srl. La prima sta investendo in innovazione di processi e di prodotti per poter operare in nuovi mercati ed essere meno legata alla Piaggio, quale impresa leader del distretto meccanico di Pisa che guida l'indotto locale.

La Nuovo Pignone International srl è leader mondiale nel settore dei macchinari ed energetico, facente attualmente parte della multinazionale americana Baker Hughes. Possiamo dire che è la "madre" delle innovazioni del settore e non esiste tecnologia che non adotti. Il piano formativo, in questo caso, ha riguardato lo sviluppo di competenze per lo più manageriali per la razionalizzazione dei costi.

Infine, la S.i.c.i.e.t. è un'impresa di piccole dimensioni (dalla struttura simile alla Donati srl) che lavora nel campo dell'impiantistica industriale. Opera in subappalto per alcuni progetti del Nuovo Pignone quindi fa parte del suo indotto.

Diversamente dalle altre imprese prese a campione, la SEI Toscana è un'impresa che opera nel settore ambientale. Il settore è in crescita ed oggetto di attenzione delle politiche attuali nazionali ed europee. Le tecnologie che vengono attuate per la gestione del servizio ed il suo monitoraggio sono varie e la digitalizzazione rappresenta un percorso obbligato per poter garantire efficienza nel servizio ed efficacia dei risultati.

- **dimensione aziendale.** Secondo l'analisi dell'IRPET, i processi di digitalizzazione risultano più pervasivi al crescere della variabile dimensionale, come è facile attendersi considerando gli investimenti e le competenze necessarie per abbracciare le innovazioni tecnologiche, adattandole alle necessità dell'impresa. Al tempo stesso, i dati mostrano una reattività significativa delle imprese di medie dimensioni ai cambiamenti suggeriti dal paradigma 4.0. Le imprese digitalizzate risultano molto più interessate delle altre a formare il personale interno, ad assumere nuovi dipendenti e a puntare sull'upgrading dei fornitori esistenti, mentre non si differenziano dalle altre in termini di ricerca di nuovi e più evoluti fornitori. Si tratta, in altre parole, del gruppo di imprese su cui sembrano concentrarsi le possibilità di crescita più immediate del sistema produttivo toscano, anche in termini di capacità di trascinamento della propria catena di fornitura lungo sentieri di innovazione più virtuosi.

Sulla base di quanto sopra, sono state individuate due grandi imprese (Nuovo Pignone International Srl e SEI Toscana) e due piccole aziende (Donati srl e S.i.c.i.e.t. srl) che rappresentano il modello tipico dell'impresa (familiare) italiana. Questo per avere una rappresentatività più veritiera del sistema economico toscano, per avere una visione più eterogenea e valutare la qualità formativa su due strutture e modelli di management molto diversi.

Le quattro dimensioni hanno guidato l'AT nella scelta delle aziende campionate i cui piani formativi possono essere così sintetizzati:

- Il piano formativo “Competenze Tecniche per la progettazione” della S.i.c.i.e.t. Srl aveva ad oggetto la reingegnerizzazione del processo di progettazione degli impianti meccanici ed elettrici attraverso l’uso di tecnologie CAD-CAM. A seguito del percorso è stata potenziata la digitalizzazione dell’intero processo di progettazione. Nonostante il piano formativo fosse contenuto (prevedeva due percorsi di 24 ore), il suo impatto è apparso significativo nel potenziare l’uso del cad nella progettazione ed ha permesso una riduzione importante dei tempi di progettazione.

- il piano formativo “Compito” aveva per la SEI Toscana la funzionalità di sostenere la reingegnerizzazione in chiave digitale dei processi aziendali. La formazione, quindi, ha contribuito a raggiungere gli obiettivi strategici di innovazione dei processi ed ha permesso di far acquisire consapevolezza delle nuove tecnologie abilitanti e del loro impatto nelle attività lavorative.

- il piano formativo “ENG_IPMA 2018” di Nuovo Pignone International ha sviluppato contenuti avanzati di IPMA, Functional Safety Engineering, Rulestream, Value Analysis/Value Engineering, legati a certificazioni internazionali. Il piano mirava a potenziare le competenze manageriali per la gestione dei processi, in particolare quello di progettazione che è stato ripensato secondo i principi dell’ingegneria del valore

- il piano formativo “Wearable Waker” di Donati srl, era inserito in un progetto di innovazione di prodotto e di processo (un sistema esoscheletrico indossabile per l’ausilio alla deambulazione di soggetti del tutto privi di mobilità o con un uso limitato degli arti inferiori) ed ha permesso l’acquisizione di nuove competenze tecniche di codesign, meccanica di precisione, controlli sulla qualità delle componenti biomedicali.

I rapporti di monitoraggio valutativo dei quattro casi aziendali hanno soddisfatto le attese iniziali. Tutti i casi hanno infatti evidenziato l’utilità della formazione nel sostenere i cambiamenti di processo e di prodotto, un forte legame con la visione strategica e gli obiettivi aziendali ed un impatto interessante nelle modalità operative aziendali.