



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

Oleodinamica Panni S.r.l.

Ambito Tematico Strategico:
Innovazione tecnologica

**L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE APPLICATA:
UN CASO CONCRETO DI FORMAZIONE**

Storia di formazione realizzata da Stefano Dal Pra Caputo e Maria Letizia Massai

Codice del piano formativo: 246697

Titolo: PIANO FORMATIVO OLEODINAMICA PANNI 2019-2020

Intervistati

Martina Busnardo

Luca Donà

Loretta Panni

1. Introduzione	4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	5
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.4. Considerazioni riepilogative	8
3. Il piano formativo.....	8
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3. Considerazioni conclusive	9
4. L'impatto della formazione	10
4.1. L'impatto della formazione	10
4.2. Considerazioni conclusive	11
5. Conclusioni	11
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
5.2. Le buone prassi formative aziendali	13
5.3. Conclusioni	13

1. Introduzione

Guardare avanti. Sempre. Insieme. Questi sono i valori comunicati dall'azienda e questi sono i valori che si sono respirati visitando e intervistando il personale della società Oleodinamica Panni di Cittadella.

Oleodinamica Panni è una società storica della Provincia di Padova, nata nel 1968, che da sempre punta sull'innovazione del prodotto e sul miglioramento dei processi produttivi. La società è leader nel settore e ha bisogno da un lato di innovare continuamente i processi produttivi, dall'altro formare il capitale umano per rispondere alle esigenze che si presentano sul mercato.

Nell'anno 2019/2020 attraverso la partecipazione al piano formativo 246697 di Fondimpresa, la società ha deciso di investire, con l'obiettivo di soddisfare e anticipare in modo sempre più efficace le esigenze del Cliente, nella valorizzazione delle competenze dei propri collaboratori.

L'azienda aveva infatti la necessità di formare i propri dipendenti in materia di Intelligenza Artificiale. L'IA è composta da una vasta gamma di algoritmi e strumenti di apprendimento automatico che possono rapidamente elaborare milioni di dati, identificare i modelli e le ricorsività e prevedere le tendenze. Questi algoritmi non sono "intuitivi" come gli esseri umani, ma sono veloci, quindi possono analizzare milioni di informazioni in pochi secondi e correlarle rapidamente con i modelli preimpostati.

Il piano formativo è nato inizialmente da una valutazione della direzione dei fabbisogni formativi dei propri collaboratori. Una società esterna specializzata ha garantito il necessario supporto per le attività di progettazione, coordinamento e amministrazione.

Il piano è stato strutturato per accogliere i partecipanti secondo esigenze formative assieme individuate. La didattica è stata impostata per assicurare un corretto confronto e stimolare la crescita reciproca dei singoli partecipanti alle attività. Il corso aveva l'obiettivo di implementare le performance di alcune figure strategiche aziendali mediante l'utilizzo di sistemi IA, i quali possono "prevedere" e "imparare" ovvero analizzare i possibili risultati e in conseguenza ottimizzare le decisioni sulla base di molti criteri.

Il corso, essendo stato erogato tra il 2019 e il 2020, ha visto un primo inizio – fase più legata alla teoria – che si è svolto in presenza. Con l'arrivo della pandemia e il propagarsi del Covid-19 una seconda parte si è svolta attraverso l'utilizzo di piattaforme on-line. I partecipanti sono quindi riusciti a seguire il percorso formativo nonostante le difficoltà emerse nel 2020.

In totale sono stati coinvolti 10 lavoratori per un totale di 92 ore di corso così suddivise:

- Integrazione dei processi decisionali umani con l'intelligenza artificiale mod1: 4 lavoratori, 24 ore;
- Integrazione dei processi decisionali umani con l'intelligenza artificiale mod1, skype, 4 lavoratori; 60 ore;
- Integrazione dei processi decisionali umani con l'intelligenza artificiale, 2 lavoratori, 8 ore;

I corsi sono avvenuti durante l'orario di lavoro.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda ha iniziato la sua attività nel 1968. Oggi produce cilindri idraulici customizzati progettati e realizzati esclusivamente all'interno con un parco macchine di assoluta avanguardia tecnologica.

Oleodinamica Panni lavora per i più importanti costruttori mondiali progettando e realizzando componenti fondamentali per le loro macchine. Attualmente la società è leader italiana e tra le dieci società di settore a livello europeo.

Tra i settori in cui sono presenti i loro prodotti troviamo: agricoltura, costruzioni, ecologia, giostre, industria, marino/wind, movimento terra, perforazione, piattaforme aeree, elevatori telescopici, veicoli industriali.

Nella progettazione dei loro prodotti gli obiettivi dell'azienda sono:

- Continuo sviluppo degli stabilimenti a seconda dell'evoluzione del mercato
- Implementare un sistema organizzativo atto a migliorare l'attività produttiva
- Soddisfazione del cliente
- Collaborazione con clienti e fornitori
- Conformità del prodotto come obiettivo di sicurezza standard
- Miglioramento dell'organizzazione
- Impatto dei loro prodotti e sistemi sulla comunità

Rimanendo in tema di qualità del prodotto l'azienda collabora con i più noti enti (ABS, Bureau Veritas, CCS, DNV-GL, KR, Lloyd Register, Rina, ecc...) per certificare il prodotto secondo le specifiche richieste di progetto. Ogni cilindro Panni è assicurato in tutto il mondo. L'azienda è dotata di un sistema di qualità certificato dal 1997 UNI EN ISO 9001:2015.

Non solo qualità ma anche relazione e partnership

Per Oleodinamica Panni il termine Partner fa parte del proprio DNA: clienti e fornitori fanno parte di un unico sistema caratterizzato da una stretta collaborazione, dal dialogo e da una stessa visione.

La supply chain è un aspetto fondamentale per la creazione di valore per il cliente.

Se lo scopo è quello di migliorare il livello di servizio, ottimizzando contestualmente i costi operativi e il capitale impegnato, è di sostanziale importanza la collaborazione nelle diverse fasi di progetto di programmazione e di produzione.

Fatturato

Da 57,9 mln di euro nel 2018 ad una previsione di 72 mln di euro nel 2022. (Fonte sito internet). Nel 2025 si prevede di arrivare a 100 milioni di euro. (fonte sito internet)

Dipendenti

269 dipendenti nel 2021 che diventeranno 285 nel 2022 (previsione) (fonte sito internet)

Sedi

Le sedi della società sono – e dovrebbero rimanere tali nei prossimi anni – due.

La sede principale è a Cittadella, in Provincia di Padova ed è così composta:

- 117 operai
- 33 impiegati
- 5 quadri
- 2 dirigenti

La seconda sede è situata a Gazzo, in Provincia di Verona e vede al suo interno:

- 62 operai
- 6 Impiegati

La sede principale è anche il luogo dove vengono realizzati i maggiori lavori di precisione e di customizzazione. La seconda sede, quella situata a Gazzo, è invece la sede dove vengono prodotti processi più “standardizzati”.

I mercati di riferimento

Il lavoro è prevalentemente incentrato sull'Italia - anche perché basati in questo territorio -. Ma Oleodinamica Panni lavora per i più importanti costruttori mondiali. Tra i progetti si possono citare, per esempio, i cilindri realizzati per le grandi opere di Herrenknecht o i diversi progetti sul tema degli impianti eolici e al posizionamento di parchi eolici marini.

Collaborazioni e partnership di progetto

I cilindri Panni per le grandi opere di Herrenknecht: La movimentazione di macchine complesse e di dimensioni importanti richiede più di 17000kN di spinta, forniti da cilindri accoppiati tramite flange completamente customizzate. A decine di metri sotto terra, in condizioni di lavoro estremamente gravose, ogni eventuale manutenzione diventa ardua se non impossibile. L'affidabilità è il cardine del progetto.

OFFSHORE WIND Oleodinamica Panni è specializzata in cilindri idraulici per impianti eolici. L'azienda partecipa con i suoi partner a grandi progetti legati al posizionamento di parchi eolici marini.

MJ2 Technologies ha progettato ed installato una moderna turbina VLH DN 3550 ad alto rendimento energetico nel contesto dell'Abbazia di Fontgombault, senza produrre alcun inquinamento visivo e acustico.

Oleodinamica Panni e Hydroven con Terex per co-progettare la gru CTLH 192-12

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il piano industriale della società è preciso e puntuale. Prevede nel medio periodo di puntare sempre più su clienti definiti come “performanti” attraverso la produzione di volumi anche minori ma allo stesso tempo più redditizi. L'obiettivo è quindi quello di aumentare la qualità anche – nel caso ci sia bisogno – di diminuire le quantità prodotte.

Secondo i bilanci di previsione e da quanto affermato dal personale intervistato l'obiettivo nei prossimi tre anni, entro il 2025, è quello di raggiungere, grazie a questa strategia, i 100 milioni di fatturato. La società vuole inoltre provare ad allargare il numero di clienti di qualità, su mercati diversificati, cercando di aumentare sempre di più l'attenzione ai prodotti definiti come “speciali” e di più complessa realizzazione.

Non solo, grazie agli importanti investimenti nell'innovazione della produzione, vi è anche la necessità di provare a sfruttare al 100% i macchinari produttivi innovativi che sono stati acquisiti in questi anni per cercare di “saturarli” nella produzione reale di prodotti innovativi. In più di qualche caso ad oggi questi macchinari vengono utilizzati solo al 30% delle proprie possibilità.

Per quanto riguarda la clientela classica che chiede prodotti più standardizzati l'idea è quella di esternalizzare la produzione ai sub-fornitori che risultano meno strutturati ed hanno macchinari meno all'avanguardia.

Da gennaio del nuovo anno, nel 2023, inizieranno gli arrivi di nuovi macchinari sia nei centri di lavoro che nella parte di tornitura e saldatura. L'automatizzazione di questi reparti sarà quindi un elemento centrale per la crescita

e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Ovviamente questo comporterà una forte fase di formazione per l'utilizzo di questi nuovi strumenti che, contestualmente, dovranno portare ad una crescita dell'azienda.

Durante l'intervista è emerso come vi sia una forte voglia di "ritorno alla normalità". Da parte della responsabile delle risorse umane viene percepito un forte cambiamento all'interno del personale dipendente che sembra aver cambiato approccio al lavoro. Si cerca infatti un maggiore rapporto tempo vita-lavoro e c'è maggiore richiesta di welfare aziendale rispetto al semplice aumento della busta paga. C'è una sorta di reticenza a fare straordinari o a concentrarsi solo ed esclusivamente sull'aumento della produttività.

La cultura dello smart working, anche per la tipologia di impresa, è di difficile applicazione vista l'esigenza di dialogo continuo tra i reparti produttivi ed il bisogno di confronto quotidiano e continuo. Questo fattore è dovuto anche alla forte customizzazione dei prodotti. Così come segnalato dall'azienda riprodurre un modello ricco di interazioni e dialogo tra le parti per la realizzazione dei singoli progetti sarebbe complesso attraverso il lavoro da casa.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per quanto riguarda l'obiettivo principale del piano adottato è stato segnalato che: "volevamo partire da attività gestite interamente dagli operatori (come le attività manuali, la gestione ciclo tecnico, le schedulazione, etc...) che attraverso i corsi di formazione, venivano automatizzati al fine di snellire il processo con una riduzione del personale impiegato e una esperienza più user friendly".

I processi coinvolti nella formazione risultano essere tre:

- Ufficio qualità,
- Ufficio tecnico
- Ufficio programmazione

L'obiettivo iniziale non è stato raggiunto a pieno. Soprattutto nella sostituzione della persona nel ciclo tecnico le competenze non sono state assorbite in maniera completa. Viceversa, nell'analisi del dato e la schedulazione della macchina l'obiettivo è stato realizzato al 100%.

Come si spiegherà anche nel capitolo successivo il fatto di non aver raggiunto a pieno l'obiettivo non deve essere visto come elemento negativo del piano, anzi. La complessità del progetto e la sua innovazione hanno portato concreti miglioramenti nel processo produttivo. Il passaggio dalla fase teorica alla fase pratica è però complesso e quindi meriterebbe ulteriori passaggi e momenti di formazione.

Lo dimostra anche il fatto che la formazione è stata percepita in maniera molto positiva. Le informazioni che sono state trasmesse alle persone che hanno partecipato al percorso formativo sono state – a cascata – trasmesse ai diversi "nodi" della catena produttiva. Non solo, la possibilità di mettere le informazioni a disposizione di tutti, grazie al processo di cambiamento, ha fatto sì che "ci sia meno carta che gira e tutto viene percepito e apprezzato".

Il ruolo delle parti sociali è stato di aiuto e sostegno del progetto. C'è stata una condivisione dei percorsi formativi e le RSU hanno partecipato in maniera non ostativa nel processo di crescita.

In generale viene condivisa l'idea di sviluppo ed evoluzione dell'azienda.

La trasformazione non è stata parziale o limitata, ma ha invece coinvolto indirettamente buona parte dell'azienda migliorando di fatto la qualità del processo.

Da segnalare che è presente anche un accordo sindacale siglato in data 25/07/2019 tramite due RSU interni aziendali.

2.4. Considerazioni riepilogative

La società, che è cresciuta in termini di fatturato negli scorsi anni, ha degli obiettivi e dei piani a medio-lungo termine. Già nel 2025 prevede di superare i 100 milioni di fatturato, un dato superiore di quasi il 50% rispetto al 2017.

L'elemento aggiunto di Oleodinamica Panni è dato indubbiamente dalla customizzazione totale del prodotto che permette di seguire il cliente in tutto il processo di realizzazione. Questa ricerca della personalizzazione del prodotto è accompagnata da corposi investimenti sia nei macchinari innovativi e sia nel capitale umano che dovrà guidare questo passaggio nell'evoluzione della produzione.

La formazione continua per questa società gioca già oggi – ma ancora di più in futuro – un ruolo fondamentale. Senza la formazione i macchinari innovativi, infatti, non potrebbero essere utilizzati a pieno.

3. Il piano formativo

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'azienda – come visto più volte all'interno del report – è da molto tempo interessata all'innovazione del prodotto e proprio per questo ritiene la formazione un tassello fondamentale. Senza la formazione e l'aggiornamento delle competenze risulterebbe infatti difficile rispondere alle continue richieste di customizzazione da parte dei clienti che chiedono sempre più di essere seguiti nei processi.

L'analisi del fabbisogno specifico generale emerge da riunioni, incontri e condivisione tra le diverse figure che fanno parte dell'azienda e in molti casi anche con le RSU che sono elemento importante all'interno del processo formativo.

Nel caso specifico l'analisi del fabbisogno sviluppato dal piano formativo che ha previsto le 3 azioni (Integrazione dei processi decisionali umani con l'intelligenza artificiale mod1, Integrazione dei processi decisionali umani con l'intelligenza artificiale mod 1 SESSIONI SKYPE e Integrazione dei processi decisionali umani con l'intelligenza artificiale mod 2) nasce da un meeting realizzato con:

- Responsabile processo qualità;
- Direzione;
- Responsabile processi formativi.

Di norma, ma anche nel caso specifico, sono le necessità che spingono alla creazione di un bisogno formativo. Non solo, i continui contatti con il mondo formativo da parte delle figure apicali e dai responsabili della qualità e in generale dei lavoratori, fanno sì che l'azienda sia sempre alla ricerca di innovazione di processo e di prodotto.

Nel caso preso in esame l'azienda ha cercato di capire dove l'intelligenza artificiale potesse essere applicata per migliorare i processi produttivi. La domanda iniziale è stata quindi “come può essere calata l'intelligenza artificiale in un'azienda come la nostra?”. Dall'analisi interna è emerso come ci fosse la necessità di automatizzare dei processi manuali molto ripetitivi e delegati a personale umano che potevano essere replicati da automatismi. (In questo senso questo progetto rientra nell'idea alla base di Industria 4.0). I processi hanno permesso di poter raccogliere, una volta che il percorso formativo è terminato e messo in atto, una serie di dati che vengono utilizzati per

migliorare la produttività dell'azienda. L'azienda per lo specifico progetto non ha utilizzato altri canali di finanziamento per realizzare ulteriori corsi di formazione legati al fabbisogno rilevato.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo viene quindi giudicato – date le premesse viste finora – molto positivamente. Non sono stati analizzati e chiusi tutti i punti richiesti dall'azienda anche perché questo obiettivo era di difficile realizzazione visto le ore che avevano a disposizione. In generale emerge però la necessità di proseguire il progetto formativo, segno dell'interessamento reale e dei risultati concreti della formazione.

Il piano formativo ha visto due diversi momenti. Una fase più teorica, nella quale era presente un professore universitario che ha mostrato e visionato i caratteri teorici dell'intelligenza artificiale applicata, e una fase più pratica con la messa a terra dei concetti teorici in temi pratici e di reale utilizzo da parte dell'azienda.

Anche il piano formativo in questione ha subito un “processo di innovazione”. A causa della pandemia covid-19 per l'erogazione dei corsi è stato utilizzato il programma “Microsoft Teams” che ha permesso di poter seguire a distanza la formazione. Anche attraverso l'utilizzo di questa modalità è stato possibile coinvolgere professionalità che viceversa avrebbero avuto costi “alti” e difficoltà di spostamenti.

La valutazione del corso con modalità in e-learning è stata recepita in maniera più che positiva e – dall'intervista – è emerso come, anche in futuro, sarà una modalità che verrà utilizzata nuovamente anche perché risulta essere più facilmente adattabile alle esigenze dell'azienda stessa.

I risultati attesi non sono stati monitorati attraverso “rigidi parametri” ma si è percepito sin da subito come – al netto di eventuali miglioramenti – il percorso formativo abbia portato valore aggiunto per tutto il capitale umano dell'azienda. In questo senso l'azienda ha più volte segnalato come risulti complesso analizzare in maniera “economica” (miglioramento produttività rispetto al costo della formazione) l'impatto della formazione. Ma in maniera quasi naturale il corso è stato segnalato come utile perché ha permesso di migliorare alcuni processi e poter avanzare con alcuni obiettivi che l'azienda si è data (poter sfruttare al meglio i nuovi macchinari).

I punti di forza risultano essere i contenuti del corso: definiti come innovativi e realmente utili hanno permesso di unire la parte teorica, utile come base, ad una parte più “pratica” che è stata ed è utilizzata tutt'oggi nella produzione degli oggetti customizzati. Anche le modalità, ibrida in un momento come quello della pandemia covid-19, hanno permesso di poter continuare il percorso formativo nonostante le difficoltà esterne in un periodo sicuramente particolare.

I possibili miglioramenti per il futuro vertono invece nella richiesta di una maggiore “praticità” dei corsi e meno “teoria”. Anche a causa della tematica complessa è risultato, in alcuni casi, difficile tradurre in realtà la teoria del corso. Unire il mondo teorico con quello lavorativo rimane un processo complesso. All'interno dell'azienda serve infatti una figura specifica capace di portare dalla teoria alla pratica le informazioni ricevute.

3.3. Considerazioni conclusive

Secondo le diverse fonti intervistate il piano formativo sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale per migliorare i processi produttivi e l'analisi dei dati è servito. Il percorso si è inserito all'interno di una progettazione di più ampio respiro che prevede la crescita e il miglioramento della produzione. Non solo è servito ma anzi, in alcuni casi da parte dell'azienda sarebbe stato preferibile poter continuare il corso per mettere a terra le nozioni che – soprattutto a livello teorico – sono state acquisite.

Due aspetti vanno segnalati. Il primo riguarda il fatto che – come dichiarato dall'azienda – risulta difficile verificare il rapporto costo/benefici in termini oggettivi. I benefici di chi ha partecipato a questo piano formativo

non sono “arrivati” solo a chi direttamente ha partecipato al corso ma anche, in maniera più indiretta, a chi è giornalmente in contatto con queste figure.

Il piano formativo ha prodotto quello che potremmo definire un “effetto a cascata” che ha migliorato diversi tasselli della produzione. Questo obiettivo era stato immaginato prima della formazione stessa. Infatti uno dei temi era quello di formare anche i manager che a cascata avrebbero aiutato la nuova struttura produttiva e gli operatori tecnici a mettere in pratica quanto avevano imparato durante i corsi.

Il secondo elemento riguarda il rapporto teoria/pratica. Seppur di fondamentale importanza la teoria, spesso vi è una difficoltà nel trasportare queste nozioni all’atto pratico. Questo fattore è però dovuto anche alla formazione continua necessaria per apprendere conoscenze che dal macro devono essere portate al micro. Non solo, la tematica dell’intelligenza artificiale applicata a dei progetti e delle produzioni così specifiche – in questo caso parliamo di una produzione customizzata – è sicuramente un processo più complesso.

In generale la soddisfazione per il corso è stata molto alta e ha rappresentato per l’azienda un miglioramento concreto per arrivare ad un miglioramento del fatturato e ad una crescita che potrà portare, nei prossimi mesi ed anni, a creare un nuovo turno di produzione.

Il covid-19 ha comportato delle difficoltà iniziali ma che – nel lungo periodo – si sono rilevate anche delle opportunità. Infatti, l’utilizzo di strumenti on-line per la formazione è stato dichiarato dall’azienda come un tassello fondamentale per la formazione del futuro. Grazie alla possibilità di utilizzo dell’on-line è infatti possibile coinvolgere formatori che, viceversa, dovrebbero recarsi fisicamente nella sede di Cittadella in Provincia di Padova. In futuro si segnala come i corsi in e-learning potranno essere una soluzione ottimale per raggiungere più lavoratrici e lavoratori e coinvolgere professionisti da tutto il mondo.

4. L’impatto della formazione

4.1. L’impatto della formazione

L’impatto della formazione risulta essere percepito dai diversi tasselli che compongono dall’azienda. Viene percepito in maniera positiva dai “piani alti” che si ritengono soddisfatti proprio per rispondere ad un’ottica di crescita e miglioramento della produzione, ma anche dai lavoratrici e lavoratori che si definiscono soddisfatti di aver appreso nuove e diverse competenze da poter applicare in maniera concreta per migliorare l’intero processo che dichiarano “si è ridotta fortemente l’attività stretta di raccolta dati che prima impiegava molto tempo. Grazie alla formazione si è presa coscienza della differenza di raccogliere un dato in maniera manuale rispetto al raccoglierlo in maniera automatica. Ad oggi sono cambiate le tempistiche di questa fase produttiva che è diventata molto più veloce ed efficiente”.

Aver messo a disposizione le informazioni del corso a tutto il team di lavoro, tramite la condivisione delle slide e delle conoscenze acquisite dai singole, ha inoltre aiutato ad aumentare le competenze a tutto il gruppo e non solo alle singole persone che hanno partecipato ai corsi di formazione.

Sono migliorate le competenze legate al funzionamento dei macchinari di produzione e della pianificazione della produzione. Non solo, il progetto è risultato molto performante nella raccolta dei dati per il miglioramento della produzione e della qualità del lavoro. Attraverso la raccolta dati e la rilevazione di tempo ciclo ciò che prima veniva raccolto dall’uomo oggi viene raccolto attraverso la rilevazione dei tempi macchina. Questo elemento ha di fatto reso il processo più efficiente e permette di poter analizzare i diversi momenti che compongono la produzione dei prodotti customizzati in maniera più precisa e veloce.

Tra gli aspetti da migliorare per il futuro si segnala come vi sia stata molta teoria rispetto alla pratica. Pur essendo difficile da tradurre nella realtà specifica dell’azienda la teoria, una richiesta che viene avanzata dagli intervistatori

e dalle intervistatrici è proprio quella di rendere la teoria – fondamentale per il percorso – uno strumento da poter poi tradurre in pratica. Non solo, il progetto è stato così interessante che le ore a disposizione sono state in alcuni casi poche. Segno che lo strumento e lo sviluppo formativo risultavano elemento reale e sentito da parte dell'azienda in esame.

4.2. Considerazioni conclusive

Lavoratori e lavoratrici, capi reparto, responsabile della qualità e le risorse umane hanno segnalato un esito più che positivo della formazione.

In generale sembra esserci tra le diverse parti una sintonia di intenti. Da parte della parte apicale la formazione viene considerata come fondamentale per poter arrivare agli obiettivi prefissati nei tempi e per poter utilizzare i macchinari su cui sono stati fatti degli investimenti in maniera sempre più ottimale. In questo senso la formazione si lega all'obiettivo di continuare a crescere in termini di fatturato.

Dalla parte dei lavoratori e delle lavoratrici il percorso formativo e l'impatto della formazione vengono visti in maniera duplice: da un lato come miglioramento delle competenze personali e dall'altro come la modalità per poter condividere ed essere utili all'azienda. Questo duplice fine rappresenta sicuramente un aspetto win win per entrambi i partecipanti. Da un lato l'azienda rafforza le capacità del capitale umano per puntare ad una nuova crescita, in linea con quanto realizzato nei precedenti anni. Dall'altro i lavoratori e le lavoratrici vengono inseriti in percorsi di formazione che migliorano la qualità del loro lavoro e le proprie competenze personali.

L'esempio più lampante della riuscita del progetto riguarda l'analisi dei dati e della rilevazione del ciclo di tempo che prima veniva raccolto dai lavoratori. Ma ci sono progetti di miglioramento anche per quanto riguarda il paperless: un processo che prevede in maniera concreta la diminuzione dell'utilizzo della carta - con un risparmio non da poco dei costi visto l'aumento del costo delle materie prima - ma anche e soprattutto la digitalizzazione dell'organizzazione dell'azienda. Questo in un'ottica di miglioramento della competitività dell'azienda stessa oltre che dell'efficienza e della produttività.

La formazione delle azioni formative è stata assimilata non solo dai singoli partecipanti al corso ma è diventata un fattore comune all'interno dell'intero processo. Sia la parte teorica del corso che la parte pratica sono diventate realtà nella loro applicazione all'interno dell'azienda. Se infatti, le prime volte, lavoratori e lavoratrici hanno dichiarato di aver rivisto le slide per riprendere alcuni punti sviluppati dalla formazione, successivamente le competenze sono entrate in maniera continua all'interno della società.

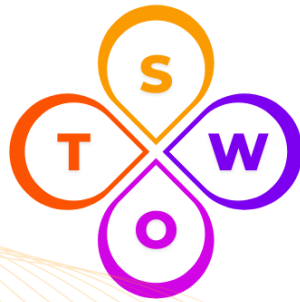
In un'ottica di crescita e di aumento del fatturato previsto per i prossimi anni, questo tipo di formazione ha portato ad un miglioramento concreto, attuabile nei diversi processi produttivi, ma anche ad un miglioramento generalizzato delle competenze.

5. Conclusioni

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

L'analisi SWOT realizzata sia sui punti di forza dell'azienda, ed eventuali debolezze e minacce, sia sul piano formativo mostra in linea generale come il piano formativo si inserisca sicuramente in un percorso di crescita più generale dell'azienda.

SWOT ANALYSIS



S STRENGTHS

Il piano è stato recepito in maniera ottimale. Un tassello fondamentale di un percorso più lungo.

W WEAKNESSES

Difficile per la complessità degli obiettivi.

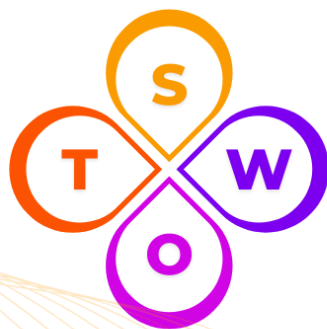
O OPPORTUNITIES

Possibilità di aumentare l'occupazione con un terzo ciclo notturno di lavoro grazie all'aumento delle commesse.

T THREATS

Non riuscire a perseguire gli obiettivi di customizzazione e non sfruttare a pieno i macchinari acquisiti

SWOT ANALYSIS



S STRENGTHS

Visione a lungo termine dell'azienda. Il piano formativo rientra in un percorso di crescita che porterà all'aumento del fatturato.

W WEAKNESSES

Difficile per la complessità degli obiettivi.

O OPPORTUNITIES

Possibilità di aumentare l'occupazione con un terzo ciclo notturno di lavoro grazie all'aumento delle commesse.

T THREATS

In atto un forte cambiamento generale del mercato lavoro. Più richiesta di welfare aziendale e benessere vita-lavoro.

Gli elementi di forza, preponderanti rispetto all'analisi, riguardano il fatto che l'azienda ha un piano a lungo termine di sviluppo e che questo percorso formativo si inserisca proprio in questo piano. Non solo, investimenti di questo tipo, con tale precisione, sono e saranno ripetuti nel corso del tempo con un obiettivo concreto di miglioramento del processo produttivo e di valorizzazione del capitale umano.

In poche parole, l'azienda non sta “dormendo sugli allori” ma invece sta investendo già oggi nei confronti dell'innovazione e della tecnologia. Lo slogan “guardare avanti. Sempre. Insieme” sembra quindi essere totalmente coerente rispetto a quanto visto nel piano formativo realizzato.

Vi è inoltre un elemento centrale – non ancora citato all'interno dell'analisi – che è quello relativo alla possibilità di crescita. Una possibilità di crescita che non riguarda solo l'utilizzo a pieno dei macchinari – bisogna tenere conto che l'azienda nel 2022 investirà 1,8 milioni in innovazione tecnologica – ma anche l'occupazione. Se, come previsto dai piani, il fatturato aumenterà nei prossimi anni aumenterà anche la richiesta occupazione con la possibilità di realizzare un terzo turno notturno che garantisca la massima produzione.

Questo ultimo tassello si inserisce in un forte cambiamento che il mercato del lavoro sta avvertendo – e che la stessa azienda avverte -: un cambio delle esigenze e degli obiettivi delle persone che vogliono più tempo libero e maggiore welfare aziendale. L'unico elemento di difficoltà possibile potrebbe essere relativo proprio a trovare il nuovo capitale umano disposto a lavorare la notte. Ma oltre a questo passaggio la formazione continua e la formazione specifica realizzata attraverso il piano di Fondimpresa risulta fondamentale e apprezzata.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Il piano formativo si può definire a tutti gli effetti una buona pratica formativa. In termini di qualità strategica la pratica ha offerto soluzioni concrete per provare a raggiungere i dati previsionali di bilancio (al netto dell'aumento del costo energetico che potrà influenzare su costi aggiuntivi). In termini attuativi, l'efficacia è stata confermata sia dai piani alti che da lavoratrici e lavoratori.

In generale anche l'efficienza è confermata anche senza avere un parametro oggettivo (efficienza percepita). In termini di qualità vi è stata una congrua risposta. E in termini di riproducibilità e trasferibilità l'azione formativa può e potrà essere riprodotta anche in futuro. Questo elemento è stato segnalato più volte dall'azienda che per affrontare esigenze di questo tipo avrà bisogno in futuro di strumenti formativi come questo.

5.3. Conclusioni

Tirando le somme del piano formativo preso in esame si può affermare che l'azienda abbia scelto questo percorso avendo a mente in maniera molto concreta come questo si inserisse all'interno di un processo di crescita generale dall'azienda. Se “Guardare avanti, sempre e insieme” è il motto di Oleodinamica Panni questo rientra a pieno nell'idea del piano formativo sviluppato con Fondimpresa. Il ruolo della formazione per la società risulta fondamentale sotto diversi aspetti: da un lato per cercare di migliorare la produzione e raggiungere obiettivi previsti nel bilancio di previsione. Dall'altro per far sì che il capitale umano interno all'azienda sia aggiornato e connesso all'innovazione. L'azienda utilizza la formazione per migliorarsi da un lato e dall'altro per essere sempre un passo avanti rispetto alla concorrenza.

La valutazione da parte dell'azienda è stata molto positiva per il piano formativo così come la valutazione da parte di chi ha lavorato al piano e chi ha partecipato. Questo è sicuramente un sinonimo di un piano formativo che è stato ben calato in un percorso più grande da parte dell'azienda stessa.

Il fatto che questo piano sia stato calato in maniera concreta all'interno del progetto più ampio mostra in definitiva la sua bontà.