



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

F.lli Perin S.r.l.

Fondo Nuove Competenze

**Competenze per
valorizzare la tradizione e
guidare l'innovazione:
l'esperienza F.lli Perin Srl**

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Alessandra Cappellari

Per F.lli Perin Srl ha partecipato:

Monica Perin, CEO

Vanni Bau, Resp. Programmazione della Produzione

Lorenzo Bortoluzzi, Resp. Ufficio Tecnico

Fabio Mazzardis, Resp. Acquisti e Produzione

Erano inoltre presenti: Carlo Della Gaspera come docente e Marco Pinarello per Euroconsulting

Titolo: Progetto formativo “Nuove competenze la digital innovation processi in F.lli Perin Srl

Codice identificativo del piano: 364007

Tipologia del piano: Fondo nuove competenze

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	3
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	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni riepilogative.....	7
3. IL PIANO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	9
3.3 Considerazioni riepilogative.....	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione.....	11
4.2 Considerazioni riepilogative.....	12
5. CONCLUSIONI	13
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione.....	13
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3 Conclusioni.....	15
BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA.....	<u>1617</u>

1. INTRODUZIONE

La F.lli Perin Srl riveste una rilevanza strategica nel panorama italiano e internazionale, affermandosi come realtà di riferimento nella lavorazione dell'acciaio inox e nella produzione di componenti per grandi impianti destinati ai settori Ho.Re.Ca., industria, comunità e arredamento. La capacità di coniugare design, innovazione e affidabilità ha permesso all'azienda di costruire nel tempo rapporti solidi con i mercati esteri e di rafforzare il proprio posizionamento competitivo, garantendo una filiera produttiva interamente Made in Italy.

Fondata alla fine degli anni Cinquanta e giunta oggi alla terza generazione, l'impresa ha saputo integrare una solida tradizione familiare con un percorso di innovazione continua, sostenuto da investimenti in ricerca e sviluppo e da una progressiva apertura ai mercati globali. L'equilibrio tra radici storiche e proiezione internazionale costituisce uno dei tratti distintivi che hanno accompagnato la crescita di F.lli Perin, consentendole di affrontare con successo le sfide poste dalle trasformazioni economiche e industriali degli ultimi decenni.

L'azienda è stata individuata come oggetto di valutazione poiché rappresenta un esempio di particolare interesse rispetto alla capacità di affrontare le sfide strategiche che oggi caratterizzano il settore manifatturiero.

In un contesto competitivo segnato da profonde trasformazioni tecnologiche, organizzative e di mercato, F.lli Perin ha scelto di intraprendere percorsi di crescita coerenti con le dinamiche di cambiamento in atto a livello nazionale ed europeo, puntando su processi di digitalizzazione, innovazione e valorizzazione delle competenze interne.

La decisione di investire nella formazione continua si inserisce in questo scenario come una scelta strutturale, capace di sostenere l'evoluzione dei processi aziendali e di rafforzare la capacità di innovazione, con l'obiettivo di consolidare il posizionamento dell'impresa in mercati sempre più dinamici e internazionalizzati.

L'individuazione di F.lli Perin come realtà da sottoporre a valutazione risponde quindi alla volontà di approfondire un'esperienza in cui la formazione è stata progettata come parte integrante delle strategie aziendali, in piena coerenza con gli Ambiti Tematici Strategici.

Con il Piano Formativo "Nuove Competenze per la Digital Innovation Processi in F.lli Perin Srl" (cod. 364007), sostenuto da Fondimpresa, l'impresa ha voluto orientare le attività formative in tre direzioni chiave: la transizione digitale, con percorsi volti a trasferire conoscenze utili all'adozione di sistemi integrati e strumenti di monitoraggio in tempo reale; l'innovazione di processo e di prodotto, attraverso azioni formative capaci di accompagnare l'introduzione di nuove tecnologie e metodologie produttive; la valorizzazione del capitale umano, rafforzando le competenze tecnico-professionali e gestionali di operai, impiegati e quadri in un'ottica di maggiore integrazione tra le funzioni aziendali.

In questo senso, la formazione non viene interpretata come un intervento isolato ma come una leva strategica, parte di un progetto di lungo periodo che integra le politiche aziendali con le priorità di sviluppo promosse a livello nazionale ed europeo. L'esperienza di F.lli Perin testimonia come la pianificazione formativa possa rappresentare un fattore determinante per accompagnare i processi di cambiamento, favorendo al contempo la crescita organizzativa e il consolidamento competitivo dell'impresa.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La F.lli Perin Srl, con sede a San Vendemiano (TV) è una realtà storica del distretto, conosciuto come Inox Valley, specializzato nella trasformazione dell'acciaio inossidabile. Fondata nel 1958 da Giovanni Perin, l'azienda prende avvio dall'intraprendenza del fondatore, che dopo quasi otto anni di esperienza in Svizzera presso un'importante azienda ferroviaria – dove fu rapidamente nominato responsabile della costruzione dei vagoni – decise di tornare in Italia e avviare, insieme ai fratelli, un'attività nel settore della lavorazione dell'acciaio inox.

Con un primo capannone di circa 2000 m² e una pressa meccanica, la F.lli Perin iniziò la produzione dei primi lavelli in acciaio inox, realizzati manualmente. Ben presto la gamma si ampliò includendo pentole, vasche, banchi per gelaterie e macellerie.

Giovanni Perin si distinse per la sua inventiva e per le grandi capacità meccaniche: era in grado di riconoscere i guasti delle macchine “a orecchio” e di proporre soluzioni tecniche originali, imprimendo così all'impresa un DNA fortemente innovativo che ancora oggi ne caratterizza l'identità.

L'azienda ha progressivamente consolidato la propria attività, sviluppando un portafoglio di prodotti sempre più ampio e specializzato.

Accanto ai lavelli e alle vasche, cuore della produzione iniziale, la F.lli Perin ha rafforzato la propria presenza nel comparto delle pentole industriali, segmento in cui detiene una posizione di leadership mondiale.

A ciò si affiancano top e piani di lavoro, banconi e tavoli destinati alla ristorazione professionale, accessori per comunità e ospedali come sterilizzatori per coltelli, lavabi sagomati e lavamani, fino ad arrivare a prodotti su misura, sviluppati in stretta collaborazione con clienti, architetti e designer.

Negli ultimi anni, l'impresa ha inoltre dato vita al progetto Color Living, che attraverso trattamenti PVD al titanio e rivestimenti nanoceramici unisce alle qualità strutturali dell'acciaio inox nuove possibilità estetiche e cromatiche, aprendo la strada a soluzioni per il settore del design e del contract di alto livello.

Attualmente la F.lli Perin impiega oltre cinquantaquattro collaboratori e, nell'area produttiva, si distingue per la presenza di lavoratori provenienti da 14 diverse nazionalità.

Lo stabilimento si estende su una superficie di 5600 m², destinata ad ampliarsi con ulteriori 1500 m² già programmati.

L'intera filiera produttiva è interamente Made in Italy e supportata da un sistema di certificazioni di qualità e sostenibilità – ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 45001, MOCA ed ESG – che attestano l'affidabilità dei processi, la sicurezza degli ambienti di lavoro e l'impegno verso la responsabilità ambientale.

Il percorso di crescita più recente è stato guidato dalla seconda generazione familiare, che a partire dal 2015 ha introdotto un importante piano di rinnovamento tecnologico e organizzativo con investimenti in macchinari 4.0 e sistemi digitali.

Parallelamente, la terza generazione è già coinvolta attraverso percorsi di formazione manageriale e di accompagnamento al passaggio generazionale, a garanzia di continuità e sviluppo futuro.

L'azienda opera in diversi mercati, distinguendosi nel settore Ho.Re.Ca. con la produzione di componenti per grandi impianti, nelle comunità con soluzioni dedicate a scuole, ospedali e mense, nell'industria alimentare e manifatturiera con componenti e impianti inox e nell'arredamento con progetti di design e contract ad alto contenuto estetico.

La F.lli Perin ha sviluppato una forte vocazione internazionale, con una quota significativa di fatturato generata dall'export.

I mercati di riferimento spaziano dall'Europa fino al Medio Oriente e al Nord Africa, aree in cui l'azienda è presente da anni con forniture per grandi cucine e impianti professionali.

Negli ultimi anni si è rafforzata anche la presenza in mercati emergenti legati alla ristorazione collettiva e alla crescita della domanda di prodotti certificati per il food service.

Il settore di riferimento, ovvero quello della meccanica e metallurgia con focus sulla lavorazione dell'acciaio inox, è caratterizzato da una forte competizione globale e da driver strategici quali digitalizzazione, automazione, sostenibilità e design.

In questo contesto la F.lli Perin occupa un posizionamento competitivo distintivo: leader mondiale nelle pentole industriali, fornitore di riferimento nel settore Ho.Re.Ca. e comunità, innovatore riconosciuto grazie al progetto Color Living e pioniere della sostenibilità grazie agli investimenti in energie rinnovabili, recupero degli scarti e adesione a comunità energetiche.

La capacità di integrare radici familiari, know-how manifatturiero, ricerca tecnologica e attenzione all'ambiente ha consolidato la reputazione dell'azienda come eccellenza internazionale, capace di competere nei mercati globali più esigenti.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici della F.lli Perin si fondano su una visione di crescita continua e di rinnovamento tecnologico e organizzativo.

L'azienda ha avviato un percorso strutturato di trasformazione che coniuga espansione infrastrutturale, digitalizzazione dei processi, sostenibilità ambientale e valorizzazione delle competenze interne.

Un primo obiettivo strategico è rappresentato dall'espansione dello stabilimento, con la costruzione di una nuova ala di 15.000 m². Tale ampliamento si accompagna all'installazione di ulteriori impianti fotovoltaici e all'adozione di soluzioni geotermiche per il riscaldamento e la climatizzazione, in continuità con l'impegno verso la green economy e l'efficientamento energetico.

Un secondo obiettivo riguarda l'innovazione tecnologica, che si declina su più livelli: l'introduzione progressiva di macchinari 4.0, l'avvio di progetti legati alla 5.0 e l'interconnessione digitale di tutte le linee produttive per il monitoraggio in tempo reale di tempi uomo/macchina e output.

A ciò si aggiunge lo sviluppo di sistemi avanzati di cyber security, in conformità alle direttive europee, a tutela della catena di fornitura con i grandi gruppi multinazionali clienti.

Un capitolo rilevante è quello delle certificazioni: F.lli Perin dispone già di importanti attestazioni che ne qualificano l'impegno verso qualità, sicurezza e sostenibilità, tra cui anche la recente certificazione ESG.

L'orientamento futuro è ampliare progressivamente questo patrimonio con ulteriori riconoscimenti in ambito ambientale, organizzativo e di sicurezza digitale. L'obiettivo è duplice: da un lato garantire maggiore affidabilità ai clienti multinazionali, dall'altro anticipare l'evoluzione normativa europea, consolidando il posizionamento competitivo dell'azienda come realtà avanzata, sostenibile e responsabile.

Sul piano organizzativo, la direzione persegue la digitalizzazione dei processi gestionali e produttivi: dalla sostituzione del precedente gestionale con una piattaforma più coerente con le esigenze metalmeccaniche, fino alla partecipazione a progetti territoriali di intelligenza artificiale applicata alla PMI metalmeccanica, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei processi e ridurre inefficienze e scarti.

Parallelamente, l'impresa considera strategico il rafforzamento della continuità generazionale, infatti i figli della proprietà sono attualmente coinvolti in percorsi formativi dedicati al passaggio generazionale.

Un ulteriore orientamento riguarda la sostenibilità e l'economia circolare: l'azienda ha già avviato pratiche di recupero scarti, riciclo e differenziazione dei rifiuti, oltre a iniziative di valorizzazione creativa del materiale inox residuo.

A livello territoriale, F.lli Perin partecipa attivamente alla costituzione di una Comunità Energetica Rinnovabile (CER) a San Vendemiano, con l'obiettivo di rafforzare la cooperazione tra imprese e contribuire al benessere della comunità locale.

Infine, l'impresa guarda con attenzione al mercato internazionale, puntando a mantenere la leadership nel settore delle pentole in acciaio inox.

In sintesi, gli orientamenti strategici della F.lli Perin si articolano lungo direttrici di espansione, innovazione, sostenibilità e continuità generazionale, con l'obiettivo di rafforzare la competitività internazionale, ridurre i rischi legati alla volatilità dei mercati e garantire un modello aziendale solido, responsabile e proiettato al futuro.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici della F.lli Perin si fondano su una visione che intreccia tradizione e innovazione, consolidata da oltre sessant'anni di esperienza e da una posizione di leadership internazionale nella lavorazione dell'acciaio inox per i settori Ho.Re.Ca., comunità, industria e arredamento.

L'azienda orienta il proprio futuro su quattro direttrici fondamentali: l'espansione e l'ammodernamento della capacità produttiva, l'innovazione tecnologica in ottica 4.0 e 5.0, la valorizzazione del capitale umano attraverso formazione continua e processi di ricambio generazionale, e la sostenibilità, intesa come responsabilità ambientale e sociale.

Il radicamento nel Made in Italy e l'attenzione costante alla qualità e alla sostenibilità – confermata dal conseguimento di certificazioni come ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 45001, MOCA ed ESG – rappresentano i pilastri su cui poggia l'intero modello imprenditoriale.

A ciò si affianca la volontà di ampliare ulteriormente il portafoglio certificativo, a dimostrazione dell'impegno verso l'eccellenza, la sicurezza e la responsabilità sociale.

In questo scenario, la formazione rappresenta una leva strategica trasversale per sostenere il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La formazione non solo trasferisce competenze tecniche e digitali, ma promuove la diffusione di un linguaggio comune, di strumenti condivisi e di una mentalità orientata al cambiamento.

L'approccio adottato si ispira al principio del Kaizen, inteso come miglioramento continuo: ogni lavoratore, indipendentemente dal ruolo ricoperto, è parte attiva di un processo collettivo di crescita e innovazione.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda la formazione per il passaggio generazionale. L'azienda, guidata oggi dalla seconda generazione, ha avviato percorsi formativi specifici rivolti ai giovani familiari già inseriti in organico, con il supporto di esperti accademici.

L'obiettivo è garantire che le nuove generazioni acquisiscano competenze manageriali, linguistiche e digitali adeguate a governare l'impresa in un contesto globale e altamente competitivo.

Tale investimento conferma la volontà di preservare l'identità storica dell'azienda, assicurando al tempo stesso un futuro fondato su professionalità, visione internazionale e capacità di innovazione.

La scelta di avvalersi di strumenti come i piani finanziati da Fondimpresa si inserisce in questa logica: attraverso tali programmi è possibile dare continuità all'aggiornamento delle risorse, accompagnando i processi di trasformazione tecnologica e organizzativa con un parallelo rafforzamento delle competenze interne.

In questo senso, la formazione si configura come una condizione abilitante dell'intero modello di sviluppo aziendale: accompagna l'introduzione di nuove tecnologie e l'espansione degli stabilimenti, rafforza la sostenibilità sociale e ambientale, supporta l'internazionalizzazione dei mercati e prepara le nuove generazioni a garantire continuità e crescita.

È grazie a questo impegno sistematico che la F.lli Perin riesce a coniugare il proprio passato con la visione del futuro, mantenendo saldo il proprio posizionamento competitivo a livello globale.

2.4 Considerazioni riepilogative

Dall'analisi condotta emerge come l'azienda abbia intrapreso un percorso di sviluppo che integra la valorizzazione delle risorse interne, l'attenzione alla qualità e la spinta verso l'innovazione digitale.

La crescita organizzativa si fonda su alcuni pilastri fondamentali: la solidità dei processi produttivi, la diversità e la professionalità dei collaboratori, la ricerca costante di standard certificati e riconosciuti a livello internazionale, nonché l'investimento in formazione continua come leva di cambiamento.

In tale contesto, il ricorso a strumenti di sostegno quali Fondimpresa ha rappresentato un'opportunità strategica per sostenere i percorsi formativi, ampliandone la portata e garantendo un impatto concreto sulle competenze dei lavoratori e sull'organizzazione nel suo complesso.

La prospettiva di medio periodo è caratterizzata dalla volontà di rafforzare il coordinamento tra reparti, favorire il ricambio generazionale e diffondere un approccio Kaizen orientato al miglioramento continuo.

In questo quadro, la formazione è concepita come parte integrante della strategia aziendale, capace di accompagnare l'organizzazione nell'affrontare le sfide della digitalizzazione, della sostenibilità e della competitività nei mercati di riferimento.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni che ha preceduto la realizzazione del piano formativo finanziato da Fondimpresa è stata condotta in maniera sistematica e partecipata, coinvolgendo la direzione aziendale, i responsabili di area e un gruppo di lavoratori.

Tale fase non si è limitata a un momento iniziale, ma ha assunto un carattere dinamico e continuo, con verifiche in itinere che hanno permesso di adattare i contenuti formativi alle reali necessità operative dell'impresa.

Dal confronto con i diversi attori aziendali sono emerse alcune priorità che hanno guidato la progettazione.

In primo luogo, è stata rilevata l'esigenza di rafforzare le competenze digitali: i sistemi gestionali già presenti non erano in grado di supportare efficacemente la programmazione e il controllo dei processi produttivi, richiedendo ancora un'elevata manualità nell'elaborazione dei dati e generando inefficienze.

Si è quindi evidenziata la necessità di accrescere la capacità di utilizzo dei sistemi ERP e, più in generale, di integrare strumenti digitali avanzati nei flussi aziendali.

Un secondo fabbisogno ha riguardato la dimensione organizzativa e di processo. L'espansione della capacità produttiva e l'introduzione progressiva di tecnologie 4.0 e 5.0 hanno reso indispensabile diffondere un approccio gestionale orientato all'agilità e alla tracciabilità, capace di garantire decisioni rapide e basate su dati attendibili. In questa prospettiva, la formazione è stata interpretata come leva per superare la frammentazione delle mansioni e promuovere una visione più integrata dei processi.

Un ulteriore elemento emerso dall'analisi ha riguardato la dimensione culturale e relazionale. La presenza di lavoratori appartenenti a quattordici nazionalità diverse richiedeva infatti interventi capaci di favorire la collaborazione, il rispetto delle regole condivise e la costruzione di un linguaggio comune. La formazione è stata quindi orientata anche a rafforzare la coesione interna e a trasformare la diversità in una risorsa per l'organizzazione.

Sulla base di queste evidenze, il piano formativo è stato strutturato in due percorsi distinti ma complementari.

Il primo, denominato "ERP 4.0", ha avuto una durata complessiva di 80 ore e ha coinvolto 27 lavoratori appartenenti a diverse funzioni aziendali, con l'obiettivo di aggiornare le competenze tecnico-professionali relative all'uso dei sistemi gestionali.

Il secondo, intitolato "Digital Transformation per l'Agile Organization", si è sviluppato in 120 ore rivolte a 11 figure con ruoli di coordinamento, e ha avuto come finalità principale la diffusione di competenze organizzative e gestionali funzionali a supportare il processo di trasformazione digitale.

Entrambe le azioni si sono svolte in presenza, durante l'orario di lavoro, presso l'aula riunioni dell'azienda, adottando metodologie didattiche miste che hanno combinato lezioni frontali, esercitazioni pratiche e simulazioni applicate a casi concreti.

Il carattere dinamico dell'analisi dei fabbisogni ha rappresentato un elemento di valore per l'intero percorso formativo. La possibilità di ridefinire i contenuti in corso d'opera, sulla base di quanto emergeva

dall'esperienza dei partecipanti e dalle esigenze operative quotidiane, ha garantito un'elevata coerenza tra attività didattiche e obiettivi aziendali.

In questo modo, la formazione non è stata percepita come un evento isolato, ma come parte integrante della strategia di sviluppo dell'impresa, capace di incidere direttamente sull'organizzazione del lavoro e di generare ricadute concrete in termini di efficienza e competitività.

Il piano, inoltre, ha favorito una maggiore consapevolezza del ruolo strategico della formazione stessa: i lavoratori hanno potuto sperimentare come l'acquisizione di nuove competenze non sia un mero adempimento, ma un investimento che consente di affrontare con strumenti più solidi le sfide poste dall'innovazione tecnologica e dai mercati internazionali.

In questa prospettiva, la sinergia tra l'analisi continua dei fabbisogni, il sostegno di Fondimpresa e l'impegno dell'azienda nel promuovere la partecipazione dei dipendenti ha reso possibile la costruzione di un percorso formativo realmente allineato alle priorità strategiche e capace di accompagnare l'evoluzione organizzativa di F.lli Perin.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il passaggio dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione formativa ha rappresentato per F.lli Perin un momento cruciale di traduzione delle esigenze emerse in percorsi concreti di crescita.

L'indagine iniziale, condotta con il coinvolgimento diretto della direzione, dei responsabili di area e di un gruppo selezionato di lavoratori, ha evidenziato la necessità di rafforzare le competenze digitali e organizzative in coerenza con i processi di trasformazione in atto verso modelli di impresa 4.0.

Da questa ricognizione si è giunti alla definizione del piano finanziato da Fondimpresa, articolato in due azioni formative – ERP 4.0 e Digital Transformation per l'Agile Organization – che hanno permesso di lavorare simultaneamente sul consolidamento delle competenze gestionali già presenti e sull'acquisizione di nuove conoscenze orientate all'innovazione digitale.

La progettazione dei contenuti ha tenuto conto della pluralità di figure professionali presenti in azienda, prevedendo il coinvolgimento di 27 lavoratori complessivamente, suddivisi in 16 operai, 9 impiegati e 2 quadri.

Le 200 ore complessive di attività formative sono state distribuite in maniera funzionale alla partecipazione di tutte le figure professionali.

Questa impostazione ha richiesto un attento lavoro di progettazione, volto ad armonizzare tempi, modalità e contenuti formativi in modo da rispondere alle specificità dei ruoli e, al contempo, mantenere una linea unitaria con gli obiettivi complessivi del piano.

L'approccio metodologico è stato caratterizzato da una costante attenzione alla concretezza operativa: accanto a lezioni frontali e momenti di approfondimento teorico, sono state privilegiate modalità esperienziali e di apprendimento on the job, che hanno permesso ai partecipanti di trasferire immediatamente nella pratica i concetti acquisiti.

Un elemento chiave è stato il bilanciamento tra la formazione orientata al consolidamento delle competenze già disponibili e quella dedicata allo sviluppo di nuove abilità.

In particolare, 120 ore sono state finalizzate ad approfondire strumenti gestionali già in uso, mentre 80 ore hanno introdotto tematiche innovative collegate a processi digitali ancora in fase di implementazione.

Sul piano della valutazione, sono stati predisposti diversi strumenti in grado di rilevare sia il gradimento sia l'effettivo apprendimento. Sono stati utilizzati questionari di soddisfazione e momenti di debriefing, che hanno permesso di raccogliere feedback qualitativi e di monitorare in itinere l'adeguatezza dei contenuti rispetto alle aspettative. Inoltre, la valutazione degli apprendimenti è stata supportata dal rilascio di attestati finali di messa in trasparenza delle competenze, con una ricognizione puntuale delle conoscenze effettivamente acquisite.

La combinazione di metodologie didattiche diversificate, il coinvolgimento di tutte le principali figure professionali e la coerenza tra fabbisogni individuati e contenuti erogati, unita a un sistema strutturato di monitoraggio degli esiti, hanno costituito i fattori determinanti per il raggiungimento degli obiettivi formativi fissati, consentendo a F.lli Perin di rafforzare le proprie competenze distintive e di orientarsi con maggiore sicurezza verso le sfide future della transizione digitale e organizzativa.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'esperienza maturata con il Piano Formativo “Nuove Competenze per la Digital Innovation Processi in F.lli Perin Srl” ha messo in evidenza l'importanza di un approccio sistematico e continuativo all'analisi dei fabbisogni, realizzata attraverso il coinvolgimento diretto della direzione aziendale, dei responsabili di area e delle figure operative.

Tale fase ha consentito di rilevare con precisione le esigenze legate alla digitalizzazione dei processi e alla riorganizzazione gestionale, traducendole in obiettivi formativi coerenti con le priorità strategiche.

La successiva progettazione ha seguito un modello progressivo e flessibile, fondato su una micro-progettazione puntuale dei contenuti e sulla selezione di metodologie didattiche adeguate alle caratteristiche dei partecipanti.

La scelta di alternare momenti di approfondimento tecnico a moduli gestionali ha garantito un equilibrio tra competenze digitali e capacità organizzative, rispondendo così ai fabbisogni emersi e favorendo l'integrazione tra diverse funzioni aziendali.

Un ulteriore elemento qualificante è stato lo sviluppo di sistemi di valutazione che hanno previsto strumenti di rilevazione del gradimento e attestazioni finali di messa in trasparenza delle competenze, in linea con gli standard di Fondimpresa.

Questa impostazione ha reso possibile monitorare in maniera oggettiva l'allineamento tra i fabbisogni inizialmente rilevati e la coerenza della progettazione formativa, rafforzando la capacità aziendale di programmare interventi mirati anche per il futuro.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione realizzata in F.lli Perin ha inciso in maniera evidente sia sull'organizzazione complessiva sia sulle modalità di svolgimento delle mansioni individuali, producendo esiti significativi che hanno interessato processi, competenze e relazioni interne.

Gli interventi hanno avuto una duplice articolazione: da un lato un modulo di consolidamento delle competenze già in uso, pari a circa 120 ore, che ha consentito di rafforzare la capacità nell'utilizzo degli strumenti gestionali esistenti e di ottimizzare procedure operative quotidiane; dall'altro un modulo più orientato all'innovazione, per circa 80 ore, che ha aperto nuove prospettive legate ai sistemi ERP 4.0 e alla digitalizzazione avanzata, con ricadute sulla capacità dell'azienda di affrontare scenari futuri.

Gli effetti del consolidamento sono stati tangibili nella produzione, dove la rilevazione digitale con barcode è passata dall'essere un'attività eseguita in modo discontinuo a diventare un processo sistematico e condiviso.

Infatti, con la formazione è emersa la consapevolezza che una rilevazione puntuale consente di garantire la tracciabilità delle commesse e di evitare inefficienze lungo tutta la catena produttiva.

Inoltre, i partecipanti hanno acquisito maggiore consapevolezza del ruolo di ciascuna fase del ciclo produttivo, comprendendo come il corretto inserimento dei dati e il rispetto delle procedure incidano sull'efficienza complessiva dell'organizzazione.

Nella fase di piegatura, ad esempio, si è compreso che anche un'imprecisione minima compromette la saldatura robotizzata, generando scarti e rilavorazioni: oggi l'attenzione viene posta nelle diverse fasi del processo, con benefici diretti sulla qualità e sui tempi di lavorazione.

In questo modo è stato possibile ridurre sprechi di materiali e ore di lavoro, intercettando i difetti prima che si propagassero alle fasi successive.

Nelle aree amministrative e di pianificazione sono stati osservati progressi significativi. L'area acquisti ha acquisito maggiore competenza nella gestione dei lotti minimi e delle statistiche di utilizzo dei materiali, passando da un approccio reattivo a una pianificazione più strutturata, capace di garantire continuità produttiva.

Anche il coordinamento tra uffici tecnici, magazzino e produzione è stato migliorato: al posto di fogli Excel paralleli e non sempre aggiornati, sono stati introdotti strumenti più affidabili e condivisi, con un flusso di dati coerente e privo di discrepanze.

La parte innovativa del percorso ha avuto un impatto particolarmente evidente nel processo di software selection, dove i partecipanti alla formazione hanno potuto evidenziare criticità del gestionale in uso e contribuire attivamente a valutare le soluzioni proposte dai fornitori, partecipando di fatto a una scelta strategica di medio periodo.

La formazione ha inciso anche sul clima aziendale. L'introduzione della rilevazione digitale, inizialmente percepita come una forma di controllo, è stata reinterpretata come uno strumento utile al miglioramento complessivo del flusso produttivo.

Questa nuova consapevolezza ha favorito un atteggiamento più proattivo: i lavoratori hanno iniziato a suggerire piccole modifiche organizzative, come una diversa disposizione dei materiali o sequenze operative più efficienti, mostrando un coinvolgimento crescente nei processi aziendali.

Nel complesso, la formazione ha generato benefici immediati in termini di riduzione degli errori, miglior coordinamento e maggiore tracciabilità, e al tempo stesso ha posto le basi per trasformazioni di medio periodo come l'introduzione di un nuovo ERP e la diffusione di una cultura aziendale più digitale, collaborativa e orientata al miglioramento continuo.

L'efficacia del percorso è dipesa dall'aderenza ai bisogni reali dell'impresa, dalla possibilità di applicare immediatamente quanto appreso e dal coinvolgimento diretto dei lavoratori, che hanno riconosciuto nella formazione non un adempimento ma una leva di crescita personale e organizzativa.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'insieme delle attività formative finanziate da Fondimpresa ha prodotto esiti tangibili che si riflettono in maniera diretta sugli obiettivi strategici di F.lli Perin.

In primo luogo, l'acquisizione di nuove competenze digitali ha reso possibile un ripensamento complessivo dei processi aziendali, favorendo una maggiore integrazione tra le diverse funzioni e un approccio più consapevole all'uso dei sistemi gestionali e delle tecnologie abilitanti Industria 4.0.

I partecipanti hanno maturato una visione più ampia del ciclo produttivo, riconoscendo come il proprio contributo sia parte di una catena interconnessa che va dall'acquisto delle materie prime fino alla consegna al cliente finale.

Tali risultati si pongono in piena continuità con la strategia aziendale orientata all'innovazione di processo e all'efficienza operativa. La formazione ha infatti favorito lo sviluppo di competenze utili al consolidamento del percorso di digitalizzazione e alla gestione di sistemi di monitoraggio in tempo reale, elementi cruciali per ridurre i tempi di produzione e accrescere la qualità complessiva.

Al contempo, il rafforzamento delle skill digitali del personale ha consentito all'impresa di compiere scelte più mirate e consapevoli, come nel caso della selezione di un nuovo gestionale ERP, frutto della capacità critica maturata grazie al percorso formativo.

La coerenza tra formazione e obiettivi strategici emerge anche rispetto alla prospettiva di medio-lungo periodo: l'investimento sulle risorse umane, in particolare sulle nuove generazioni inserite in azienda, ha contribuito a garantire la continuità e la sostenibilità del modello organizzativo, rafforzando la competitività internazionale e consolidando la leadership di settore.

In tal senso, la formazione non ha rappresentato un intervento episodico, ma si è configurata come leva di cambiamento strutturale, capace di incidere sia sulla crescita professionale dei singoli sia sul raggiungimento delle priorità aziendali legate a innovazione, qualità, sostenibilità e internazionalizzazione.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'analisi complessiva dei risultati raggiunti dal Piano Formativo “Nuove Competenze per la Digital Innovation Processi in F.lli Perin Srl” ha confermato che la formazione ha rappresentato un fattore abilitante decisivo per sostenere la trasformazione in atto nell'azienda.

L'intervento formativo si è inserito in un più ampio processo di sviluppo strategico già avviato, orientato a tre direttrici fondamentali: innovazione tecnologica, efficientamento organizzativo e valorizzazione delle risorse interne.

Un primo elemento emerso con chiarezza è stato il forte allineamento tra obiettivi aziendali e contenuti formativi.

I fabbisogni individuati – dalla necessità di aggiornare le competenze digitali e manageriali alla gestione di sistemi ERP e alla valorizzazione del dato – sono stati tradotti in percorsi coerenti con le linee strategiche aziendali, che mirano da un lato al rafforzamento della competitività internazionale, dall'altro alla progressiva implementazione dei principi di Industria 4.0 e 5.0.

Questo collegamento ha reso la formazione uno strumento funzionale non solo all'operatività quotidiana, ma anche alla visione di lungo periodo, generando una ricaduta immediata in termini di consapevolezza organizzativa e capacità decisionale.

Un secondo fattore abilitante è stato il coinvolgimento trasversale delle diverse figure professionali.

La partecipazione di operai, impiegati tecnici, responsabili di area e personale amministrativo ha favorito la creazione di un linguaggio comune e ha ridotto la distanza fra chi opera a livello operativo e chi assume decisioni strategiche.

Questa scelta ha consentito di diffondere le competenze digitali in modo uniforme, facilitando la collaborazione interfunzionale e supportando anche il ricambio generazionale: i lavoratori più giovani hanno potuto sviluppare nuove competenze in continuità con i processi già consolidati, rafforzando così la sostenibilità futura dell'impresa.

Un terzo elemento riguarda le metodologie didattiche. L'alternanza di momenti teorici con applicazioni pratiche su casi reali, l'utilizzo di simulazioni legate ai processi produttivi e l'apporto di docenti esperti hanno reso la formazione immediatamente trasferibile al lavoro quotidiano.

Un esempio significativo è stato il percorso dedicato all'ERP: la formazione non solo ha favorito la comprensione tecnica dello strumento, ma ha anche stimolato i lavoratori a proporre cambiamenti, arrivando a dialogare in modo consapevole con i fornitori di software e supportando la direzione nella scelta strategica di adottare una piattaforma più performante.

La formazione ha inciso positivamente anche sul clima organizzativo.

La possibilità di lavorare in un contesto strutturato, di esprimere criticità e di proporre soluzioni ha rafforzato il senso di appartenenza e la corresponsabilità individuale.

I lavoratori hanno acquisito maggiore consapevolezza del ruolo di ciascun reparto nella catena del valore, dimostrando più attenzione alla qualità dei dati e alla loro corretta condivisione. Questo ha comportato un miglioramento concreto in termini di produttività, riduzione degli errori e puntualità nelle consegne.

Il percorso non è stato privo di criticità. Alcuni lavoratori hanno inizialmente percepito i sistemi digitali di rilevazione come strumenti di controllo, generando resistenze culturali.

Analogamente, la presenza di quattordici nazionalità diverse ha posto sfide linguistiche e di integrazione.

Entrambe le difficoltà sono state affrontate con un approccio pragmatico: da un lato comunicazione interna chiara e coinvolgimento diretto dei lavoratori, dall'altro il ricorso a colleghi-traduttori, affiancamento on the job e momenti dedicati alla sensibilizzazione culturale.

Questi interventi hanno reso possibile superare le barriere iniziali, trasformando le difficoltà in opportunità di crescita condivisa.

Nel complesso, la formazione si è rivelata un catalizzatore dei processi di cambiamento già avviati, consolidando pratiche di miglioramento continuo (Kaizen), rafforzando la cultura digitale e stimolando la partecipazione attiva.

La sintesi di questi elementi trova un chiaro riscontro nell'analisi SWOT elaborata.

I punti di forza, rappresentati dal forte commitment della direzione aziendale, dall'utilizzo di metodologie formative efficaci e dal coinvolgimento trasversale delle diverse figure professionali, hanno costituito la base solida su cui poggiare l'intero processo formativo.

Questi fattori hanno permesso di generare fiducia nei partecipanti, facilitare la condivisione delle conoscenze e garantire una reale trasferibilità delle competenze acquisite nei contesti operativi.

Parallelamente, le opportunità colte dall'azienda – come l'accesso ai finanziamenti messi a disposizione da Fondimpresa, l'apertura verso progettualità legate a Industria 5.0 e l'investimento nella diffusione di una cultura dell'innovazione – hanno amplificato l'impatto della formazione, trasformandola da semplice aggiornamento delle competenze a leva strategica per la competitività futura.

Tali fattori hanno saputo compensare e, in parte, neutralizzare le debolezze riscontrate, come le iniziali resistenze culturali verso la digitalizzazione o le difficoltà di mediazione linguistica dovute alla compresenza di più nazionalità nello stabilimento.

Allo stesso modo, hanno permesso di affrontare con maggiore consapevolezza le minacce esterne, quali la rapida obsolescenza tecnologica o le criticità nel reperimento di nuove professionalità specializzate sul mercato.

Il risultato complessivo è la definizione di un percorso di crescita solido e replicabile, che non si limita a rispondere a bisogni contingenti, ma getta le basi per una strategia di medio-lungo periodo capace di assicurare alla F.lli Perin sia la continuità organizzativa – attraverso il ricambio generazionale e la valorizzazione delle risorse interne – sia la competitività internazionale, grazie all'adozione di modelli organizzativi e tecnologici allineati alle migliori pratiche del settore.

In questa prospettiva, la formazione si conferma non solo come risposta a esigenze immediate, ma come investimento strutturale per il futuro dell'azienda.

Figura 1 Analisi SWOT della formazione in F.LLI Perin

 PUNTI DI FORZA	 DEBOLEZZE
• Forte commitment della direzione e allineamento con gli obiettivi strategici • Coinvolgimento trasversale di operai, tecnici, impiegati e quadri • Metodologie formative attive (casi reali, simulazioni, on the job) • Creazione di un linguaggio comune tra reparti. • Cultura Kaizen e orientamento all'innovazione già presenti • Maggiore consapevolezza del ruolo dei dati nei processi produttivi	• Diversità linguistica e culturale che richiede mediatori e tempi aggiuntivi • Resistenze iniziali all'uso dei sistemi digitali, percepiti come controllo
 OPPORTUNITÀ	 MINACCE
• Finanziamenti di Fondimpresa per percorsi di aggiornamento e riqualificazione. • Avvio di progettualità Industria 5.0 e applicazioni di Intelligenza Artificiale	• Rapida obsolescenza delle tecnologie che richiede aggiornamenti costanti. • Competizione internazionale crescente nel settore dell'acciaio inox.

5.2 Le buone prassi formative aziendali vedi allegato

Non sono state rilevate buone prassi.

5.3 Conclusioni

Il piano formativo “Nuove Competenze per la Digital Innovation Processi in F.Lli Perin Srl”, finanziato da Fondimpresa, si è configurato come un’esperienza ad alto valore strategico, non soltanto per l’acquisizione di nuove competenze, ma soprattutto per la capacità di incidere in profondità sulla cultura organizzativa e sulla visione di lungo periodo dell’azienda.

L’analisi condotta ha messo in evidenza tre elementi centrali.

In primo luogo, la formazione ha rappresentato un fattore abilitante del cambiamento, permettendo di trasformare fabbisogni complessi (digitalizzazione dei processi, adozione di sistemi ERP avanzati, gestione integrata dei dati) in azioni concrete capaci di produrre effetti immediati sulla produttività e, al tempo stesso, di stimolare aperture verso scenari futuri come l’Industria 5.0 e l’introduzione dell’intelligenza artificiale nei processi produttivi.

In secondo luogo, il percorso ha favorito la costruzione di una cultura condivisa dell’innovazione. Il coinvolgimento trasversale di impiegati, quadri e operai ha permesso di superare logiche verticali e di

diffondere la consapevolezza che ogni fase del processo, anche la più semplice, contribuisce al risultato finale.

Ne è derivata una maggiore responsabilizzazione individuale, un approccio più collaborativo e la crescita di una visione sistemica che oggi si riflette nel modo di affrontare le sfide quotidiane.

In terzo luogo, la formazione ha contribuito a rafforzare il legame tra competenze tecniche e soft skills: non solo capacità di utilizzo di nuovi strumenti digitali, ma anche attitudine al problem solving, alla comunicazione interfunzionale e al lavoro di gruppo.

Questi elementi si sono rivelati cruciali in un'azienda caratterizzata da una forza lavoro multietnica e intergenerazionale, dove la formazione ha operato anche come strumento di integrazione e di coesione sociale.

Naturalmente non sono mancati aspetti critici.

La difficoltà di uniformare il livello di competenze linguistiche e digitali dei lavoratori, la complessità di gestire i tempi della formazione senza interrompere la continuità produttiva e le resistenze iniziali verso nuovi sistemi di rilevazione digitale hanno rappresentato sfide significative.

Tuttavia, tali criticità sono state affrontate con un approccio pragmatico: attività di affiancamento sul campo, formazione a cascata, tutoraggio interno e progressiva introduzione delle nuove procedure hanno reso possibile superare ostacoli che avrebbero potuto compromettere il raggiungimento degli obiettivi.

Dal punto di vista metodologico, il piano ha evidenziato l'efficacia della microprogettazione adattiva dei contenuti, della scelta di figure professionali eterogenee per favorire la contaminazione di competenze e dell'attenzione al follow-up per verificare l'effettivo impatto organizzativo.

Questi elementi hanno consentito non solo di monitorare l'avanzamento del progetto, ma anche di generare un apprendimento organizzativo durevole, capace di orientare decisioni strategiche quali la selezione del nuovo gestionale ERP e la programmazione degli investimenti in tecnologie abilitanti.

In conclusione, l'esperienza della F.lli Perin dimostra che la formazione continua progettata e radicata nella strategia aziendale, può diventare una leva decisiva di resilienza e competitività.

La combinazione tra visione imprenditoriale, impegno delle persone e utilizzo mirato delle risorse messe a disposizione da Fondimpresa ha consentito di coniugare innovazione, sostenibilità e sviluppo delle competenze, rafforzando il posizionamento internazionale dell'azienda.

Le prospettive future – dall'espansione dello stabilimento all'implementazione di soluzioni di cybersecurity e intelligenza artificiale – trovano solide basi proprio nei risultati del piano formativo, che ha reso l'organizzazione più preparata ad affrontare la complessità e più consapevole del valore del capitale umano come motore del cambiamento.

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

F.lli Perin (s.d.), *Company Profile*, San Vendemiano (TV)

F.lli Perin (s.d.), *Color Living*, San Vendemiano (TV)

<https://www.fperin.com/it/%E2%80%9D>