

Rapporto di Monitoraggio
POWERTECH ENGINEERING S.R.L.

Azienda	POWERTECH ENGINEERING S.R.L.
Sede Operativa principale	VIA CAROLINA INVERNIZIO 6 10127 Torino
Codice Fiscale	09644490014
Ambito Strategico	Competitività
Team di Monitoraggio	Elisa Cerruti Teresa Contaldo

INDICE DEL RAPPORTO

Capitolo 1 – Introduzione	2
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	3
2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore	3
2.2 – Orientamenti strategici e processi d’innovazione	4
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	5
2.4 – Aspettative rispetto alla formazione.....	5
2.5 – Impatto della formazione.....	5
2.6 – Considerazioni riepilogative.....	6
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	7
3.1 – L’analisi del fabbisogno	7
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	7
3.3 – L’analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	7
3.4 – Considerazioni riepilogative.....	8
Capitolo 4 – Conclusioni.....	9
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	9
4.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	10
4.3 – Conclusioni	11
Bibliografia e Sitografia.....	12

Rapporto di Monitoraggio
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Nel 2018 Powertech Engineering s.r.l. ha attivato due azioni formative per un totale di 24 ore di cui hanno beneficiato 6 lavoratori.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative intraprese dall'azienda nel 2018.

Tabella 1 Azioni formative attivate da Powertech Engineering srl

ID_PIANO	ID_AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
176879	1494235	Innovazione organizzativa: il Modello per Progetti	Informatica
176879	1494235	Innovazione organizzativa: il Modello per Progetti	Gestione aziendale - amministrazione

Le azioni formative sono state attivate grazie all'Avviso 1/2016 – Competitività 1° scadenza.

L'azienda è stata selezionata per il monitoraggio per sei ragioni principali:

1. Società di servizi e consulenza ad altissimo valore innovativo e tecnologico
2. Nata come spin off del Politecnico di Torino
3. Operante nella filiera *automotive*, uno dei settori principali del Piemonte
4. Società ad elevata propensione alla Ricerca & Sviluppo
5. Società ad elevata internazionalizzazione
6. Formazione collegata all'ambito strategico competitività

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore**

Powertech Engineering s.r.l. (PWT) è una società di servizi e consulenza nel settore *automotive* nata a Torino nel 2007 come spin-off del Politecnico di Torino.

Il core business di PWT è la fornitura di servizi di simulazione in ambito powertrain e veicolo mediante l'utilizzo di software commerciali integrati, a volte, da *tool* sviluppati internamente. Tra le molteplici tipologie di analisi che si possono svolgere in tale ambito, PWT ha scelto di concentrare il proprio focus su un range relativamente ristretto, raggiungendo però un livello di specializzazione molto elevato. In particolare, PWT si occupa di simulazione multi-fisica di sistema, ossia dello sviluppo di modelli virtuali che descrivano il più possibile la fisica dei fenomeni in modo da massimizzare la predittività dei modelli stessi.

PWT ha competenza sia nello studio di powertrain convenzionali (che utilizzano come sistema di propulsione solo il motore a combustione interna) che delle powertrain elettrificate per applicazioni HEV (dove il motore a combustione interna coesiste con il motore elettrico) e BEV (dove la propulsione è basata solo su motore elettrico).

L'utilizzo di modelli virtuali ha diversi vantaggi. Il principale è la possibilità di provare nuovi concept o architetture senza la necessità di avere a disposizione un prototipo, con tempi e costi molto ridotti. Inoltre, mediante la simulazione si ha la possibilità di poter accedere a misurazioni di grandezze che non sarebbero misurabili su prototipi reali perché le stesse attività di misurazione sarebbero impossibili con motore in funzione oppure perché i valori ne risulterebbero sostanzialmente alterati, permettendo quindi un'analisi accurata dei fenomeni.

Le attività di simulazione e l'impiego di *digital twin* – copie virtuali del sistema che si sta realizzando - sono diventati un elemento importante per la progettazione e messa a punto dei motori. Infatti, seppure non obbligatori o strettamente necessari ai fini progettuali, concorrono in modo sensibile al perfezionamento tecnico, migliorano la competitività del prodotto e permettendo una forte riduzione dei tempi e costi di sviluppo.

Come attività collaterale alla parte di simulazione, l'Azienda eroga anche formazione verso la propria clientela sull'utilizzo dei software usati per la fornitura dei servizi sopra citati.

Alcune tappe significative della società.

Nei primi anni di vita è stata incubata presso I3P, l'incubatore del Politecnico di Torino.

Nel 2010 l'Azienda avvia un'importante partnership con Gamma Technologies LLC¹, software-house americana che sviluppa e distribuisce GT-SUITE, software leader in ambito simulazione di sistema di *powertrain* e veicolo. Powertech Engineering ne diviene così rappresentante tecnica esclusiva per l'Italia, unico caso europeo. La collaborazione con Gamma Technologies ha un impatto importante sulla vita dell'Azienda essendo una referenza molto forte e permettendo alla Powertech di entrare velocemente in contatto con tutti principali costruttori italiani e relativi fornitori.

¹ <http://www.gtisoft.com/>

Rapporto di Monitoraggio

Nel 2015 Powertech Engineering chiude la fase di spin-off proseguendo il proprio percorso aziendale.

Il mercato attualmente presidiato da Powertech Engineering è suddiviso equamente tra Italia ed estero. Il 50% estero è formato dal 40% in Europa (Francia, Germania e Regno Unito) e per il 10% da extra EU.

Il settore in cui opera la Powertech Engineering è quello dei servizi di ingegneria applicati all'automotive. Questo settore sta attraversando un momento di forte trasformazione dovuto alla veloce conversione delle powertrain convenzionali a powertrain elettrificate. Questo comporta la necessità di effettuare conversioni e acquisizioni di nuove competenze in Azienda.

In questo settore l'azienda occupa una posizione di nicchia posizionata in modo estremamente puntuale, all'interno della quale è considerata un riferimento di altissimo livello qualitativo in possesso di elevate competenze.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Le trasformazioni del mercato – lo slittamento verso soluzioni elettrificate – richiedono all'azienda un allineamento strategico dei propri obiettivi. In particolare, l'acquisizione di nuovi clienti e l'apertura su nuovi mercati è giudicata fondamentale in questo preciso contesto.

Mentre, infatti, l'Europa, che è il principale mercato di riferimento di Powertech Engineering, è da sempre all'avanguardia nei motori a combustione interna, per quanto riguarda l'elettrico altri sono i mercati in cui soluzioni e innovazioni eccellono, in particolare l'Asia.

L'Azienda ha quindi come obiettivo principale quello di sviluppare il business in aree geografiche diverse, tra queste certamente l'Asia rappresenta un bacino di potenziali opportunità e pertanto l'azienda sta valutando strategie di *business development* per incrementare la propria presenza sui mercati attuali del distretto e per conquistare uno spazio anche in altri mercati (e.g. Cina). L'elettrificazione rappresenta dunque un nuovo segmento da intercettare e un'opportunità da cogliere.

Le necessità di *business development* sono anche all'origine di innovazioni organizzative e di prodotto importanti. Da un lato sviluppare le competenze ingegneristiche per cogliere le opportunità dell'elettrificazione, dall'altro comprendere competenze utili per guidare lo sviluppo del business.

L'Azienda, inoltre, è naturalmente orientata a un'innovazione tecnologica continua, che è un fattore chiave importante per rimanere competitivi rispetto ai concorrenti e aggiornati rispetto alle innovazioni di prodotto su cui la consulenza viene esplicata.

I benefici attesi grazie all'innovazione continua sono quelli di bilanciare, compensare e seguire lo *shift* tecnologico in atto, conservando il posizionamento e consolidare la propria posizione di riferimento anche per il segmento dell'elettrificazione.

L'internazionalità è da sempre una direzione di sviluppo strategico importante per l'Azienda, sin dalla sua fondazione. Infatti, la partnership con Gamma Technologies avviene entro i tre anni di attività. L'Azienda ha parallelamente in progetto di aprire una sede nell'Ile-de-France con l'obiettivo di avvicinarsi alla clientela locale.

Rapporto di Monitoraggio

Queste direzioni di sviluppo strategico dell'azienda rappresentano un momento evolutivo importante e portano l'Azienda alla necessità di confrontarsi e lavorare con partner nuovi, in progetti sempre più complessi e articolati, partecipati da team di progetto più numerosi e multidisciplinari, che richiedono nuove competenze in ogni fase progettuale.

2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il cambiamento strategico in atto ed il fatto che il profilo tipico delle competenze interne all'azienda fossero di ingegneria meccanica hanno indotto l'Azienda a maturare l'esigenza di integrare il proprio *know how* con competenze gestionali professionali di *project management*.

L'obiettivo della formazione erogata è stato di fornire conoscenze e competenze legate alla gestione dei progetti che avessero l'obiettivo di contribuire, dal punto di vista dell'efficienza gestionale, alle innovazioni organizzative e alla capacità competitiva necessarie per cogliere le nuove opportunità di mercato offerte dall'*electric powertrain*.

Queste competenze di *project management* hanno avuto l'obiettivo di integrare in Azienda un *know how* strategico nuovo e fondamentale per migliorare l'efficienza nella gestione dei progetti complessi e di acquisire maggiore precisione nella quotazione dei progetti.

2.4 – Aspettative rispetto alla formazione

Per quanto riguarda le aspettative, l'Azienda si aspettava che i corsi formativi avessero un impatto sulle performance aziendali nel lungo termine. Siccome gli obiettivi aziendali erano di cogliere opportunità di mercato nell'*electric powertrain*, anche attraverso la partecipazione a progetti complessi partecipati da più partners, la formazione doveva integrare la formazione di 6 ingegneri meccanici con competenze tipicamente legate al mondo della gestione aziendale, ed in particolare della gestione di progetti complessi. L'Azienda si aspettava che le persone in formazione potessero formulare quotazioni e preventivi più precisi, dettagliati ed efficienti, e che a seguire fossero capaci di progettare e gestire i flussi di progetto in modo puntuale e professionale, ottimizzando risorse e tempi e trasformando così il momento della quotazione in uno strumento attivo di acquisizione della clientela.

2.5 – Impatto della formazione

Gli strumenti acquisiti grazie al piano hanno consentito una migliore impostazione ed esecuzione dei progetti, una gestione più sistematica dei progetti e una migliore capacità di prevedere e gestire le criticità di progetto.

Ad esempio, l'uso dei GANTT permette di definire in modo professionale e più preciso i team di lavoro, le *timetable* dei progetti, di controllare meglio tempistiche e costi di progetto.

Un altro esempio è rappresentato dal fatto che migliorare la capacità di stima delle risorse e delle tempistiche necessarie allo svolgimento dei progetti in sede di definizione progettuale consente di elaborare quotazioni più precise e puntuali sia in termini di tempi di delivery, sia in termini di costi.

A seguito della formazione l'azienda ha in particolare sostenuto l'applicazione delle nuove conoscenze sul lavoro attraverso riunioni di *lesson learnt* dopo le varie fasi esecutive dei progetti.

Rapporto di Monitoraggio

2.6 – Considerazioni riepilogative

La recente evoluzione nel settore *automotive*, che vede il progressivo rimpiazzo di powertrain convenzionali con quelle idrie ed elettriche, rappresenta un'opportunità di mercato per l'azienda cogliibile unicamente attraverso tre direzioni strategiche. La prima riguarda l'integrazione di competenze ingegneristiche nuove (quelle legate all'ingegneria elettrica), la seconda è l'attività di *business development* necessaria per acquisire nuova clientela, ed infine la capacità di gestire i nuovi progetti complessi che la nuova clientela avrebbe comportato. Su quest'ultima direzione strategica lavora il piano formativo in oggetto che ha avuto come obiettivo proprio quello di trasferire conoscenze e competenze necessarie nelle gestioni progettuali complesse. La formazione si poneva dunque obiettivi di sviluppo delle capacità competitive aziendali ed ha raggiunto i propri obiettivi soddisfacendo le aspettative aziendali.

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**3.1 – L'analisi del fabbisogno**

L'Azienda ha conosciuto il Soggetto Attuatore in passato, grazie ad altri corsi attivati dall'Azienda. Da questi primi corsi è nata una conoscenza reciproca che è maturata nel tempo e ha portato ad un dialogo continuo nel tempo. Il presente piano nasce come naturale continuazione di una conoscenza professionale che è proseguita nel corso degli anni e che ha portato Soggetto Attuatore ed Azienda a definire attraverso un percorso formale e non i fabbisogni di formazione dell'azienda in questo specifico contesto e momento aziendale.

3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione

Figure professionali coinvolte nella formazione: 6 ingegneri meccanici (figure di elevata specializzazione).

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono legate al raggiungimento degli obiettivi strategici. In particolare, sono figure chiave per realizzare le innovazioni necessarie a cogliere le nuove opportunità di mercato, per realizzare gli efficientamenti necessari alla gestione di progetti più ampi e complessi, per definire quotazioni ottimizzate.

Le figure individuate per la formazione sono state in particolare selezionate in funzione delle responsabilità legate alla gestione di progetto, ed anche per l'esperienza e l'anzianità in azienda capaci di fornire loro quella conoscenza aziendale su cui poggiare le nuove competenze.

3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

La formazione è stata progettata, gestita ed erogata sulla base delle necessità operative dell'azienda.

In particolare, l'azienda è stata coinvolta nella definizione dei macro-temi nella scelta degli obiettivi formativi e dei contenuti delle azioni formative.

Il docente ha poi definito e proposto una micro-progettazione che è stata tarata durante il corso grazie ai *feedback* provenienti dall'aula e all'esperienza del docente stesso.

Con il docente sono state inoltre valutate le modalità didattiche delle azioni formative ed i casi relativi al settore che sono stati trattati a seguito delle lezioni frontali. Il docente inoltre si è manifestato estremamente flessibile e disponibile in quanto tra i casi presi in esame è stato anche analizzato un progetto aziendale recente che è stato trattato durante il corso.

La calendarizzazione delle azioni formative da parte del soggetto attuatore ha sempre tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'azienda ed infatti le 24 ore di lezione sono state concentrate in tre giornate di cui due consecutive, più una, e sono state erogate in-house presso l'Azienda.

Le modalità didattiche delle azioni formative hanno tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'azienda e sono state mirate a colmare i gap di competenze sia attraverso le metodologie adottate, sia per quanto riguarda i contenuti scelti.

Rapporto di Monitoraggio

Il soggetto attuatore ha poi predisposto un sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti tramite la partecipazione ai corsi di formazione attraverso un questionario di fine corso ed un confronto informale telefonico con l'imprenditore, che è anche il referente della formazione.

L'azienda tende a monitorare gli esiti della formazione attraverso un confronto diretto e costante con i lavoratori che partecipano ai corsi formativi e, a tendere, ha l'obiettivo di implementare un sistema più strutturato per monitorare gli esiti della formazione.

Il gradimento dei partecipanti ai corsi formativi è stato buono nel complesso.

I lavoratori che hanno partecipato alla formazione riportano di avere acquisito strumenti nuovi, utili e necessari per la pianificazione e gestione di progetti complessi e più strutturati. I contenuti sono stati spiegati in modo chiaro, specifico e dettagliato con una buona documentazione ed utili *case studies*.

La simulazione su un progetto concluso fornito dall'azienda è risultata particolarmente utile a chi ha partecipato alla formazione perché ha consentito di rivedere i materiali in modo autonomo, di testare individualmente le proprie competenze acquisite. Anche usare quanto appreso su progetti in corso sta consentendo e ha consentito di rivedere le competenze acquisite verificando quanto appreso e quanto invece può essere ulteriormente implementato, con l'obiettivo di continuare a migliorare le competenze acquisite e raggiungere una buona padronanza delle metodologie di *projet management*.

I lavoratori che hanno partecipato alla formazione indicano come sia stato un momento di sviluppo non solo di competenze nozionistiche ma in modo trasversale abbia passato una *forma mentis* nuova su come essere più efficienti ed aiutare a sostenere la competitività dell'azienda.

3.4 – Considerazioni riepilogative

L'azienda si dimostra soddisfatta dal processo formativo e dalle competenze acquisite. Ritiene che la conoscenza pregressa del Soggetto Attuatore rappresenti un indubbio punto di forza capace di migliorare e rendere più mirata e puntuale la formazione, che in questo modo risulta un percorso che l'azienda realizza nel tempo grazie ad un supporto esterno capace di intendere e rilevare le esigenze formative in ottica di continuità e prospettiva.

L'azienda segnala, altresì, una criticità nelle tempistiche di istruttoria della formazione che sono fondamentali per realizzare innovazioni importanti come quelle rappresentate da questo settore per le quali è necessaria una rapidità tra l'erogazione dei corsi e la conseguente acquisizione delle nuove competenze.

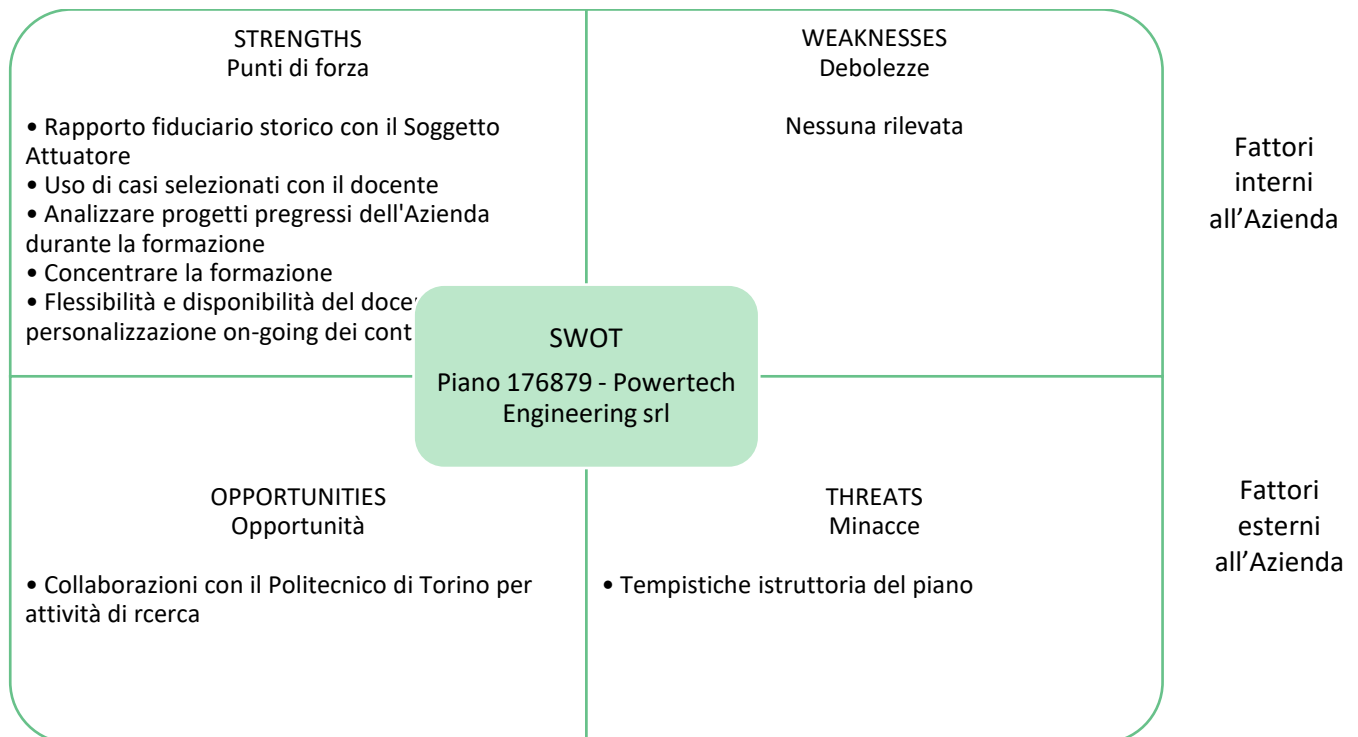
Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI

4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

La seguente analisi SWOT ha rilevato punti di forza e criticità interne ed esterne all’Azienda che hanno influito sulla formazione.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo 176879 - PowerTech Engineering srl



In particolare, l’Azienda riferisce come siano stati particolarmente utili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali 5 fattori legati alla formazione Fondimpresa sul piano in oggetto:

- Rapporto fiduciario storico con il Soggetto Attuatore. La conoscenza pregressa con il Soggetto Attuatore ha consentito da un lato a quest’ultimo di comprendere meglio e in modo più completo le esigenze aziendali, e dal punto di vista aziendale ha rappresentato un vantaggio il poter contare su un partner che già conosceva caratteristiche e necessità dell’azienda. Questo ha consentito di ottimizzare i tempi di progetto della formazione, di mirare con maggiore puntualità alle esigenze formative specifiche dell’azienda e dei lavoratori beneficiari, e nel suo complesso ha permesso la messa a punto e la delivery di una formazione efficace e motivante.
- Uso di casi selezionati con il docente. Affiancare alla formazione frontale l’analisi di casi aziendali selezionati con il docente ha rappresentato un’opportunità di personalizzazione dei corsi, che, seppure elementari e mirati a fornire competenze di base e dunque prevalentemente teoriche, ha consentito di rendere più facilmente comprensibili e usabili i contenuti, perché più “vicini” al loro ambito di uso in azienda.

Rapporto di Monitoraggio

- Analizzare progetti pregressi dell'Azienda durante la formazione. Un ulteriore aspetto segnalato come estremamente positivo è rappresentato dalla possibilità offerta dal Soggetto Attuatore di usare progetti già realizzati dall'Azienda come casi di studio per rivedere metodologie di gestione dei progetti, criticità, errori, ed individuare con i partecipanti nuove strade e possibili risultati che si sarebbero potuti ottenere grazie all'adozione dei nuovi strumenti.
- Concentrare la formazione. Il Soggetto Attuatore inoltre ha consentito una calendarizzazione personalizzata sulle esigenze operative dell'Azienda, E dunque concentrata in poche giornate *full time*. Concentrare la formazione è stato particolarmente utile anche per quanto riguarda le dinamiche di acquisizione delle competenze. Questo metodo di organizzazione delle ore d'aula consente infatti una estrema focalizzazione sui contenuti e la possibilità di concludere argomenti anche estesi nell'arco della stessa giornata.
- Flessibilità e disponibilità del docente nella personalizzazione on-going dei contenuti. Infine, la possibilità offerta dal docente di tarare contenuti e metodologie in corsa ha consentito una ulteriore e importante personalizzazione che è stata percepita in modo estremamente favorevole dagli stessi partecipanti.

Tra gli aspetti più critici si rilevano le tempistiche che intercorrono tra il momento in cui emerge il bisogno formativo in azienda, e dunque il momento in cui l'azienda comprende di avere necessità di integrare competenze per poter implementare buone pratiche operative o innovazioni, ed il momento in cui partono i corsi e le competenze vengono effettivamente acquisite. In particolare, l'azienda riporta come uno sveltimento delle tempistiche di istruttoria potrebbe rendere maggiore tempestività ed incisività alla formazione.

Le collaborazioni con il Politecnico di Torino rappresentano per l'azienda un elemento importante che se da un lato consente l'avanzamento del *know how* tecnico specifico all'interno dell'azienda, dall'altro lato stimola l'acquisizione di *soft skill* e competenze complementari come quelle del corso in oggetto.

4.2 – Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti per azioni formative mono-azienda:

- Costruire rapporti di lungo periodo con soggetti attuatori. Come già segnalato in precedenza la costruzione di un solido rapporto fiduciario nel tempo offre all'azienda indubbi vantaggi.
- La compartecipazione nella costruzione dei contenuti di formazione, che in questa specifica realtà ha significato non solo progettare insieme al docente, ma anche offrire progetti dell'azienda come casi di studio per i dipendenti.
- La formazione che integra competenze orientate al raggiungimento di obiettivi aziendali, direttamente o indirettamente, rappresenta un fattore capace di motivare l'Azienda a tutti i suoi livelli ed è una buona prassi da continuare a perseguire.
- Costruire e mantenere attivi network con enti di ricerca e di alta formazione stimola e crea presupposti per lo sviluppo di *know how* trasversali utili per poter industrializzare innovazioni

Rapporto di Monitoraggio

di ricerche sviluppo anche grazie a competenze non specifiche del settore, come quelle oggetto dei corsi.

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari indicati da Fondimpresa:

- I. Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi
- II. Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Ovvero si intende che la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispendiate
- III. Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi
- IV. Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

4.3 – Conclusioni

La formazione è stata nel complesso un'esperienza positiva. Il soggetto attuatore, grazie al rapporto fiduciario con l'Azienda, ha saputo cogliere le esigenze, coinvolgere l'azienda, ed offrire una formazione flessibile e mirata. Analizzata nella sua interezza la formazione in oggetto è stata capace di integrare quelle competenze di cui l'azienda ha avuto bisogno per mettere in pratica nuove strategie di competitività e per migliorare le proprie performance attraverso una maggiore efficienza nella gestione dei progetti.

Di particolare rilievo sono da segnalare l'estrema utilità di usare progetti aziendali come casi di studio; le personalizzazioni, dei casi usati, della calendarizzazione, dei contenuti e delle metodologie; ed infine la rete tra Azienda, Soggetto Attuatore e Politecnico come network virtuoso che direttamente e indirettamente stimola e motiva ad una evoluzione continua di *hard* e *soft skills*.

Rapporto di Monitoraggio

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Documenti relativi ai piani formativi oggetto di monitoraggio

- Formulario di Presentazione del Piano formativo - Avviso 1/2016 - “Competitività” - SOGGETTO PROPONENTE: STUDI E CARRIERE S.C. - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: FIDEx: Formare per Innovare, Digitalizzare, Esportare.
- RELAZIONE FINALE DELLE ATTIVITÀ DEL PIANO - PIANO FORMATIVO: FIDEx: Formare per Innovare, Digitalizzare, Esportare – AVT/046L/16 - SOGGETTO PROPONENTE: STUDI E CARRIERE S.C.

Sitografia

<https://pwt-eng.com/>

<https://www.gtisoft.com/gt-suite/gt-suite-overview/>