

Rapporto di Monitoraggio
SILATECH S.R.L.

Ragione sociale	SILATECH S.R.L.
Sede Operativa principale	Strada Torino 49 10043 Orbassano (Torino) www.grupposila.com
Codice Fiscale	00313190696
Ambiti Strategici	Innovazione Tecnologica Competitività
Team 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.....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.4 – Aspettative rispetto alla formazione	8
2.5 – Impatto della formazione	8
2.6 – Considerazioni riepilogative	9
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	10
3.1 – L'analisi del fabbisogno.....	10
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	10
3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	10
3.4 – Considerazioni riepilogative	11
Capitolo 4 – Conclusioni	12
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
4.2 – Le buone prassi formative aziendali	13
4.3 – Conclusioni.....	15
Bibliografia e Sitografia	16

Rapporto di Monitoraggio
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Silatech S.r.l. ha partecipato al piano formativo TEST (Tecnologie E Sviluppo Territorio), attivato su Avviso 1/2016 – “Competitività”.

Il Piano TEST è il risultato della costante interazione tra il Proponente, le aziende associate all’Unione Industriale di Torino e altre aziende del Piemonte con cui il Proponente entra in relazione attraverso un sistema di servizi integrati, diretti alla crescita del sapere per partecipare allo sviluppo del territorio e delle sue persone.

L’obiettivo di TEST è rispondere alle esigenze del mondo imprenditoriale in termini di competitività e professionalità delle risorse. A tal fine ha fornito alle imprese una permanente équipe di esperti che si occupano di progettare servizi, formativi e non, attraverso la predisposizione di architetture formative personalizzate, finalizzate a colmare i gap di competenze e soddisfare le esigenze di sviluppo delle imprese. Questo sistema crea una continua mappatura dei fabbisogni delle imprese e consente al Proponente di sostenere la competitività delle imprese e lo sviluppo del territorio, allineandosi con le priorità dell’Avviso 1/2016 di Fondimpresa e stimolando una migliore connessione tra la progettualità strategica aziendale e le azioni formative a supporto.

Le aziende beneficiarie hanno presentato progetti aziendali diversi e compositi, rientranti in 3 aree tematiche definite dall’Avviso 1/2016:

- Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti – Area A
- Innovazione dell’organizzazione – Area B
- Digitalizzazione dei processi aziendali – Area C

Nel complesso il piano formativo ha interessato 270 lavoratori destinatari di cui: 95 donne pari al 35,19%; 43 svantaggiati pari al 15,93%; 41 giovani pari al 15,19% (Priorità V). Il piano ha previsto 54 azioni formative, per un totale di 1668 ore di formazione erogate.

Per quanto riguarda Silatech S.r.l. l’azione formativa ha riguardato il rafforzamento di competenze linguistiche tecniche ed è stato finalizzato ad accompagnare il processo di continua diversificazione dei portafoglio clienti (Mercedes, BMW , General Motors, Toyota) e di globalizzazione del Gruppo che ha visto la realizzazione di plant in India e in Cina. Sotto tale riguardo, poter interloquire con cognizione di causa con i collaboratori ed interlocutori non italiani rappresenta un elemento di affidabilità dei processi di agire sociale che innervano le attività di business dell’intero Gruppo.

Il piano TEST ha interessato l’azienda Silatech S.r.l. per 1 azione formativa, cui hanno partecipato 6 lavoratori impiegati nelle aree Programmazione, Direzione tecnica, Mechanical design, MKT e vendite.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio dell’azione formativa contemplata dal piano.

Tabella 1 Azione formativa previste dal piano

Piano	Titolo	Territorio	N° Lavoratori	Ore Corso	Tematica Formativa
194598	Technical English	Torino	6	40	Tecniche di produzione

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore¹**

La Sila Holding Industriale SpA (originariamente Società Italiana per la Lavorazione Acciai) è stata fondata nel 1943 da Edoardo Brero. Oggi Sila Group è composto da 7 stabilimenti produttivi (2 in Italia e 5 all'estero) che impiegano oltre 1.300 persone ed è uno dei più importanti player mondiali nella produzione e distribuzione di sistemi di cambio marcia e cavi flessibili per telecontrollo per le principali case automobilistiche mondiali.

Nel 1966 Oreste Brero, rileva l'azienda di famiglia e promuove un piano di sviluppo incentrato sul miglioramento dell'ingegneria e sulla completa personalizzazione dei prodotti in base alle esigenze specifiche del cliente. In quel periodo, la sua esperienza ha spinto l'Azienda a crescere come partner di fiducia, in grado di supportare il cliente fin dall'inizio di qualsiasi programma, grazie all'utilizzo di tecniche di prototipazione veloci e robuste.

Negli anni Ottanta, la Sila è stata la prima azienda in Europa a sviluppare e produrre un sistema di cambio completo basato sulla tecnologia dei cavi flessibili (Fiat Uno TD). Questo sistema ha sostituito in breve tempo la tecnologia esistente (tiranteria) grazie alla sua capacità di migliorare il comfort del veicolo.

Grazie alla rapida crescita conseguente al successo dei propri prodotti, Sila ha incrementato la propria capacità produttiva in Italia (nuovi stabilimenti nel Sud Italia), in Europa (Francia e Polonia) e, successivamente, in Sud America (Argentina, Brasile) e la Turchia. Tutti gli impianti SILA, altamente verticalizzati, producono la maggior parte dei componenti utilizzati nel prodotto finale (iniezione plastica e produzione cavi / guaine).

Nel 2000 il Centro Ricerca e Sviluppo si è trasferito in un nuovo sito, per ospitare i nuovi avanzati laboratori NVH e di elettronica.

Oltre al sistema di cambio manuale, Sila ha applicato la sua esperienza alla trasmissione automatica (1994) e, più recentemente (2009) alle soluzioni di cambio full-by-wire.

Sila ha continuato a sviluppare i propri processi di diversificazione dei clienti e globalizzazione acquisendo programmi con i maggiori produttori mondiali. Per questo motivo, gli uffici di marketing e vendita si trovano, oltre agli stabilimenti Sila, in Germania e Detroit (USA).

Oggi Sila è una società di proprietà privata, guidata dai successori del fondatore. Lavora con tutti gli OEM e ha programmi attivi con il Politecnico di Torino.

Sila sviluppa soluzioni tecniche che vengono preparate e rese disponibili come prototipi virtuali 3D. Il Finite Element Method (FEM) viene utilizzato per controllare le condizioni di carico critiche in condizioni statiche e di fatica, per ottimizzare le geometrie dei componenti e per eseguire e rieseguire la simulazione al computer fino all'eliminazione dei picchi di tensione. Le funzioni e i controlli elettronici integrati sono progettati e simulati virtualmente, utilizzando gli strumenti e le tecniche più aggiornate, in conformità con i più alti standard per lo sviluppo di hardware e software (ISO26262, SPICE).

¹ <https://www.grupposila.com>

Rapporto di Monitoraggio

Le soluzioni previste nella progettazione per minimizzare rumore e vibrazioni vengono verificate con apparecchiature specifiche per la misura e l'analisi acustica e delle vibrazioni. Le prestazioni meccaniche ed elettroniche, così come la resistenza, vengono testate riproducendo le condizioni reali su specifici banchi prova. Le misurazioni effettive sono continuamente correlate con i risultati delle convalide virtuali al fine di migliorare e aumentare il significato dei modelli di simulazione. I centri tecnici interconnessi di Sila Group per la progettazione e il collaudo si trovano in Europa, Asia e America Latina, vicino ai principali centri di sviluppo dei clienti. Il know-how, aggiornato sui materiali e le tecniche di progettazione, è supportato da uno stretto collegamento con i centri di ricerca delle università.

Sila Group è costantemente impegnato nel miglioramento dei processi consolidati e nello sviluppo di nuovi processi produttivi, facendo riferimento ai principi cardine della Lean Manufacturing.

L'obiettivo è garantire e superare le prestazioni richieste dai Clienti e, allo stesso tempo, ridurre al minimo le attività a basso valore aggiunto. Il lavoro in Sila Group si avvale di risorse fondamentali quali il lavoro di squadra, la valutazione delle esperienze progettuali, la condivisione delle best practice e la revisione di P-FMEA (introduzione di Error Proofing e Poka Yoke²).

I nuovi stabilimenti produttivi sono tutti progettati nell'ottica dell'Industria 4.0, in modo da rendere i siti produttivi digitalizzati e interconnessi all'esterno e all'interno, a partire dagli ordini del Cliente fino alla consegna del prodotto finito. Attraversando tutte le aree operative si genera un prodotto completamente tracciabile, sia in termini di materie prime utilizzate che di storicizzazione dei dati di ogni singolo processo produttivo per ogni unità di prodotto, consentendo così velocità, competitività e flessibilità.

Grande attenzione è posta alla sicurezza sul lavoro, all'ambiente e all'impatto energetico di tutti i nuovi impianti: l'obiettivo è ridurre costantemente i consumi energetici non solo all'interno delle nostre aziende, ma coinvolgendo anche l'intera filiera.

I processi produttivi sono costantemente monitorati con l'utilizzo di adeguati indicatori giornalieri di performance: produttività, scarti, OEE.

Le tecnologie utilizzate da Sila Group per la realizzazione dei prodotti sono:

- Linee semiautomatiche e automatiche per l'assemblaggio dei prodotti finiti, con l'ausilio di sistemi robotici;
- Stampaggio materie plastiche con macchine ad iniezione;
- Processo di produzione di cavi e guaine: dalla laminazione del filo metallico all'estrusione della plastificazione per cavi e guaina.
- Trattamento superficiale elettrolitico anticorrosione per metalli tramite processo galvanico Stampaggio Zamac per pressofusione.

Sila Group è attiva sul mercato sia nella produzione di sistemi comandi propri, progettati e sviluppati internamente, sia nel settore della prototipazione di componenti plastiche e metalliche.

² <https://it.wikipedia.org/wiki/Poka-yoke>

Rapporto di Monitoraggio

Per quanto riguarda la prototipazione, Sila Group è in grado di costruire internamente prototipi rapidi con le ultime tecnologie innovative disponibili sul mercato. I materiali utilizzati consentono di ottenere prodotti con un ottimo comportamento strutturale ed altissime prestazioni.

Per quanto riguarda il proprio catalogo prodotti, Sila Group ha a catalogo tre tipologie di sistemi:

1. Sistemi di comandi cambio:
 - a. Sistemi manuali: Sistemi di cambio per veicoli con cambio manuale per vari tipi di allestimento auto (sotto pavimento, sopra pavimento o cruscotto).
 - b. Sistemi by-wire:
 - i. E-JOYSTICK. Adatto a qualsiasi tipo di cambio automatico (AT, DCT, CVT, EV, AMT). È dotato di un sistema brevettato di ritorno automatico, basato su un dispositivo elettromagnetico. Le dimensioni ed il peso ridotti fanno di questo prodotto una delle migliori soluzioni tecniche per applicazioni Joystick.
 - ii. SELETTORE E-ROTARY | ROGEM. Una soluzione flessibile per controllare (con una configurazione monostabile o multi-stabile) qualsiasi tipo di trasmissione automatica (AT, DCT, CVT, HEV, EV, MTA)
 - iii. SELETTORE LINEARE. Adatto a qualsiasi tipo di cambio automatico (AT, DCT, CVT, EV, AMT). Interamente progettato da Sila, il Linear Selector è il risultato di un profondo studio progettuale per essere pronti ad affrontare le nuove tendenze del mercato. In realtà, l'illuminazione / retroilluminazione a led, i materiali, i trattamenti superficiali, le dimensioni e il peso ridotto rendono il Selettore lineare una soluzione PRND semplice ed unica.
 - c. Sistemi automatici: Sistemi di cambio per veicoli con cambio automatico per le funzioni e le specifiche richieste dal progetto.
2. Control Cables: Cavi push-pull per veicoli con cambio manuale e automatico con diverse soluzioni per la migliore le manovre di cambio e massimizzare la riduzione del rumore. Cavi pull per varie applicazioni di controllo del sistema (freno, frizione, acceleratore).
3. Manopole/Estetica: Manopole e altre parti estetiche fornite insieme ai sistemi di cambio

Il mondo dei sistemi di comando cambio è in continua evoluzione. Sila Group nel corso degli anni ha sviluppato numerose innovazioni che hanno rivoluzionato i sistemi di personalizzazione della guida, Ne vediamo di seguito alcune.

Per quanto riguarda i **sistemi di personalizzazione di guida** Sila Group ha sviluppato:

- **Smart Knob Finger Print** è un sistema attraverso il quale il driver viene identificato tramite uno scanner thumb-print. Con funzionalità ID avanzate, consente ai sistemi del veicolo di creare profili diversi e personalizzati e di memorizzare preferenze e / o informazioni personali, come lo stile di guida, la posizione del sedile, le preferenze di calore, i dispositivi di infotainment, la navigazione, etc. Con un semplice tocco, il sedile, gli specchietti, la temperatura e tutte le altre impostazioni controllate quando si sale in macchina, possono essere regolate automaticamente in base alle preferenze del guidatore. Il sensore biometrico di impronte digitali può anche essere utilizzato per la selezione del menu e per regolare ad esempio il volume della radio o i dati GPS. L'identificazione dell'utente rende facile tenere

Rapporto di Monitoraggio

traccia di ore di guida, pause e distanza di guida, creando un diario di guida personalizzato. Un audiolibro o una playlist preferita può essere avviato nel momento esatto in cui il conducente l'ha lasciato oppure i passeggeri sul sedile posteriore possono continuare i loro videogiochi all'ultimo livello raggiunto. Con l'uso del sensore biometrico, le impostazioni del conducente sono valide anche se qualcun altro ha utilizzato il veicolo dall'ultima volta che lo ha lasciato.

- **Multifunctional Knob** è una soluzione concettuale studiata per integrare e centralizzare più funzioni, fornendo diversi vantaggi:
 - Molteplici funzioni del veicolo centralizzate in un joystick
 - Molto più spazio libero sul cruscotto del veicolo
 - Maggiori opportunità per migliorare lo stile degli interni
 - Disponibilità di feedback tattile
 - Alto livello di personalizzazione

Le principali opzioni a valore aggiunto sviluppate da Sila Group sono due:

- L '**E-RGI P-KNOB** "Electrical Reverse Gear Inhibitor and Electronic Parking Brake" (Inibitore elettrico della retromarcia e freno di stazionamento elettronico) integrato sulla manopola, è una soluzione particolarmente funzionale, ideata per fornire i seguenti vantaggi:
 - Mettere un'ulteriore funzione sulla leva del cambio, liberando il tunnel del freno grazie rimuovendo il pulsante EPB
 - Consentire l'inserimento / rilascio dell'EPB con un comando "facile da trovare"
 - Migliorare il comfort del guidatore, attraverso l'eRGI, prevenendo l'inserimento della retromarcia potenzialmente pericoloso (ad es. Impedisce l'inserimento dell'RG mentre il veicolo sta avanzando)
- Il **Self Quick-Adjuster** è un innovativo dispositivo di regolazione rapida, consente all'operatore sia di impostare la posizione di regolazione (quindi la lunghezza totale del cavo) sia di chiudere il regolatore stesso con una sola operazione. Questa soluzione consente di risparmiare tempo durante l'assemblaggio dei cavi, mantenendo la stessa funzionalità e affidabilità.

Sila Group ha sviluppato soluzioni innovative per quanto riguarda i sistemi attuatori:

- Il **EPSystem** di Sila è una soluzione tecnica per portare innovazione sul cambio manuale, mantenendo lo stesso sistema di frizione e dando sia al guidatore che alla casa automobilistica l'opportunità di aumentare la cambiabilità e personalizzare le corse del cambio, i carichi e il feeling. Questa proposta consiste nell'introduzione di due attuatori sul cambio e due attuatori sul cambio, rimuovendo sia i cavi che il gommino parafiamma, con il controllo elettronico per la gestione dei force feedback oltre che dei fincorsa a leva. I principali vantaggi offerti dall'EPSystem sono:
 - Nessun cavo necessario
 - Nessun anello di tenuta del firewall necessario
 - Nessun vincolo di layout

Rapporto di Monitoraggio

- Nessuna vibrazione e problemi di NVH
 - Nessuna modifica al sistema frizione
 - Perfetta cambiabilità
 - Soluzione unica per qualsiasi cambio, telaio e / o layout
 - Diverse corse, carichi e feeling disponibili con lo stesso cambio
 - Alto livello di personalizzazione
 - Layout della console non dipendente dal punto P del cambio
 - Più sicurezza in modalità parcheggio
- Il Sila **eActuator** è adatto per controllare un cambio AT / CVT o una leva di blocco per trasmissioni DCT / EV. Su richiesta del cliente, Sila è in grado di fornire sia un attuatore montato direttamente sul riduttore che uno "push / pull cable". Questa seconda opzione è una soluzione particolarmente funzionale poiché non ha alcun impatto sul cambio e la sua flessibilità gli conferisce il potenziale per essere uno standard per più trasmissioni e piattaforme di veicoli. L'attuatore, nella sua versione completa, è dotato sia del recupero meccanico che manuale, in modo da garantire sempre l'inserimento e lo sblocco della posizione di parcheggio.
 - Silatronic®, prodotto brevettato, sviluppato partendo dall'esperienza maturata nel corso dei suoi anni di attività nel campo delle tecnologie push-pull e cambio manuale, è una soluzione AMT in grado di essere installata su ogni cambio manuale senza alcun impatto su di esso. Il Silatronic® permette di pilotare un cambio manuale con controllo automatico attraverso un sistema composto da più componenti, come la TCU (Transmission Control Unit), gli attuatori elettromeccanici, il sensore di posizione e ovviamente l'attuatore della frizione.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Come si evince dal paragrafo precedente, Sila Group è particolarmente orientata all'innovazione, la quale è parte essenziale delle strategie di acquisizione e mantenimento del vantaggio competitivo. L'evoluzione del settore dei sistemi di comando cambio è in accelerazione, questo è anche dovuto alle innovazioni tecnologiche che stanno interessando e modificando il mondo dell'automotive, quali ad esempio il passaggio dal motore a combustione a quello elettrico.

Le innovazioni sviluppate da Sila richiedono team capaci di coinvolgere professionisti e competenze internazionali di altissimo livello, così come metodologie di project management capaci di creare progettualità condivise con clienti che in misura crescente sono esteri e globali.

In un tale contesto è importante a supporto dell'efficienza organizzativa del gruppo diffondere progressivamente la condivisione di una stessa sintassi ed uno stesso lessico di riferimento correlato ad un comune medium linguistico.

2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

L'esigenza di realizzare azioni formative per migliorare la conoscenza della lingua inglese è nata in azienda nel 2018 a seguito dei progetti di innovazione di espansione sui mercati esteri su cui Silatech stava lavorando.

Rapporto di Monitoraggio

Il rafforzamento delle competenze linguistiche tecniche ha avuto l'obiettivo di supportare ed ottimizzare il processo di progressiva internazionalizzazione del Gruppo realizzata attraverso l'apertura di stabilimenti in India e in Cina, e di diversificazione del portafoglio clienti grazie all'acquisizione nel tempo di commesse da parte di Mercedes, BMW, General Motors, Toyota.

Per poter interloquire professionalmente ed efficacemente con i collaboratori ed i clienti esteri si è reso necessario migliorare le competenze linguistiche, acquisendo una terminologia tecnica al fine di gestire la comunicazione scritta ed orale in autonomia da parte di una pluralità di figure professionali che, a diverso titolo, entrano in contatto con referenti stranieri.

2.4 – Aspettative rispetto alla formazione

L'azienda ed i lavoratori avevano maturato aspettative estremamente puntuali e circoscritte rispetto alla formazione da sviluppare con il piano che stiamo analizzando. Ci si attendeva, infatti, che il corso di Technical English rafforzasse le competenze linguistiche di quanti operano in contatto con i colleghi delle filiali estere del gruppo. La comprensione della lingua inglese avrebbe dovuto consentire loro di interpretare le attese e le specifiche del cliente interno, senza dover ricorrere continuamente a strumenti di traduzione in lingua italiana o a interpreti. Per questo motivo l'obiettivo del piano era di migliorare la conoscenza dell'inglese business e tecnico, in modo che potesse diventare per la sede di Orbassano lo standard linguistico di riferimento in azienda.

2.5 – Impatto della formazione

Il corso previsto dal piano formativo TEST che ha coinvolto i lavoratori di Silatech, ha avuto impatti significativi ed incisivi, che hanno sensibilmente mutato la qualità della comunicazione con i soggetti di lingua non italiana sia interni all'azienda, anche operativi in plant esteri, sia esterni come clienti e fornitori.

I beneficiari della formazione riferiscono come sia stato efficace l'apprendimento della terminologia tecnica, che seppure presenti difficoltà, sia stato tale anche grazie all'esperienza, alla competenza del docente ed alle scelte delle metodologie didattiche adottate.

Il corso ha fornito le regole grammaticali e stilistiche della lingua inglese ed un dizionario di vocaboli controllati e di termini tecnici che sono stati selezionati sulla base delle funzioni, delle attività e delle specifiche degli ambiti organizzativi di riferimento.

Le persone che in azienda si occupano di documentazione aziendale in lingua inglese riportano di aver potuto comprendere meglio i documenti che ricevono e devono leggere ed usare.

Inoltre, grazie alle nozioni teoriche e alle esercitazioni, i partecipanti alla formazione hanno potuto acquisire autonomia nella redazione di email professionali, gestire telefonate con l'estero, ed essere autonomi, ciascuno per le proprie funzioni e competenze, nelle comunicazioni con l'estero in lingua inglese.

Acquisire la terminologia e la struttura dei concetti relativi al proprio ruolo in inglese ha permesso alle persone di comprendere i processi lavorativi per interagire su problemi operativi connessi al ruolo tecnico aziendale.

Le metodologie adottate dal docente sono state particolarmente apprezzate dai partecipanti poiché è stato in grado di risolvere e di rispondere alle esigenze di formazione connesse agli obiettivi

Rapporto di Monitoraggio

aziendali specifici in modo estremamente rapido, puntuale ed efficace. I partecipanti riportano ad esempio che, quando in azienda è emersa la necessità di comporre un'e-mail per l'estero, il docente ha usato la stesura di quel documento per approfondire aspetti grammaticali e stilistici, per creare esercitazioni ed attività pratiche in aula. In questo modo, dunque, i risultati della formazione erano immediatamente percepibili e usabili in azienda, da parte di tutti i partecipanti.

Un altro esempio riportato dai beneficiari del corso di inglese tecnico ha riguardato le attività di Conversation che sono state estremamente utili per acquisire scioltezza nell'uso della lingua parlata, per migliorare la comprensione, e per gestire conversazioni telefoniche, anche su aspetti tecnici e progettuali con i colleghi degli stabilimenti esteri e con i clienti internazionali.

I partecipanti riportano infine, che grazie al corso sono oggi in grado di interloquire con i referenti esteri anche per spiegare, in lingua inglese, le soluzioni adottate, oralmente e per iscritto.

L'approccio del docente è stato particolarmente apprezzato nel suo complesso, tanto che i partecipanti dell'azione formativa riportano come fosse un momento atteso, interessante e anche divertente, oltre che estremamente utile con risvolti significativi anche nell'immediato.

Nel complesso l'approfondimento della conoscenza della lingua inglese ha permesso di stabilire con maggiore efficacia piani di lavoro condivisi con colleghi e clienti esteri, di velocizzare i flussi di comunicazione, e di migliorare l'immagine aziendale, rendendole una rinnovata internazionalità.

2.6 – Considerazioni riepilogative

Silatech s.r.l. fa parte del Gruppo Sila Holding Industriale SpA, che con oltre 1.300 dipendenti è presente nel mondo con 7 unità produttive, di cui 2 in Italia e 5 all'estero. Il Gruppo è tra i principali player del mercato a livello mondiale come fornitore diretto di comandi cambio e cavi flessibili di comando a distanza per tutte le principali case automobilistiche.

L'azione formativa all'interno del piano TEST di cui ha beneficiato Silatech è stata una ed ha riguardato il miglioramento della conoscenza dell'inglese tecnico. Seppure si sia trattato di un'azione breve ed estremamente circoscritta dal punto di vista delle competenze da trasferire, il corso Technical English ha rappresentato un caso di eccellenza ed una best practice con un sensibile impatto sui flussi operativi aziendali, in particolare su quelli basati sulla comunicazione in lingua inglese, che ha consentito di raggiungere gli obiettivi che l'azienda si era prefissata fissata: di sviluppare innovazioni con la collaborazione dei colleghi degli stabilimenti esteri e di espandere il mercato internazionale attraverso l'acquisizione di clienti al di fuori dell'Italia ed anche extra europei. Il corso è stato particolarmente apprezzato dai beneficiari ed ha migliorato la conoscenza della lingua inglese consentendo di stabilire con maggiore efficacia piani di lavoro condivisi con colleghi e clienti esteri, di velocizzare i flussi di comunicazione, e di migliorare l'immagine aziendale, rendendole una rinnovata internazionalità.

Rapporto di Monitoraggio

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

L'analisi del fabbisogno è stata gestita dal soggetto attuatore attraverso due momenti progettuali. In primo luogo, sono state distribuite presso le aziende schede di rilevazione dei fabbisogni individuati internamente dai responsabili. Questa fase viene normalmente avviata dal soggetto attuatore ogni qualvolta Fondimpresa segnali la disponibilità di un nuovo Avviso e di nuove risorse per la formazione finanziata che gestisce. Attraverso la distribuzione delle schede di rilevazione dei fabbisogni il soggetto attuatore, in questo caso Skillab, ha avviato il tracciamento dei fabbisogni rispetto alle possibilità formative che si sono aperte grazie agli Avvisi.

A questa prima fase di rilevazione dei fabbisogni, sono seguiti momenti di incontro organizzati dal soggetto attuatore durante i quali è stato approfondito e dettagliato il fabbisogno di formazione dell'azienda ed il contesto all'interno del quale tale fabbisogno è emerso, dal punto di vista dei progetti in corso di sviluppo, degli obiettivi che l'azienda ha in animo di perseguire, delle competenze che sono necessarie affinché la progettualità aziendale possa essere portata avanti compiutamente. È inoltre utile sottolineare in questa sede che Silatech ha predisposto un sistema di rilevazione dei fabbisogni formativi "bottom up". A ciascun lavoratore, infatti, viene chiesto periodicamente di confrontarsi con il proprio responsabile e di compilare, insieme a questi, una scheda su cui indicare quali siano le proprie esigenze di formazione.

3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono impiegati delle aree Programmazione, Direzione tecnica, Mechanical design, MKT e vendite.

Si tratta di lavoratori strettamente connessi al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali e che avrebbero dovuto usare la lingua inglese per sviluppare progetti, gestire clientela ed interfacciarsi con il mondo estero.

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

Il piano TEST è stato sviluppato attraverso l'approccio metodologico D.F.S. (Analisi Desk, Analisi Field, Sintesi Operativa), orientato a co-progettare con le imprese dispositivi formativi "custom", in linea con le strategie organizzative e i bisogni delle persone.

Durante l'Analisi Desk il soggetto attuatore si è occupato di contattare e selezionare le aziende (associate e del territorio) potenzialmente interessate al piano e di predisporre lo strumento di rilevazione, questa fase è stata orientata a far emergere i fabbisogni delle imprese ed è stata dettagliata nel paragrafo 3.1.

L'Analisi Desk è stata seguita dall'Analisi Field, durante la quale sono stati realizzati colloqui di co-progettazione con i titolari o i responsabili delle risorse umane delle aziende interessate a partecipare al piano ed un successivo approfondimento con alcuni addetti coinvolti dalle attività aziendali per le quali si era resa necessaria la formazione del piano.

Rapporto di Monitoraggio

Infine, l'ultima fase è stata la Sintesi Operativa, in cui è stata realizzata l'analisi dei progetti aziendali e dei fabbisogni emersi, sulla base della quale le aziende sono state aggregate intorno ad obiettivi comuni.

Dopo aver realizzato questa prima fase di definizione progettuale ed individuato le figure professionali da coinvolgere nelle azioni formative il soggetto attuatore insieme al docente hanno realizzato la progettazione.

Le metodologie e i contenuti sono stati concordati durante una prima fase di progettazione tra l'azienda ed il soggetto attuatore.

In un secondo momento, insieme ai docenti, metodologie e contenuti sono stati oggetto di una ulteriore microprogettazione che ha avuto l'obiettivo di approfondire e di aggiornare quanto si sarebbe fatto in aula. La sensibile capacità di personalizzazione dei corsi, così come l'estrema flessibilità del docente, sono stati possibili grazie al fatto che il soggetto attuatore ha curato con estrema attenzione la ricerca del docente, individuando, come di prassi, un docente high-experience.

Il soggetto attuatore ha realizzato, infine, la rilevazione attraverso questionari somministrati ai partecipanti, la cui analisi ha evidenziato il gradimento in merito a obiettivi, contenuti, metodologie, organizzazione generale e sui docenti. È stato inoltre sottolineato il gradimento della qualità della docenza e dell'organizzazione globale delle attività.

Nel complesso le azioni formative del piano ha riscosso un entusiasmo generalizzato ed è stato valutato con soddisfazione.

3.4 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo che abbiamo analizzato rappresenta una buona prassi in termini di gestione del processo formativo, per almeno tre aspetti principali che abbiamo potuto rilevare durante le interviste. In primo luogo, per il sistema applicato dall'azienda di rilevazione periodica delle necessità di formazione che emergono dai lavoratori e che sono concordate con i responsabili. Il secondo aspetto che è emerso in modo prevalente è rappresentato dalle attività di rilevazione dei fabbisogni formativi e della successiva progettazione, che il soggetto attuatore ha sviluppato con un approccio metodologico innovativo, strutturato e convalidato nel tempo. Il terzo aspetto che riteniamo utile evidenziare tra quelli rilevati è stata la capacità del docente di costruire una micro progettazione estremamente puntuale e mirata a trasferire le nozioni e le competenze che realmente servivano, tenendo sempre conto dei differenti livelli di partenza dei partecipanti in aula e le concrete, talvolta anche contingenti, necessità di competenze.

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI**4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione**

I fattori che hanno influito positivamente sulla formazione erogata grazie al piano che abbiamo analizzato sono stati molteplici. Di seguito ne riportiamo cinque che la nostra analisi ci indica come i principali.

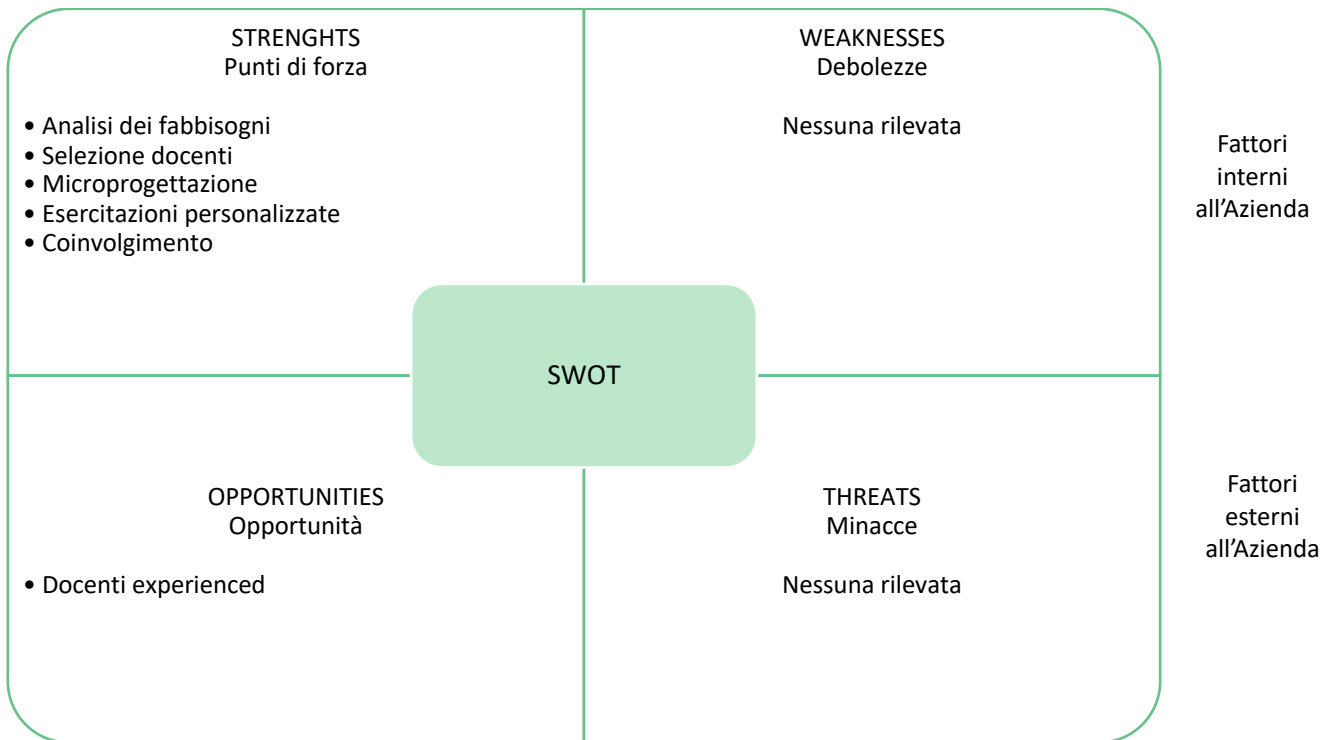
I cinque elementi e fattori che riteniamo abbiano consentito alla formazione di essere efficace e di raggiungere gli obiettivi che l'azienda si era proposta hanno consentito a Silatech di sviluppare innovazioni con la collaborazione dei colleghi degli stabilimenti esteri e di sviluppare il mercato internazionale attraverso l'acquisizione di clienti al di fuori dall'Italia ed anche extra europei.

Di seguito i cinque fattori principali che hanno influito positivamente sulla formazione erogata.

1. **Analisi dei fabbisogni.** L'analisi dei fabbisogni È un processo strutturato in azienda e portato avanti nel tempo con cadenza periodica. Inoltre, il soggetto attuatore per il presente piano ha realizzato l'analisi delle esigenze formative seguendo una propria metodologia innovativa, strutturata e convalidata.
2. **Selezione docenti.** Il soggetto attuatore ha selezionato per questo corso, come d'uso nella propria operatività, docenti con molta esperienza ed elevate competenze per poter garantire flessibilità e capacità di personalizzazione, oltre a un'elevata qualità complessiva della docenza.
3. **Microprogettazione.** La microprogettazione è stata curata dal docente, con flessibilità e personalizzazione delle metodologie e dei contenuti. Estremamente puntuale e mirata a trasferire le nozioni e le competenze che realmente servivano, tenendo sempre conto dei differenti livelli di partenza dei partecipanti in aula. Il docente è stato anche in grado di modulare la formazione, i contenuti e le metodologie sulla base delle necessità concrete, talvolta emerse durante l'operatività aziendale che si verificava tra una lezione e l'altra.
4. **Esercitazioni su casi portati dai beneficiari.** La metodologia scelta dal docente ha inoltre avuto un approccio tanto flessibile da includere tra i casi da usare per le esercitazioni in aula anche e con priorità quelli portati dai lavoratori beneficiari della formazione e contingenti rispetto alle attività lavorative. La necessità di scrivere una lettera o di analizzare un documento, venivano usati come casi di studio, consentendo immediatamente ai partecipanti di usare le nuove competenze nella pratica e contestualmente di risolvere problematiche operative contingenti.
5. **Coinvolgimento.** Si è trattato di un progetto particolarmente coinvolgente ed interessante per i lavoratori, ed è stato sottolineato come tutti i partecipanti siano stati entusiasti di parteciparvi, attendendo con piacere le ore di lezione. HA contribuito al coinvolgimento da parte dei partecipanti proprio la capacità di metodologie ed approcci di essere incisiva e di risolvere prontamente necessità di acquisizione di competenze contingenti. L'immediatezza della verifica dell'utilità della formazione ha certamente contribuito a creare positività e coinvolgimento da parte di tutti i partecipanti.

Rapporto di Monitoraggio

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



4.2 – Le buone prassi formative aziendali

Silatech s.r.l. fa parte del Gruppo Sila Holding Industriale SpA, che con oltre 1.300 dipendenti è presente nel mondo con 7 unità produttive, di cui 2 in Italia e 5 all'estero. Il Gruppo è tra i principali player del mercato a livello mondiale come fornitore diretto di comandi cambio e cavi flessibili di comando a distanza per tutte le principali case automobilistiche.

L'azione formativa all'interno del piano TEST di cui ha beneficiato Silatech è stata una sola ed ha riguardato il miglioramento della conoscenza dell'inglese tecnico. Seppure si sia trattato di un'azione breve ed estremamente circoscritta dal punto di vista delle competenze da trasferire, il corso Technical English ha rappresentato un caso di eccellenza ed una best practice con un sensibile impatto sui flussi operativi aziendali, in particolare su quelli basati sulla comunicazione in lingua inglese, che ha consentito di raggiungere gli obiettivi che l'azienda si era prefissata fissata: di sviluppare innovazioni con la collaborazione dei colleghi degli stabilimenti esteri e di espandere il mercato internazionale attraverso l'acquisizione di clienti al di fuori dell'Italia ed anche extra europei. Il corso è stato particolarmente apprezzato dai beneficiari ed ha migliorato la conoscenza della lingua inglese consentendo di stabilire con maggiore efficacia piani di lavoro condivisi con colleghi e clienti esteri, di velocizzare i flussi di comunicazione, e di migliorare l'immagine aziendale, rendendole una rinnovata internazionalità.

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

Rapporto di Monitoraggio

- La formazione è un processo attivo e di relazione, in cui il fabbisogno di competenze e conoscenze deve essere acclarato e compreso a pieno da parte di tutti i soggetti coinvolti. La capacità dell'azienda e del soggetto attuatore di individuare in modo specifico i fabbisogni formativi rappresenta un vantaggio ed una prassi dalle significative potenzialità per il buon esito della formazione, sia in termini di progettazione sia in termini di obiettivi formativi raggiunti. In termini di progettazione perché quando l'azienda ha una capacità ed una consapevolezza di quelle che sono le competenze già in possesso dei propri lavoratori ed è in grado di definire quali siano le nuove competenze da integrare, tutte le successive fasi della progettazione risultano agevolate, più snelle e consentono al soggetto attuatore una maggiore incisività. Inoltre, come naturale conseguenza di una migliore progettazione ed erogazione dovuta a questa parte attiva e consapevole dell'azienda, le competenze che vengono acquisite dai lavoratori sono davvero quelle necessarie per lavorare in modo nuovo o diverso, e questo migliora il clima generale in termini di motivazione alla partecipazione ai corsi, in termini di uso delle competenze acquisite, ed agevola, più in generale, un clima sereno e collaborativo all'interno dell'azienda.
- 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. La capacità di rispondere prontamente a necessità di conoscenza della lingua inglese che emergevano nell'operatività quotidiana, tra una lezione l'altra, attraverso l'uso di casi concreti portati dai beneficiari a concorso in questo senso con estrema efficacia.
- La formazione è un tassello delle operatività aziendali, sempre importante per lo sviluppo professionale, personale ed aziendale, che impegna ore di lavoro distratte dalla produttiva tout court. La calendarizzazione è un elemento progettuale essenziale, la cui flessibilità rappresenta sempre una buona prassi, poiché consente di integrarsi in armonico con le operatività aziendali, e le necessità produttive, consentendo così di esplicitare il proprio potenziale d'impatto formativo.
- Dal momento che la progettazione rappresenta un momento importante per la definizione di tutte le specifiche necessarie perché la formazione abbia gli esiti desiderati, quando il soggetto attuatore, come in questo caso, seleziona un docente con esperienza, questi riesce con maggiore incisività a realizzare percorsi di formazione flessibili e personalizzati, anche in itinere e sulla base di esigenze individuali, amplificando le probabilità di successo, e soprattutto di soddisfazione delle aspettative interne.

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

Rapporto di Monitoraggio

- IV. Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

4.3 – Conclusioni

Il piano formativo che abbiamo analizzato ha rappresentato un caso di eccellenza ed una best practice con un sensibile impatto sui flussi operativi aziendali, in particolare su quelli basati sulla comunicazione in lingua inglese, che ha consentito di raggiungere gli obiettivi che l'azienda si era prefissata: di sviluppare innovazioni con la collaborazione dei colleghi degli stabilimenti esteri e di espandere il mercato internazionale attraverso l'acquisizione di clienti al di fuori dell'Italia ed anche extra europei.

La gestione del processo formativo ha rappresentato una buona prassi per almeno tre aspetti principali che abbiamo potuto rilevare durante le interviste. In primo luogo, per il sistema applicato dall'azienda di rilevazione periodica delle necessità di formazione che emergono dai lavoratori e che sono concordate con i responsabili. Il secondo aspetto che è emerso in modo prevalente è rappresentato dalle attività di rilevazione dei fabbisogni formativi e della successiva progettazione, che il soggetto attuatore ha sviluppato con un approccio metodologico innovativo, strutturato e convalidato nel tempo. Il terzo aspetto che riteniamo utile evidenziare tra quelli rilevati è stata la capacità del docente di costruire una microprogettazione estremamente puntuale e mirata a trasferire le nozioni e le competenze che realmente servivano, tenendo sempre conto dei differenti livelli di partenza dei partecipanti in aula e le concrete, talvolta anche contingenti, necessità di competenze.

Rapporto di Monitoraggio

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Documenti relativi al piano formativo oggetto di monitoraggio

- *Formulario di Presentazione del Piano formativo - Avviso 1/2016 - Competitività - Titolo del piano formativo: TEST*
- *Report di Valutazione*
- *Relazione Finale - Piano Formativo: – AVT/132C/16II*

Sitografia

<https://www.grupposila.com>