



Report di Monitoraggio Valutativo

Azienda:

DMD SpA

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUZIONE | 3 |
| 2. <i>STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA</i> | 6 |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore | 6 |
| 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione | 7 |
| 2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata | 8 |
| 2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione | 9 |
| 2.3.2 Impatto della formazione | 10 |
| 2.4 Considerazioni riepilogative | 11 |
| 3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO | 12 |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno | 12 |
| 3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione | 12 |
| 3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione | 13 |
| 3.4 Considerazione riepilogative | 13 |
| 4. CONCLUSIONI | 14 |
| 4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione | 14 |
| 4.2. Le buone prassi formative aziendali | 15 |
| 4.3 Conclusioni | 15 |

1. INTRODUZIONE

Questo report è parte del programma di Monitoraggio Valutativo 2020 realizzato dall'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale di Fondimpresa. Il sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa coinvolge tutte le regioni sulla base di un apparato metodologico comune, definito attraverso una partnership istituzionale che dal 2018 vede la collaborazione tra Fondimpresa e INAPP, l'Istituto preposto all'osservazione dell'evoluzione della Formazione Continua e afferente all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL).

Il Monitoraggio Valutativo è strutturato a due livelli: il primo di tipo estensivo, con l'indagine ROLA (Rilevazione delle Opinioni dei Lavoratori e delle Aziende), e il secondo in profondità, con la ricerca sulle buone prassi della formazione aziendale. Questo report si colloca a questo secondo livello.

L'analisi estensiva viene realizzata su un campione statisticamente significativo e viene condotta con metodologia CAWI, cioè con la somministrazione di questionari on line a risposta multipla. L'analisi qualitativa in profondità si realizza con lo studio di casi per l'individuazione di buone prassi relative a due ambiti: 1) **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**; 2) **Politiche attive del lavoro : formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione.**

Sono questi gli assi strategici che dal 2019 i soci - Confindustria, CGIL, CISL, UIL che costituiscono bilateralmente Fondimpresa - hanno scelto per indirizzare e finalizzare l'operato del maggiore fondo interprofessionale per la formazione dei lavoratori.

Per l'ambito strategico 1, si mira a verificare come la formazione aziendale sia parte di progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014 sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

Per l'ambito strategico 2, la ricerca analizza l'efficacia di progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo.

L'individuazione di un panel ristretto di aziende per un'analisi approfondita della formazione aziendale in Campania, ai fini della individuazione delle buone prassi, si concentra sull'ambito

Questo panel è composto dalla **DMD Solofra SpA** e da altre nove aziende della Campania. Scopo di questa parte del Monitoraggio Valutativo è esplorare contesti, dinamiche e rapporti di causa-effetto che intercorrono tra formazione e innovazione tecnologica nelle aziende. Le aziende che vengono coinvolte nello studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative sono selezionate tra quelle del più vasto campione dell'indagine ROLA.

Per la scelta delle azioni formative oggetto di studio, l'OBR in Campania, si avvale di riferimenti ottenuti da analisi linguistica computazionale svolte negli anni precedenti. Emerge un'evoluzione terminologica della formazione che va focalizzandosi sempre più su argomenti a supporto del cambiamento organizzativo; nella nicchia della formazione per l'innovazione, infatti, questa viene principalmente declinata con i temi e le parole dei Sistemi di qualità e dell'integrazione dei Sistemi, degli standard certificabili e abilitanti per l'impresa (qualità, sicurezza, ambiente, ecc.); emergono, inoltre, con crescente frequenza attività formative che richiamano paradigmi, modelli e strumenti della lean organization, come l'approccio *kaizen*, le soft skill a supporto del cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Il piano di ricerca, anche quest'anno, mira ad approfondire particolarmente la formazione in riferimento all'innovazione tecnologica I4.0. È stata perciò operata una selezione di aziende basata sulle parole chiave utilizzate nella formazione aziendale, facendo ricorso a una procedura di linguistica computazionale, già utilizzata dall'OBR Campania nei precedenti report; si è infatti tenuto conto della presenza nei titoli delle azioni formative di parole e/o sintagmi riconducibili al vocabolario dell'innovazione tecnologica, con particolare riferimento ai fattori tecnologici abilitanti dell'Industria 4.0 e dell'innovazione organizzativa e di mercato.

Filtrando diversi indicatori, la DMD Solofra viene intercettata come azienda di particolare interesse per questo studio; essa si colloca infatti nella fascia delle imprese di medie dimensioni (PMI) con un organico tra 50 e 99 addetti, può essere collocata, cioè in una classe di imprese che segue e si adegua all'evoluzione del mercato digital, ridefinendo prodotti, processi e posizionamento di mercato.

Dal database di Fondimpresa relativo alla formazione realizzata nel 2019 si evince per la Campania una crescita della formazione che nei titoli delle azioni formative richiama esplicitamente l'innovazione 4.0 e o si riferisce a specifiche tecnologie abilitanti. Queste azioni formative rappresentano il 3,9% con un significativo incremento rispetto al 2,5% che si registrava nell'anno precedente. Se si considera anche la formazione che nei titoli richiamano termini che attestano una finalizzazione al cambiamento organizzativo, all'innovazione dei processi e al miglioramento continuo, si rileva un'incidenza del 15,5% che rappresenta l'insieme delle azioni formative che rientrano nel campione esteso della formazione realizzata nel 2019 con finanziamenti di Fondimpresa nei cui titoli sono presenti sia riferimenti diretti tecnologie ascrivibili ai fattori abilitanti della Innovazione 4.0 che parole e locuzioni che indicano cambiamenti organizzativi o l'introduzione di nuovi processi e prodotti. Viene dunque confermato che questo tipo di innovazione è funzionale all'introduzione di nuove tecnologie. Con una latenza di circa due anni la formazione recepisce l'impennata di acquisti nel mercato digitale registrata nel 2017 e il successivo andamento per effetto dell'impatto delle politiche e dei finanziamenti alle imprese per la trasformazione I4.0.

Per quanto riguarda la DMD Solofra SpA, tra le azioni formative campionate si ritrova sia la presenza di termini riconducibili all'innovazione 4.0, ma anche tematiche e terminologia relative a specifiche competenze tecniche e procedurali.

I fattori abilitanti dell'innovazione 4.0, individuate da Mc Kinsey&Co e fatte proprie anche dal Piano Industria 4.0 sono nove: l'Internet delle Cose, il Cloud, i Big Data e gli Analytics, la Simulazione, la Cybersecurity, la Realtà Aumentata, la Manifattura Additiva, la Robotica e l'Automazione Avanzata, l'Integrazione Orizzontale e Verticale. Si riferiscono a un sistema produttivo caratterizzato dalla servitizzazione del manifatturiero e dalla industrializzazione dei servizi.

La DMD Solofra rappresenta un modello di aziende al cui interno coesiste personale che professionalmente si muove su generazioni e professionalità che in relazione all'impiego delle tecnologie presentano significative differenze.

L'azione formativa denominata: *"Privacy, Data Protection Compliance e Information Security Management (GDPR REG UE 679/2016)"* contiene riferimenti normativi, ma richiama anche parole immediatamente collocabili nel vocabolario dell'innovazione . Questo studio verifica quanto l'aspetto normativo si interfacci con la dimensione dell'impiego delle nuove tecnologie, verificando se l'impatto in termini di innovazione consenta di collocarla in questo ambito strategico.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

a DMD SOLOFRA SPA è un'industria conciaria che realizza pellami ovini e caprini per calzature, pelletteria ed abbigliamento per la fascia medio-alta e alta.

L'azienda produce pellame per l'industria della calzatura e accessori, marginalmente per nel campo dell'abbigliamento. I mercati di sbocco privilegiati sono, in Italia, le Marche, il Veneto che hanno una prevalenza di industrie manifatturiere e calzaturiere; a livello Europeo, la Spagna, e a livello internazionale il mercato cinese perché in Cina ci sono molti makers, fabbricanti che lavorano per marchi statunitensi soprattutto. Noi vendiamo ai cinesi, ma è come se vendessimo agli americani; ad esempio, Michael Kors, ed altri marchi scelgono pellame DMD.

“Siamo azienda leader del distretto conciario di Solofra, ma anche del settore perché il distretto di Solofra che lavora pellame di Caprino, distinguendosi dagli altri distretti conciari presenti nel territorio italiano che lavorano altri tipi di pellame, Qui siamo gli unici a lavorare pellami di caprino urico-resistenti per la destinazione d'uso calzatura. La DMD, con il suo stabilimento di Solofra è leader in questa lavorazione. – sottolinea il responsabile della qualità e della formazione, il dott. Gaetano Maffei - L'azienda è diventata leader anche grazie all'acquisizione negli anni di tutta una serie di certificazioni e figure aziendali per la produzione. Nel nostro target di mercato i clienti si collocano in una fascia medio-alta. Vendiamo anche per grandi firme come Chanel, ma il nostro target base è Tod's, Imac; Zara che si collocano a un livello medio-alto, con forti quantità”¹

L'attività conciaria iniziata intorno al 1920 da De Maio Michele Senior, prosegue con Diodato De Maio Diodato; la terza generazione vede i figli Michele e Mario Fulvio trasmettere ai rispettivi figli, Diodato e Dino, l'amore per l'arte della concia e poi le redini dell'azienda.

È, dunque, un'azienda a carattere familiare che negli anni ha subito dei cambiamenti passando da una semplice S.r.l. a essere una strutturata S.p.A. .

DMD Solofra, con questa denominazione, nasce nel 1978, però la configurazione con l'attuale sede, parte dal 1998, quando DMD Solofra rileva una storica società e acquisisce la struttura che tuttora la ospita; ampliandola nel 2001 con un nuovo fabbricato contiguo a quello preesistente.

Nel 2002, l'azienda si è dotata di vari sistemi di certificazione qualità, la ISO 9001, la ISO 14001 (nel 2004) e via via varie altre certificazioni di settore come quella della tracciabilità nel 2008 e nel 2018 il codice di condotta per la certificazione etica; nel 2018 ottiene anche con la Leader working group che è una certificazione di settore, di qualità etica ed ambientale.

Nel 2018 si è avuta la più grande rivoluzione dell'organigramma aziendale; con la morte del fondatore e legale rappresentante, Michele De Maio, subentra nell'attività il figlio Diodato De Maio. L'azienda è una società per azioni le cui quote erano divise tra Michele De Maio defunto e la famiglia di suo fratello Mario. Con Diodato De Maio, oggi a capo dell'azienda, la compartecipazione dei due rami della famiglia si rispecchia nel Consiglio di Amministrazione.

La selezione delle materie prime viene eseguita mediante continui controlli di qualità da parte dei nostri team di ricerca fino alla fase finale di acquisto in modo da poter ottenere

¹ Intervista al Dott. Gaetano Maffei – Responsabile Qualità e formazione di DMD Solofra SpA

esclusivamente un prodotto integro e pronto per la lavorazione. L'azienda si sviluppa su più livelli, per circa 10.000 mq coperti. Occupa circa 80 dipendenti.

La DMD SOLOFRA SPA opera con la consapevolezza che gli obiettivi aziendali devono essere raggiunti valorizzando le risorse umane, lavorando in sintonia con clienti e fornitori, rispettando l'ambiente e considerando il contesto culturale in cui lavora.

Pertanto è guidata da solidi valori etici che trovano origine nelle sue radici e rispecchiano i suoi valori fondamentali, richiamati dal codice etico e che si identificano in:

- Rispetto per i dipendenti, gli azionisti, i clienti e i fornitori
- Formazione continua del personale
- Trasparenza nelle comunicazioni interne alla società ed esterne verso clienti e fornitori
- Condivisione degli obiettivi
- Eccellenza dei prodotti e dei servizi offerti
- Impegno sociale verso le popolazioni in difficoltà che si è rafforzato per effetto dell'internazionalizzazione dell'attività aziendale, che ha portato la DMD SOLOFRA SPA a sostenere progetti ed iniziative a favore dei paesi in via di sviluppo. Recentemente, con la collaborazione dei propri dipendenti, ha raccolto fondi per la costruzione di un pozzo in Africa, aderendo al Progetto Idrico "Porta l'acqua" proposto dall'AMREF Italia, una ONLUS che promuove lo sviluppo sanitario e sociale in 14 Paesi dell'Africa orientale: dal Kenya all'Uganda, dal Sudan al Sudafrica.

Come tutta la filiera della moda anche l'industria conciaria ha subito duri contraccolpi dalla crisi pandemica e la produzione; di conseguenza l'attività della DMD Solofra ha dovuto contrarre l'attività *"Nel periodo 2018/2019 si era registrato un calo marginale del fatturato, del tutto sostenibile, proseguito fino al primo trimestre fine 2019; poi vi erano stati degli accenni di ripresa che però si sono azzerati con l'ondata pandemica. Prima della pandemia questa l'azienda aveva un 50% di export e stava sui 35/40 milioni di euro, nel corso della pandemia siamo arrivati a un calo di un buon 50%, sia negli ordinativi che nel fatturato. Attualmente questo calo è confermato per tutto l'anno 2020 e anche per il 2021 dovrebbe confermarsi questa flessione"*. Il ricorso agli ammortizzatori sociali per contenere i contraccolpi sui dipendenti è stato inevitabile. Anche la formazione ne ha risentito. *"Ci sono stati due momenti, quello della chiusura del lockdown totale, quando siamo stati chiusi e solo le figure a latere, amministrative e di ricerca, hanno continuato a lavorare; successivamente abbiamo certamente lavorato ad orari ridotti perché chiaramente gli ordinativi si sono più che dimezzati, essendo un'attività produttiva incentrata principalmente sugli ordini"*.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

"L'azienda ha come obiettivo di mantenere i suoi target produttivi e di mercato con costi contenuti, mantenendo e incrementando, però, la qualità di prodotto e processo. Non a caso, l'azienda investe nell'industria 4.0 e nella formazione. Nell'anno 2018/2019 abbiamo fatto anche molti investimenti nell'ambito dell'industria 4.0."

Abbiamo introdotto nuovi macchinari che potessero essere interfacciabili al nostro sistema di gestione che è attivo dal 2010. Si tratta di un software generale di produzione che abbiamo ampliato e aggiornato e che copre dal magazzino fino alla produzione.

A livello di prodotti la ricerca è indirizzata alla qualità e all'artigianistica; da una parte, si punta alla varianza degli articoli e dall'altra ad articoli più performanti. L'obiettivo è anche quello di ridurre l'impatto ambientale rispetto alla produzione

L'innovazione complessivamente è distribuita per un 70% sull'aspetto produttivo e un 30% su quello gestionale. I processi produttivi possono essere migliorati solo con nuova tecnologia"².

La DMD SOLOFRA SPA, aderisce anche ad iniziative di collaborazione esterna con Conciaricerca Italia Srl, che rappresenta il braccio tecnico-scientifico dell'associazione imprenditoriale di categoria, UNIC.

L'amore, la passione e la professionalità per queste lavorazioni hanno portato l'azienda ad una costante evoluzione sia nella qualità del prodotto che nel rispetto dell'ambiente.

L'evoluzione tecnologica dell'azienda ha tuttavia permesso di unire il Know How acquisito negli anni ad un nuovo modo di operare rendendola un'azienda di nuova generazione a servizio della tradizione. DMD Solofra seleziona accuratamente la sua materia prima con un'attenta ricerca di carattere internazionale assicurandosi sempre che le sue pelli rientrino nel circolo virtuoso dell'inutilizzato alimentare..

Il rispetto per l'ambiente è rilevabile dalla Politica della Qualità e dell'Ambiente adottata e dagli investimenti in R&S di soluzioni tecniche innovative applicabili al processo conciario ed alle attività di recupero e smaltimento dei sottoprodotti generati.

DMD si pone di fatto come centro di riferimento per la messa a punto e lo sviluppo di programmi di ricerca, sia per singole concerie, sia per consorzi di imprese.

Questo orientamento trova riscontro nel ricorso a tecnologie digitali ed evolute; in azienda sono infatti utilizzati sistemi di : EDI (Scambio Elettronico di Dati); ERP (Gestione Elettronica delle risorse) con un sistema di software plurimodale c, MES (Manufacturing Execution System) e interfacce avanzate uomo-macchina (Advanced HMI); Internet of things (Internet delle cose), soprattutto con l'impiego di lettori digitali di controllo e comando su macchinari quali le cabine di spruzzatura interfacciate all'ERP che controllano le lavorazioni; ponendo in prospettiva l'esigenza di legare la ricerca sulla qualità del prodotto e il contenimento degli impatti a informazioni provenienti dal trattamento di Big Data. La Cyber security, come attesta anche la partecipazione al corso è tra gli elementi di attenzione di questa azienda che è stata oggetto di tentativi di hackeraggio.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

"Ci siamo interfacciati al Piano Industria 4.0, già nel 2018, considerando i server aziendali presenti e il sistema di gestione dati già presente in azienda; abbiamo cercato di sviluppare e implementare questo tipo di conoscenze. Con l'introduzione dei nuovi macchinari abbiamo visto

² ibidem

che sarebbe stato opportuno aumentare le nostre conoscenze attraverso questi rami formativi. Vi sono problematiche che via via si sono manifestate e stiamo cercando di risolverle ”³.

In questa logica DMD utilizza sia le risorse del Conto di Sistema che il proprio Conto formazione, in quest’ambito proprio a ridosso delle ultime innovazioni introdotte ha realizzato attività formative che riguardano la gestione dell’ordine attuata su software aziendale e la gestione del processo produttivo su software aziendale, coinvolgendo sia in modo integrato e funzionale personale con responsabilità tecniche e gestionali nelle aree dell’amministrazione, commerciale e della produzione

La DMD Solofra per la formazione addestrativa sui macchinari si rivolge ai fornitori, ad aziende tecnicamente specializzate, in quanto internamente vi sono delle figure specializzate per le attività di rete e gestionali, ma occorre una intensa cooperazione con i partner esterni per la gestione e manutenzione dei macchinari.

Nel periodo della pandemia è stata svolta formazione riguardo alla sicurezza del lavoro, ai temi della qualità e della condotta etica; queste attività sono state svolte in presenza, nei periodi e nei modi consentiti, all’interno degli ampi locali della struttura a disposizione della formazione dei lavoratori.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Come si è evidenziato in precedenza la DMD Solofra confida nella formazione del personale per risolvere quei problemi emergono nella gestione di apparecchiature e sistemi innovativi e che si tende a superare con rimedi provvisori e occasionali.

Questo è stato il caso della decisione di partecipare al corso di formazione sulla cyber security in conseguenza di alcuni attacchi informatici che DMD Solofra aveva subito da in passato ad opera di hacker.

DMD Solofra affida alla formazione con Fondimpresa una funzione di integrazione completamento della formazione di carattere strettamente tecnico. Lo fa affidandosi a fornitori di servizi formativi, tra cui Formamentis, che ha proposto l’adesione a un Piano formativo del Conto di Sistema che, includendo un corso sulla Cyber Security e il trattamento dei dati è risultato di interesse dell’azienda che ha richiesto, come si evidenzia di seguito, di modellare questo corso alle proprie specifiche esigenze.

Pur affidandosi a soggetti esterni, soprattutto per gli aspetti della rendicontazione e delle procedure burocratiche, ritenute troppo complesse per essere gestite all’interno, l’accesso alle risorse di Fondimpresa e in generale alla formazione finanziata è comunque controllata dal responsabile della formazione, il dott. Maffei, che risponde direttamente all’AD. Tale controllo si esprime soprattutto nella finalizzazione della formazione agli investimenti e al miglioramento continuo dei processi aziendali. Vi è sempre una relazione diretta tra problematiche e obiettivi aziendali e formazione che viene realizzata, tanto con il Conto di Sistema, quanto con il Conto Formazione, come nel paragrafo precedente è stato evidenziato.

³ Ibidem

Un ulteriore esempio della stretta relazione tra dinamiche aziendali e sviluppo delle competenze del personale è costituito da un piano formativo 'ordinario' tuttora in corso, finanziato con il Conto Formazione aziendale, che prevede un voucher per la partecipazione del responsabile dell'area commerciale a un ciclo di seminari di 'Ricerche e Studi' la società di servizi che fa capo a Confindustria Avellino. La decisione di presentare questo Piano formativo è dettata dalla necessità di assicurare all'azienda le condizioni più vantaggiose nei contratti con clienti e fornitori e sistema creditizio sui mercati esteri.

I seminari scelti dall'azienda affrontano aspetti cruciali dell'evoluzione di norme e condizioni contrattuali per il commercio estero con i quali l'azienda costantemente si misura:

- *I nuovi Incoterms® 2020: profili applicativi* - per comprenderne la ratio e ottimizzare l'uso delle norme internazionali di resa merce (Incoterms) al fine di minimizzare i rischi nell'ambito delle compravendite internazionali, evidenziando le differenze con la precedente edizione degli Incoterms® 2010 e analizzando i nuovi termini.
- *Pagamenti Internazionali: Settlement, Risk Mitigation o Financing?* - con l'obiettivo di scegliere le forme di pagamento più appropriate, partendo dalle "Payment Conditions" dell'International Sale Contract proposto dalla ICC;
- *I Crediti Documentari e la loro gestione operativa* – per acquisire competenze operative sui crediti documentari e approfondire la normativa UCP 600 ICC e alla pubblicazione 745 ICC dedicata alla prassi bancaria internazionale uniforme;
- *Le garanzie bancarie internazionali e le standby letter of credits* – per un confronto sulle "garanzie" in uso nel commercio internazionale.

2.3.2 Impatto della formazione

La DMD Solofra è alla ricerca della massima efficienza e a trarre un vantaggio etico e sostanziale da ogni scelta, incluse le scelte formative.

Per questo motivo quando si è prospettata una curvatura della formazione che volgeva sugli aspetti normativi del GDPR che già erano stati affrontati dall'azienda, questa ha chiesto e ottenuto che intervenisse un docente in grado di supportare il personale coinvolto nella formazione ad apprendere e mettere in atto soluzioni tecniche e operative che garantissero l'applicazione delle tutele dei diritti delle persone previste dal GDPR, nell'impiego dei sistemi informatici e i collegamenti internet, ma anche la tutela del know how industriale.

Francesco Esposito, responsabile del sistema informatico in DMD, nonché responsabile della sicurezza informatica, conferma che il corso è stato particolarmente utile e interessante.

"Con il corso sulla Cyber Security sono stati affrontati argomenti che già conoscevo poiché curo il sistema informatico. Il docente, tuttavia, mi ha dato maggiori spunti. Ad esempio, ero già a conoscenza delle tecniche di intrusione all'interno dei sistemi dall'esterno, ma con il suo supporto abbiamo edificato proprio dei casi reali di intrusione, facendo delle vere proprie simulazioni. Abbiamo verificato che il nostro sistema era sicuro e la formazione è stata utile per coinvolgere gli altri partecipanti, utilizzatori del sistema informatico per quanto riguarda la gestione e il metodo di utilizzo degli strumenti in modo più sicuro".

La formazione è stata dunque un acceleratore nell'implementazione e diffusione di procedure informatiche più sicure all'interno dell'azienda, in relazione alle innovazioni introdotte.

2.4 Considerazioni riepilogative

La MDM Solofra è l'azienda leader del distretto italiano specializzato nella produzione di pellame caprino per l'industria calzaturiera e dell'abbigliamento.

È un'azienda costantemente al passo con l'innovazione tecnologica, sin dal 2018 ha introdotto macchinari che sono controllati e connessi al sistema di gestione che è stato ampliato e aggiornato nel quadro del programma di investimenti per Industria 4.0.

La formazione in DMD Solofra viene realizzata per migliorare l'utilizzo delle tecnologie introdotte, l'organizzazione e le performance aziendali ed è utilizzata come supporto per affrontare specifiche attività, problematiche o progetti aziendali. A tale scopo DMD Solofra integra il ricorso al Conto Formazione di Fondimpresa, con l'adesione a Piani del Conto di Sistema.

Questo è il caso dell'adesione alla proposta di formazione sulla cyber security, nell'ambito del Piano Formativo 'Sustainable' con l'Avviso 4/2017 per la formazione a supporto della competitività aziendale, realizzato da FMTS Formazione srl. La partecipazione a questo piano formativo è stata vigile e attiva, infatti l'azienda ha chiesto e ottenuto che l'adeguamento dell'azione formativa "*Privacy, Data Protection Compliance e Information Security Management (GDPR REG UE 679/2016)*" con una curvatura per rafforzare il sistema di protezione da tentativi di attacchi informatici che già aveva respinto.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La partecipazione al Piano formativo dell'Avviso 4/2017 ha risposto a un'esigenza aziendale che si era manifestata a seguito di tentativi di attacchi informativi già respinti dall'azienda con l'intervento del responsabile della sicurezza informatica; il problema per l'azienda era di creare una rete di persone attiva e in grado di gestire procedure e soluzioni tecniche che estendessero e rafforzassero le barriere contro i tentativi di intrusione in un sistema di cui, anche attraverso le simulazioni realizzate con la formazione, è stata testata e confermata la sicurezza.

Questa esigenza ha trovato nella proposta di partecipazione al Piano 'Sustainable'. Il processo che porta all'identificazione del fabbisogno formativo è codificato nel Sistema della Qualità e nel Codice Etico dell'azienda, inoltre il sistema informatico traccia e controlla la gestione della formazione obbligatoria o comunque dettata dai sistemi di certificazione volontaria.

Il confronto con i responsabili delle varie aziendali viene realizzato dal responsabile della formazione che è anche responsabile della qualità ad indicare la chiara finalizzazione strategica della formazione. La sintesi che ne deriva risponde agli input del vertice aziendale.

“La nostra formazione viaggia su due livelli: la formazione cogente, per la quale andiamo ad attingere al Conto Formazione; in alcuni casi, paghiamo con risorse dirette dei corsi che risultano via via convincenti e necessari, come quelli per i nostri sistemi di gestione aziendale e le apparecchiature. In genere, cerchiamo sempre di incidere sul budget che accantoniamo per la formazione; attingiamo al conto formazione, nello specifico, solo quando vogliamo realizzare qualcosa di più strutturato. Ad esempio, abbiamo intenzione in prospettiva di fare dei corsi su nuove lingue straniere ad esempio lo spagnolo, perfezionamento dell'inglese”.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

La formazione cogente attraversa e interessa tutti i livelli aziendali; in relazione alla formazione che viene definita più strutturata la formazione è diretta a figure con responsabilità gestionali e operative a vari livelli. Questa formazione mira soprattutto a sviluppare le competenze a livello di middle management.

Nello specifico dell'azione formativa sulla cyber security, sono stati coinvolti il responsabile del sistema di sicurezza informatica e dei sistemi informatici, nonché utilizzatori del sistema informatico con responsabilità nell'area amministrativa e commerciale. Si tratta di figure di tecnici che operano nei rispettivi ruoli.

Per i corsi sulla sicurezza vengono coinvolti i responsabili della sicurezza e gli interessati. Per quanto riguarda la formazione linguistica che la DMD Solofra intende svolgere in prospettiva, sarà coinvolta tutta l'area commerciale dal responsabile al singolo addetto.

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

La DMD Solofra per realizzare la formazione si avvale di diversi partner a cui affida soprattutto gli aspetti gestionali, confrontandosi nella scelta dei docenti.

Nel caso dell'esperienza del corso sulla sicurezza informatica, il soggetto attuatore del Piano aveva incaricato un docente che seppur competenze in ambito normativo non soddisfaceva le esigenze dell'azienda: *“Trattandosi di cyber security eravamo interessati ad un corso che trattasse degli attacchi informatici, mentre l'impostazione iniziale data da FMTS era basata sulla normativa per la gestione della privacy; a noi questa tematica interessava solo marginalmente ed è per questo abbiamo chiesto e ottenuto di cambiare docente”*. Il confronto con l'ente di formazione esterno ha consentito di individuare un docente che trattasse il problema della privacy da un punto di vista delle soluzioni e delle procedure informatiche da adottare, in modo da estendere la rete di protezione attiva all'interno dell'azienda.

Ha avuto luogo una formazione laboratoriale nel corso della quale sono stati simulati anche tentativi di intrusione nel sistema e se ne è verificata la tenuta, ma anche le procedure che i partecipanti hanno messo in atto per allontanare i rischi derivanti da questi tentativi degli hacker.

Questa formazione peraltro è stata supportata da materiale didattico in forma di dispense che lo stesso responsabile della

Questo modello di relazione tra azienda e consulente o ente esterno risulta estremamente efficace riguardo alla finalizzazione e personalizzazione dei contenuti e degli obiettivi della formazione e al tempo stesso svincola l'azienda dai gravami della rendicontazione e delle procedure e adempimenti connessi alla formazione finanziata da Fondimpresa.

Sulla certificazione delle competenze, l'azienda presta attenzione principalmente alla tracciabilità e documentabilità della formazione cogente e in relazione ai sistemi di certificazione.

3.4 Considerazione riepilogative

La formazione in DMD Solofra segue prassi consolidati e si avvale di strumenti che sono connessi al sistema informatico multimodale, alle procedure del sistema di qualità e agli scopi del codice etico. L'azienda realizza una formazione pragmaticamente finalizzata ad adempiere a obblighi normativi, ma anche a rispondere a obiettivi aziendali e risolvere problemi come quello del rafforzamento della rete aziendale per la protezione dei dati e dei flussi di informazione che passano attraverso il sistema informatico che copre e connette tutti gli ambiti dell'attività aziendale, in Italia e all'estero. Si avvale di enti e consulenti esterni con un vigilante e attento controllo della rispondenza dei servizi formativi esterni alle proprie esigenze interne.

La formazione sulla protezione e la riservatezza dei dati realizzata nell'ambito di un piano del Conto di Sistema è risultata particolarmente efficace perché l'azienda ha chiesto e ottenuto che il soggetto attuatore curasse la realizzazione di questa attività sulle specifiche esigenze aziendali attraverso la scelta di un docente che ha contribuito a raggiungere l'obiettivo che aveva motivato l'azienda ad aderire al Piano, migliorando e estendendo la rete di impegnate nella protezione dei flussi di dati, attraverso un corretto impiego della rete informatica recentemente aggiornata.

4. CONCLUSIONI

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

In un contesto interessato dall'introduzione di nuovi macchinari nell'ambito del programma Industria 4,0 e da un'accrescimento ed estensione dei flussi di dati che connettono le diverse attività dell'azienda, i rischi di aggressioni informatiche che portano alla violazione della privacy e della riservatezza dei dati risultano accresciuti in assenza di una rete di persone che sappia cooperare per far funzionare le pur efficaci barriere del sistema. A questo scopo DMD Solofra ha coinvolto un gruppo di utilizzatori del sistema, incluso il responsabile della sicurezza aziendale, in una formazione che ha assunto caratteri esperienziali e laboratoriali con l'intervento di un esperto esterno che ha saputo declinare i problemi della tutela della privacy in termini di procedure e soluzioni informatiche da adottare nell'ambito del sistema multimodale ERP.

La formazione è stata efficace e utile, in quanto vi è stata una personalizzazione della progettazione formativa che ha portato a spostare l'asse dei contenuti dagli aspetti normativi a quelli informatici per l'applicazione del GDPR. In tal modo si è mantenuta la coerenza tra la finalità del Piano finanziato con il Conto di Sistema di Fondimpresa e la progettazione formativa che con quel piano è stata approvata, ma anche una personalizzazione del percorso.

Ciò ha consentito di innalzare le più solide barriere per sottrarre l'azienda al rischio di esporsi a ricatti informatici o a violazioni delle norme per la tutela della privacy.

Ciò è stato possibile grazie alla vigile e attiva attenzione dell'azienda alla realizzazione della formazione e alla disponibilità dell'Ente attuatore a ridefinire una progettazione che nella fase iniziale di rilevazione della domanda di formazione da parte dell'azienda, aveva lasciata aperta la necessità di un approfondimento per la definizione del fabbisogno formativo.

L'azione formativa su cui si focalizza il presente studio si inserisce in una gestione della formazione che integra Conto Formazione, Conto di Sistema e risorse direttamente investite dall'azienda nella formazione del personale.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi formative, nell'esperienza di DMD Solofra; sono riconducibili al controllo che l'azienda esercita sulla finalizzazione di ciascuna attività formativa destinata ai dipendenti. La DMD attiva al proprio interno un processo di individuazione del fabbisogno formativo che mira a utilizzare la formazione per coinvolgere i dipendenti nella risoluzione di uno specifico problema o di uno specifico intervento o progetto.

Il processo di evoluzione tecnologica che ha portato la DMD ad integrare e aggiornare il proprio parco macchine che già era caratterizzato da soluzioni abilitanti per le tecnologie di Industria 4.0. DMD è un'azienda in cui ormai tutti gli ambiti di attività sono connessi e lo scambio di dati sia riguardo ai processi produttivi che gestionali viaggiano in reti intra e extra aziendali.

La formazione realizzata nel 2019 è risultata efficace e motivante per quanto vi hanno partecipato. Lo stesso responsabile per la sicurezza informatica, nella veste di esperto interno all'azienda, grazie alla formazione ha avuto modo di confrontarsi con un esperto esterno che ha contribuito non solo ad ampliare le già elevate conoscenze e competenze. Ma la formazione realizzata è stata per il responsabile della sicurezza informatica, così come per i suoi colleghi, in veste di discenti, l'occasione per accelerare la costruzione di una rete di persone che all'interno dell'azienda, attivamente mettono in atto soluzioni e procedure informatiche a protezione dei dati che circolano, afferiscono e partono dal sistema informatico che è stato ampliato e aggiornato nel 2018.

Questa formazione rappresenta una buona prassi perché è espressione di una concezione e di un metodo di gestione della formazione che porta a integrare i diversi canali di finanziamento in una programmazione formativa al servizio dell'efficacia e del miglioramento delle performance aziendali in un contesto tecnologicamente evoluto.

4.3 Conclusioni

La formazione realizzata nel 2019 con l'azione formativa sulla sicurezza informatica realizzata nell'ambito di un Piano formativo del Conto di Sistema a supporto della competitività aziendale è un esempio di formazione efficace e funzionale alle esigenze di un'azienda tecnologicamente evoluta. La formazione ha coinvolto figure con competenze elevate nel proprio ruolo e anche nell'impiego del sistema informatico aziendale che connette tutte le aree e le attività aziendali all'interno e all'esterno dell'azienda.

La complessità e l'estensione del sistema informatico, se da un lato assicurano quei livelli qualitativi consentono alla DMD Solofra di essere leader del distretto italiano della produzione di pellame caprino per l'industria calzaturiera e dell'abbigliamento e partner di importanti marchi della moda internazionale. Al tempo stesso, con queste tecnologie crescono i rischi di attacchi informatici che rischiano di violare la privacy di persone e aziende, ma anche di interferire con i processi produttivi, esponendo l'azienda e rischi e minacce.

Con la formazione è stato possibile accelerare la creazione di una rete aziendale di persone che cooperano con il responsabile della sicurezza informatica nel rafforzare le difese informatiche dalle intrusioni e nell'utilizzare gli strumenti e le soluzioni che il pur solido sistema informatico richiede di attivare.

La personalizzazione dell'azione formativa ha consentito di dar luogo a una formazione che ha assunto un carattere pratico e laboratoriale declinando gli adempimenti e gli obblighi che derivano dal GDPR in soluzioni e procedure informatiche definite in base al sistema informatico aziendale.

Ciò è stato possibile grazie alla cooperazione tra azienda e ente formativo esterno attuatore del Piano formativo finanziato da Fondimpresa. Da un alto vi è stata una vigile attenzione alla rispondenza della formazione alle proprie esigenze; dall'altro lato, la disponibilità a ridefinire esecutivamente la formazione riprogettandola e individuando insieme all'azienda il docente che potesse rispondere alle esigenze dell'azienda.

Questi fattori indicano che in questa azione formativa ha i tratti di una buona pratica; essa non è un'azione isolata, ma si colloca in una programmazione e in una gestione della formazione da parte dell'azienda che accompagna e supporta la sua evoluzione tecnologica e organizzativa, integrando i diversi canali di finanziamento e in particolare Conto Formazione e Conto di Sistema.

| | POSITIVO | NEGATIVO |
|---------------------------------|---|---|
| I N T E R N O | <h2 style="color: #ff9900; margin: 0;">STRENGTHS</h2> <ul style="list-style-type: none"> - Con la formazione è stato possibile accelerare la creazione di una rete aziendale di persone che cooperano con il responsabile della sicurezza informatica nel rafforzare le difese informatiche dalle intrusioni e nell'utilizzare gli strumenti e le soluzioni che il pur solido sistema informatico richiede di attivare. - questa azione formativa ha i tratti di una buona pratica; essa non è un'azione isolata, ma si colloca in una programmazione e in una gestione della formazione da parte dell'azienda che accompagna e supporta la sua evoluzione tecnologica e organizzativa, integrando i diversi canali di finanziamento e in particolare Conto Formazione e Conto di Sistema - La formazione è stata modellata sulle esigenze dell'azienda e dei partecipanti e ha assunto un carattere esperienziale e | <h2 style="color: #663399; margin: 0;">WEAKNESSES</h2> <ul style="list-style-type: none"> - La verifica degli apprendimenti è avvenuta nel contesto di un'esperienza formativa che si è configurata per il carattere esperienziale e laboratoriale, ma non ha momenti formalizzazione strutturati in coerenza con gli obiettivi; - Il processo di condivisione con le Parti Sociali è stato di carattere formale più che sostanziale. |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| | laboratoriale, declinando i vincoli del GDPR a concrete soluzioni nella gestione del sistema informatico. | |
| E S T E R N O | <h2>OPPORTUNITIES</h2> <ul style="list-style-type: none"> - L'azienda è meglio protetta dai tentativi di attacchi a un sistema informatico evoluto e complesso attraverso cui passano tutte le informazioni interne e da e verso l'esterno. - L'azienda può rapportarsi ai partner offrendo concrete garanzia di protezione dei dati. | <h2>THREATS</h2> <ul style="list-style-type: none"> - I tentativi di intrusione e ricatti informatici si fanno sempre più sofisticati e complessi e occorre adeguarsi continuamente alle nuove minacce. La formazione realizzata richiede aggiornamenti. |