

Marazzi

SASSUOLO (MO)

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Prevenzione e riduzione impatto ambientale delle attività svolte**

Piano ordinario Conto Formazione ID: 181922
“Creare una squadra di valore in Marazzi Group”

Orione - Articolazione Territoriale dell’Emilia-Romagna

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	7
2.3.1 <i>Aspettative rispetto alla formazione</i>	11
2.3.2 <i>Impatto della formazione (risultati concreti)</i>	12
2.4 Considerazioni riepilogative.....	12
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	13
3.1 L'analisi del fabbisogno	14
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	15
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	15
3.4 Considerazioni riepilogative.....	15
4. CONCLUSIONI.....	16
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
4.2. Le buone prassi formative aziendali	16
4.3 Conclusioni	18

1. INTRODUZIONE

Il presente report si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce le esperienze formative di un campione di imprese aderenti a Fondimpresa che rappresentino buone prassi formative. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta a bisogni e di soluzione di problemi, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il sistema di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, nonché quelli normativi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire, con il coinvolgimento degli attori che intervengono nei processi di formazione continua adottati dalle imprese.

La scelta di analizzare il caso dell'azienda Marazzi Group dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione, oltre che sul diffuso tema dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, che evidentemente rappresenta un fondamentale ambito tematico strategico per tutte le imprese della nostra regione, anche su quello della prevenzione e della riduzione dell'impatto ambientale delle attività svolte. Proprio su questi temi, con specifico riferimento alle imprese del settore ceramico, infatti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese del medesimo settore.

La scelta dell'industria ceramica deriva dalla volontà di capire come un settore largamente rappresentato tra le aderenti a Fondimpresa abbia, nel corso degli anni, modificato e riadattato il proprio approccio alla formazione continua in relazione all'orientamento di business intrapreso ed ai fabbisogni di competenze emersi.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'anno ufficiale di nascita del distretto della ceramica sassolese è il 1741, anno in cui un gruppo di imprenditori costituisce una società che si dedica alla produzione di maiolica, nel borgo cittadino.

L'impresa era facilitata dalla privativa concessa dal duca Francesco III d'Este che, secondo i principi economici del mercantilismo in voga all'epoca, incentivò le industrie locali al fine di favorire le esportazioni di merci e di arricchire le casse statali.

La "Fabbrica della Maiolica" godette pertanto di un diritto di monopolio nella produzione e commercializzazione di maioliche entro i confini del Ducato estense, che corrispondeva, grossomodo, agli attuali confini delle provincie di Modena e Reggio Emilia. Gli imprenditori sono Giovanni Maria Dallari, il conte Ferrari Moreni, Giovanni Maria Rubbiani ed i figli Carlo e Don

Antonio. Sono in particolare i fratelli Rubbiani ad avere il merito di mettere a punto la tecnologia per la produzione di piastrelle ceramiche da rivestimento.

Le attuali piastrelle in ceramica sono l'esito industriale della tradizione ceramica che fece emergere Sassuolo rispetto alle altre città del Ducato estense. Il settore delle piastrelle vede un continuo sviluppo ma è dal dopoguerra che si ha un vero e proprio boom - legato alla crescita del settore dell'edilizia - che porta il distretto di Sassuolo ad avere numeri importanti: nel 1953 sono 36 le aziende che producono piastrelle di ceramica e arrivano ad occupare ben 6.500 addetti.

I motivi della nascita e dello sviluppo di queste aziende in questa specifica area geografica si riconducono ad alcuni prerequisiti:

- a) L'esistenza di una cultura artigianale preesistente (Marca Corona e Marazzi esistevano già da qualche decina d'anni ed avevano distribuito *know how* sul territorio);
- b) La presenza di capitali provenienti dall'agricoltura e disponibili ad essere reinvestiti nell'industria;
- c) Il riconoscimento per l'imprenditore di una elevata posizione nella scala dei valori sociali espressa dalla collettività locale, in quanto crea posti di lavoro per la collettività (da cui la spinta a diventare imprenditori);
- d) Una discreta dotazione di infrastrutture di trasporto: ferrovia, canale navigabile, strade;
- e) La disponibilità di gas metano che costituisce la fonte energetica più indicata per i forni;
- f) La presenza nell'area di Sassuolo di una buona ed abbondante materia prima (l'argilla);
- g) La presenza nell'area di acqua in abbondanza per svolgere il processo produttivo.

Questi sono i fattori che hanno consentito l'avvio della produzione di pavimenti in ceramica nell'area di Sassuolo. Combinati con un contesto sociale, economico e naturale favorevole hanno generato un processo da cui è scaturito il distretto ceramico di Sassuolo, per molti anni primo produttore mondiale in termini quantitativi ma tuttora leader mondiale in termini di qualità, innovazione, ricerca e design.

Marazzi è uno dei marchi più noti al mondo per il settore delle piastrelle di ceramica. Il Gruppo è presente in oltre 140 Paesi ed è universalmente riconosciuto come sinonimo di ceramica di alta qualità per pavimenti e rivestimenti, nonché simbolo del miglior *made in Italy* nel settore dell'arredamento e del design. Attualmente Marazzi fa parte di Mohawk Industries, il più grande produttore mondiale nel settore del flooring, gruppo multinazionale quotato alla Borsa di New York. La società ha un fatturato di 970 milioni di euro, 5.800 dipendenti (di cui circa 1.830 in Italia) e 20 stabilimenti.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda si caratterizza da sempre per una costante attitudine alla ricerca e alla sperimentazione, la capacità di anticipare i cambiamenti e le evoluzioni dell'architettura e del design, nonché per l'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità. Sono questi i punti di forza che hanno permesso a Marazzi di conquistare i vertici di settore tanto in Italia quanto a livello internazionale, confermando costantemente la propria leadership.

L'azienda è stata fondata nel 1935 a Sassuolo da Filippo Marazzi, in un'area che sarebbe diventata il polo all'avanguardia a livello internazionale nella creazione di piastrelle di ceramica di pregio. Alcune delle innovazioni introdotte hanno rappresentato importanti tasselli della storia della ceramica moderna ed hanno reso l'azienda e il distretto un punto di riferimento per l'intero mondo della ceramica.

Nei primi anni '50, ad esempio, la Marazzi conosce un primo significativo ampliamento grazie ad importanti investimenti in nuove tecnologie quali i "forni a tunnel". Nel 1974 brevetta la monocottura rapida, ossia la cottura contemporanea dell'impasto di base e dello smalto di finitura: riduce i tempi di lavorazione e ridefinisce l'immagine e la destinazione stessa delle piastrelle. Nell'ottobre del 1982 nascono i primi siti produttivi all'estero con le sedi di Castellón de la Plana, nel comprensorio spagnolo della ceramica, e American Marazzi Tile a Dallas, in Texas.

Risale al 1985 la nascita di "Enduro", una tecnica di produzione brevettata dove le piastrelle risultano smaltate a metà forno, ancora incandescenti, con effetto immediato di fissaggio e integrazione del velo vitreo. Più recentemente si deve a Marazzi la nascita di Casiglie, una tecnologia innovativa e flessibile per prodotti di altissima qualità estetica e tecnica derivanti da un ciclo di produzione totalmente innovativo, caratterizzato dalla continuità e dalla elevata flessibilità del processo. Questa tecnologia permette di realizzare diversi formati, spessori e tipologie di prodotto, ma anche una maggiore precisione geometrica delle lastre ceramiche.

Infine, si deve a Marazzi la diffusione dei gres effetto legno e del gres porcellanato, sempre più diffusi sul mercato in questi ultimi anni. Il primo è un gres esteticamente e qualitativamente straordinario, che reinterpreta le più belle essenze del legno naturale. Risale invece al 2010 il brevetto del gres porcellanato cristallizzato SistemA, una materia innovativa ecosostenibile.

Marazzi ha da sempre fatto della ricerca estetica un punto di forza della propria offerta. È stata infatti la prima azienda ad avvertire la necessità di qualificare la piastrella di ceramica come elemento di arredo e di architettura, affidandone la direzione creativa a grandi nomi del design, nonché investendo in laboratori di ricerca interni per lo studio delle tendenze nei diversi paesi e lo sviluppo di prodotti esclusivi. La fase dell'ideazione e del design dei prodotti viene coordinata e diretta dal Centro Stile Marazzi.

Marazzi Group, nel 1994, è stata tra le prime aziende del settore ad ottenere la certificazione ISO 9001 che garantisce la qualità dei prodotti e dei servizi forniti, mentre dal 2003 ha certificato ISO 14001 il proprio sistema di gestione ambientale. Nel 2018 Marazzi Group ha ottenuto la certificazione per la gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro secondo la norma OH SAS 18001.

Qualità per Marazzi significa qualità di prodotto, sostenibilità ambientale e rispetto della sicurezza dei lavoratori, attenzioni che hanno permesso all'azienda di certificare i propri sistemi e i propri prodotti.

Durante l'intero processo di produzione, Marazzi ha sviluppato un sistema di raccolta e di utilizzo degli scarti di produzione, delle acque di lavorazione, delle materie prime in esse contenute e del calore generato in alcune fasi. Una qualità ecologica dell'intero ciclo industriale che permette di limitare il consumo delle risorse naturali e ridurre l'impatto ambientale grazie al ripristino morfologico e vegetazionale delle cave, alla gestione controllata dei rifiuti, all'ottimizzazione dei consumi energetici e al riutilizzo delle acque industriali.

Tra le certificazioni ambientali possedute da Marazzi, si segnala la LEED, che certifica come i prodotti Marazzi siano realizzati con un contenuto di materiale riciclato certificato dall'istituto Certiquality. Altra certificazione è la EU Ecolabel, marchio di qualità ecologica dell'Unione Europea, ottenuto da Marazzi Group nel 2004, attribuito ai prodotti che soddisfano requisiti ambientali di eccellenza per l'utilizzo razionale delle risorse energetiche e naturali, le ridotte emissioni in aria e acqua, l'utilizzo di sostanze non pericolose per l'uomo e per l'ambiente, la gestione dei rifiuti, il tutto assicurando una migliore informazione al consumatore. Con il marchio EU Ecolabel Marazzi Group risponde peraltro ai Criteri Minimi Ambientali (CAM) previsti dagli appalti pubblici. Infine, si segnala la EPD, che certifica come Marazzi abbia valutato gli impatti ambientali legati ai propri prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita, a partire dall'estrazione e lavorazione delle materie prime fino al recupero dei rifiuti di demolizione. I risultati di questa analisi LCA (life cycle assessment), condotta secondo le norme internazionali della serie ISO 14040, sono pubblicati nella dichiarazione ambientale di prodotto EPD che contribuisce al raggiungimento di crediti per la certificazione LEED, chiudendo idealmente il cerchio con la prima certificazione citata.

Sulla Green Economy Marazzi si sta attrezzando su un percorso attento sia alla parte tecnologica, perché le aziende devono avere macchinari che consumano meno, sia alla parte relativa al prodotto, cioè la piastrella, che è composta di terra pressata e ha, nel ciclo produttivo, una parte di scarto: la Marazzi si sta informando sulle attività svolte da alcune aziende che stanno investendo nell'economia circolare, tema molto caro in azienda, e attualmente si sta riflettendo su come iniziare a provare a riciclare i rifiuti nell'impasto nelle piastrelle, che una volta cotte diventano inerti e non rilasciano le sostanze di cui sono composte, come ad esempio le ceneri prodotte dagli inceneritori. Al momento, però, è solo un'idea che si scontra anche con gli ostacoli burocratici e le normative sullo smaltimento rifiuti, ma l'azienda continua a studiare il progetto.

Sempre riguardo l'attenzione all'ambiente, il problema che evidenzia l'azienda è l'enorme necessità di energia: la Marazzi è un grandissimo consumatore di metano (al quarto posto tra le imprese italiane) perché i forni ceramici sono alimentati a gas metano e ne consumano moltissimo.

Per quanto riguarda i muletti l'azienda sta investendo per sostituire gli attuali con modelli elettrici. Per produrre energia non ci sono pannelli fotovoltaici, ma turbine che servono per la produzione di energia elettrica, interamente prodotta internamente e quindi non più acquistata.

Il calore prodotto dai forni ceramici viene poi utilizzato per scaldare gli ambienti dell'azienda: in questo modo non è più necessario utilizzare sistemi di riscaldamento di altra natura. Sono stati sostituiti negli uffici tutti i neon con illuminazione a led, con un notevole risparmio energetico.

In passato non vi era in azienda un'attenzione sul risparmio energetico e sull'impatto ambientale, ma da qualche anno in Marazzi c'è stato un cambio di rotta e si sta studiando molto su questi temi. In merito alla digitalizzazione l'azienda si sta attivando, per il momento stanno studiando cosa fare e come farlo, anche attraverso l'uso di piattaforme, ma senza andare contro le diverse sensibilità dei loro clienti che hanno mostrato delle resistenze relativamente al commercio on line.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Nel 2003 la Marazzi è stata acquisita da un gruppo americano, ma la formazione e la gestione del personale non è stata centralizzata: Sassuolo è sempre stata autonoma nelle scelte sulla formazione

continua del personale dipendente. Esiste uno scambio continuo tra gli HR delle divisioni del gruppo in cui vengono socializzate, tra l'altro, anche le attività formative che si svolgono nelle varie sedi: a volte, su progetti specifici, nascono delle condivisioni. Negli ultimi anni la sede di Sassuolo è stata presa ad esempio come progetti svolti, in particolare sulla parte della formazione tecnica.

Marazzi è sempre stata un'azienda molto attenta alla formazione ed in particolare dal 2008 la formazione continua è diventata un progetto organico. Ci sono persone all'interno dell'azienda definite "della vecchia scuola" che vedono la formazione dei lavoratori un po' come una perdita di tempo, una specie di distrazione e veniva spesso chiesto: "Ma è da fare"? La risposta del responsabile delle risorse umane è sempre stata sì, sia nel caso della formazione obbligatoria sulla salute e sicurezza che è di certo da fare, ma anche quella non obbligatoria perché necessaria per un senso di crescita comune che il gruppo Marazzi avverte con molta forza.

L'azienda effettua tanta formazione, nelle seguenti aree formative:

- Formazione qualità - sicurezza - ambiente;
- Formazione definita "istituzionale" che riguarda tutto quello che riguarda la formazione obbligatoria che non è sicurezza (ad esempio formazione sulla antitrust e anticorruzione, formazione trasversale per gli apprendisti, formazione di aggiornamento per gli RSU);
- Formazione manageriale che comprende tutta la formazione sulle *soft skills*, formazione comportamentale;
- Formazione tecnico professionale;
- Formazione linguistica e informatica.

Si stabiliscono ogni anno alcune priorità formative.

Da tre anni l'azienda ha iniziato un progetto formativo sui capireparto per insegnar loro ad essere un po' più manager e un po' meno "i vice dei direttori", nel senso di essere in grado di assumersi più responsabilità anche nella gestione delle risorse. Insieme alla formazione si sta attuando un processo di sempre maggiore coinvolgimento anche nell'organizzazione dei corsi sulla sicurezza: non si passa più dal direttore, ma sono i capireparto stessi che ora organizzando i turni, inviano all'ufficio delle risorse umane le persone che parteciperanno ai corsi e successivamente, una volta l'anno, si chiede agli stessi capireparto di effettuare la valutazione delle competenze dei lavoratori, attività che prima veniva svolta dal direttore. Anche su questo aspetto i capireparto hanno ricevuto una formazione ad hoc per potere essere in grado di svolgere la valutazione delle competenze.

Anche per i lavoratori che non sono capireparto è stata fatta formazione sulla valutazione delle competenze, in modalità webinar.

Sempre per quanto riguarda la formazione tecnica, si fa moltissima formazione specifica, ad esempio si sono svolti corsi di formazione sui colori, sulla stampa, ed anche su Photoshop.

L'Azienda sta organizzando un corso sulla comunicazione e sulla fotografia, con l'obiettivo di far acquisire le competenze fotografiche specifiche a personale interno, in modo da poter internalizzare attività come fotografie e post produzione, attualmente esternalizzate.

E' continua l'attenzione dell'azienda per l'inglese: fino allo scorso anno sono stati organizzati corsi "a cascata" per chiunque lo avesse richiesto. Questa necessità era nata dal fatto che in un primo momento l'inglese era necessario per tutti quei lavoratori che si interfacciavano con gli Stati Uniti

(un numero comunque consistente), ma successivamente l'azienda ha aperto sedi in Bulgaria e in Polonia ed è diventato necessario saper parlare in inglese ad un crescente numero di lavoratori. Ora, però, la Marazzi ha deciso di destinare i corsi di inglese a quei lavoratori che ne hanno reale necessità, nel senso che chi deve fare solo mantenimento, questo viene assolto con il lavoro fatto parlando con l'estero, e in formazione vengono mandati solo quei lavoratori che devono almeno acquisire un livello base.

Quanto all'informatica, è stata svolta un'ampia attività di formazione su Excel e PowerPoint in modalità *e-learning*.

Per l'area *finance* è attiva una certificazione che vale come master e consiste in due esami molto complessi: una volta superati si ottiene una certificazione internazionale di esperienza e competenza nell'area finanza. Questa formazione si tiene solo in inglese perché è un modello americano ed è destinata ai ragazzi più talentuosi dell'area *finance*. L'azienda acquista per i lavoratori i materiali didattici e monitora la progressione dell'impegno; in accordo con il manager vengono concessi permessi retribuiti per lo studio in modo da portare a termine il complesso percorso didattico.

La referente per la formazione intervistata è entrata in azienda nel 2015: la cosa che ha subito notato è stata l'attenzione dimostrata dall'Azienda sulla formazione delle persone e sulle relazioni. Il primo incarico sulla formazione che ha svolto in Marazzi è stato quello di occuparsi della certificazione *top employers*, richiesta dall'azienda. Si parte con la compilazione di un questionario che contiene tutte le buone pratiche nella gestione delle risorse umane, con particolare attenzione all'aspetto della formazione e sviluppo, ma anche alla cultura aziendale e ai valori. Successivamente viene effettuato un audit a verifica di quanto scritto sul questionario. Nel primo anno la verifica è puntuale e viene fatta su tutti gli aspetti contenuti nel questionario, successivamente la verifica si focalizza sulle modifiche rispetto all'anno precedente. La società che ha effettuato l'audit subisce a sua volta un audit da un'altra società, in modo da garantire l'obiettività della certificazione, e successivamente aiuta i partecipanti a capire, a seconda dei punteggi ottenuti, come poter fare meglio in quegli aspetti che presentavano punteggi più bassi. Ogni anno si aggiunge un elemento che mancava nel passato, in modo da consentire a Marazzi di diventare un'azienda "Top" nella gestione delle risorse umane.

Sulla formazione è subentrata, nel tempo, la necessità di rivedere in parte il sistema.

Nel periodo del piano preso in esame - "Creare una squadra di valore in Marazzi Group" del 2016 - c'era in azienda grande entusiasmo e voglia di partecipazione ai piani di formazione, non vi erano problemi di presenza ai corsi. Col tempo, invece, si è notato un maggior coinvolgimento dei lavoratori ai progetti percepiti come più coinvolgenti e piacevoli, mentre invece c'è stato sempre meno entusiasmo nella partecipazione alla formazione obbligatoria (intendendo come tale anche la formazione che l'azienda definisce istituzionale), con crescenti difficoltà a mettere in aula le persone. Per questo l'Azienda ha deciso di cambiare approccio, aumentando la formazione in *e-learning*, e questo sembra funzionare, anche perché l'Azienda stessa non mette i lavoratori "davanti ad un computer" e li lascia soli, ma eroga una FAD ben concepita e strutturata, attraverso webinar, con docenti in *e-learning* e con la possibilità di scaricare i manuali; tuttavia, il completamento di questa formazione si svolge in aula. Il concetto è che tutto quello che il docente deve riportare senza interazione, senza particolare valore aggiunto dato dalla presenza fisica, può essere fatto anche on

line: in questo modo i lavoratori si ritagliano il tempo da destinare alla formazione quando possono e non quando l'azienda lo decide. A completamento del percorso formativo vi è però sempre un confronto con il docente, e a volte si intervallano fasi di formazione on line e fasi di formazione in aula, che sono momenti particolari e di vera qualità, dove il ruolo del docente e l'interazione con i lavoratori diventano fondamentali per il completamento del percorso formativo.

L'azienda ha valutato che questa metodologia formativa di tipo misto è efficace e porta buoni risultati. Per questo è stata utilizzata la formazione di questo tipo non solo per le materie prettamente tecniche, ma anche per la formazione linguistica, dove nello specifico si costituiscono aule virtuali al cui interno sono presenti colleghi che provengono dagli altri stabilimenti di tutto il mondo. Questa modalità formativa presuppone che il lavoratore in formazione si abitui ad apprendere senza avere attorno le persone, almeno non fisicamente.

Le esigenze formative emerse dall'analisi dei fabbisogni, realizzata congiuntamente con il capo dipartimento del Commerciale Italia, era quella di lavorare sulla promozione (intesa come un canale di vendita non passando da rivenditori, ma direttamente all'utilizzatore finale); mentre all'estero questo aspetto è già presente, nel nostro paese mancava questo tipo di canale commerciale e per questo è stato costituito un team ad hoc, che però necessitava delle competenze relative al lavorare in gruppo perché chi lo componeva era abituato a lavorare in giro per l'Italia e prevalentemente da solo, quindi non abituato all'interazione; inoltre era necessario formare la squadra sulle necessarie competenze sulla promozione. L'azienda si è rivolta ad un ente di formazione specializzato che ha creato un percorso formativo realizzato specificamente per le esigenze di Marazzi e del neocostituito team della promozione. Con un docente si è lavorato sulla realizzazione di un manuale della promozione per Marazzi contenente il dettaglio delle linee procedurali da seguire, da come ci si presenta al cliente, a cosa si deve dire, a quali competenze si devono acquisire prima di recarsi dal cliente; inoltre, con un altro docente specializzato nelle *soft skills*, si è lavorato sulle tecniche di presentazione.

Tutto il progetto è stato realizzato non solo in modo teorico ma è stata alternata l'attività di docenza di tipo classico a simulazioni e sperimentazioni pratiche, fatte in aula, e da lavori da fare a casa e da restituire in aula.

È stata fatta anche una formazione definita "esperienziale", svolta attraverso una sorta di caccia al tesoro in giro per Bologna, che aveva lo scopo di utilizzare le competenze tecniche e commerciali per andare ad acquisire le informazioni necessarie a completare il percorso. La formazione è stata progettata e realizzata per portare i lavoratori a utilizzare le competenze acquisite con il corso a livello teorico, in una sperimentazione pratica sul campo. L'attività prevedeva la divisione in gruppi e questo comportava anche la sperimentazione delle competenze di team building acquisite in aula, in particolare tutti quegli aspetti necessari perché un gruppo di lavoro funzioni al meglio. Infine era stata data ai lavoratori una sorta di app sulla quale ricevevano, al termine del percorso, varie pillole formative, che dovevano leggere, commentare e successivamente interagire tra di loro: questo per farli lavorare anche a distanza ma sempre in gruppo, così da ricordare i contenuti sui cui avevano lavorato in precedenza e su cui continuare ad esercitare le competenze acquisite.

Molto simile al piano "Colours" (qui in esame) è stato un altro progetto formativo chiamato "into the wild" in cui si lavorava in modo sperimentale sempre sulle competenze trasversali, in particolare sul team building. Questo progetto è stato destinato all'area Finance con l'obiettivo di far imparare

a comunicare bene le persone tra loro; il progetto formativo è stato molto innovativo ed è consistito nel prendere tutte le persone che lavorano in quel reparto e portarle in un bosco per due giorni. Il focus era sia sulla comunicazione che sulla intelligenza emotiva, tema su cui la Marazzi stava già lavorando, con l'obiettivo di arrivare a comprendere l'importanza del lavoro di squadra: fino a quel momento il sentire comune in azienda era che chi aveva le informazioni non le condivideva con gli altri perché questo, a suo avviso, gli permetteva di avere uno status privilegiato rispetto agli altri. La formazione, mettendo insieme i dipendenti in un ambiente ostile, come il bosco ed il freddo, li ha invece "costretti" a cambiare modalità di ragionamento, non più concentrandosi sul sé e sul mantenere le informazioni, ma passando alla modalità squadra: questo ha permesso loro di raggiungere gli obiettivi prefissati. Il personale ha compreso che la collaborazione, il passaggio di informazioni e la divisione dei compiti secondo determinati criteri, aiutano a raggiungere i risultati auspicati.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Le aspettative complessive dell'azienda sono state già dettagliate nell'illustrazione dei singoli e numerosi progetti formativi descritti precedentemente. In estrema sintesi, possiamo dire che la Marazzi dalla formazione interna si aspettava un cambio di clima ed un percorso verso una sempre maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori, portandoli ad acquisire conoscenze non solo dei prodotti ma dei processi. Ovviamente le aspettative sono molto alte e per raggiungere tali obiettivi i tempi sono lunghi, anche in vista dell'alto numero di lavoratori che l'azienda impiega e che manda in formazione.

In tutte le riorganizzazioni svolte all'interno dell'azienda l'attenzione principale è stata quella di far crescere le competenze interne dei lavoratori, dando loro l'opportunità anche di sviluppi di carriera: è difficile che il gruppo Marazzi si rivolga al mercato esterno per reclutare il personale di cui ha necessità, si predilige coltivare i talenti interni perché l'azienda ha un programma di successioni interne che si pone l'obiettivo di andare ad evidenziare, per le figure apicali, chi all'interno dell'azienda potrà andare a prendere il posto delle persone che attualmente ricoprono determinati incarichi. Ciò avviene tramite una sorta di classificazione interna: un candidato arancione che significa che il sostituto c'è ma potrà essere pronto a ricoprire il nuovo incarico in tre anni, giallo significa che è pronto in meno di due anni e verde che significa che è già pronto. Quando si hanno persone da preparare, quindi definiti "arancioni" e "gialli", occorre individuare il percorso necessario per portare questi lavoratori ad acquisire le competenze necessarie per la successione all'interno del periodo necessario: pertanto viene predisposto un piano di crescita fatto di formazione, sviluppo, affiancamento e mentoring. Per ognuno dei successori è predisposta e compilata una scheda (questo vale per tutte le figure apicali, compreso l'amministratore delegato); il progetto inizialmente riguardava il gruppo dirigente fino agli impiegati, ma a Sassuolo è stato esteso anche alla fabbrica, quindi a tutti gli operai.

Connesso al progetto Successione è un progetto simile, destinato però ai lavoratori della fabbrica, definito "La valutazione della prestazione"; anche questo progetto, come il precedente, parte dalle "insufficienze" dei lavoratori in alcune aree o dal mancato raggiungimento dei livelli attesi dall'azienda: in tal caso ci si attiva, attraverso altra formazione, per arrivare a colmare il gap.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Effettuare una valutazione sui risultati concreti è un'impresa complessa, soprattutto in una realtà come quella della Marazzi che impiega un alto numero di lavoratori e che fa una formazione che annualmente ne coinvolge tanti e su progetti formativi molto diversi tra loro.

La fase successiva alla formazione è quella di schedulare una serie di incontri di condivisione tra capi per lavorare insieme, previa formazione finalizzata ad aiutarli a come gestire progetti insieme (project management di gruppo).

Si è lavorato quindi sulla formazione legata al sapere e al saper fare e questo ha reso il processo proficuo, portando ad una estrema efficacia della formazione.

Per quanto riguarda la percezione dei lavoratori in merito alla formazione, per le risorse umane, soprattutto per quanto riguarda la formazione di tipo più esperienziale - come quella contenuta nel piano in oggetto, c'è in linea generale una grande preoccupazione, quasi timore, per la partecipazione ai percorsi formativi, prima del loro effettivo svolgimento. Successivamente, però, i lavoratori si trovano ogni volta coinvolti in progetti sempre diversi, e ne escono piacevolmente colpiti perché "non era qualcosa che si aspettavano". I partecipanti si sentono non solo molto coinvolti, come nel piano in questione, ma anche contenti di aver partecipato e di essersi messi in gioco. Secondo la referente per la formazione, il corso è piaciuto moltissimo ed i feedback ricevuti sono stati assolutamente positivi perché l'obiettivo era non solo quello di mettere le persone in condizioni di lavorare insieme, ma anche di fornir loro le competenze necessarie che poi avrebbero permesso loro di lavorare meglio, il tutto attraverso percorsi formativi di tipo innovativo. Il ritorno avuto da parte di tutti i lavoratori è stato estremamente positivo sia sulle modalità formative che sui contenuti.

Per l'area amministrativa è stato progettato il già ricordato percorso formativo "*Into the wild*", mentre per l'area del *customer care* è stato realizzato un percorso formativo che aveva l'obiettivo di trasformare quel servizio da *customer service* a *customer care* lavorando sulle competenze dei lavoratori attraverso un progetto di sviluppo sulle persone; un progetto, finanziato in parte con Fondimpresa, che ha portato anche ad affrontare cambiamenti organizzativi importanti. Questo progetto, partito dal *customer*, è stato poi esteso anche all'area del Planning della produzione e ad una parte dell'area marketing, reparti che si interfacciano con l'area *customer* e in cui esistevano conflittualità legate alle diverse attività svolte: attraverso questa nuova riorganizzazione e la formazione del personale si è reso più fluido il processo con i clienti e la produzione.

Infine, ogni due anni l'azienda svolge un'indagine di clima e nel momento in cui si evidenziano criticità, come è successo ad esempio nell'area marketing, l'azienda propone una formazione sul team building e successivamente sulla condivisione, competenza che per la Marazzi è fondamentale per i propri quadri.

2.4 Considerazioni riepilogative

Marazzi Group è una multinazionale divenuta nel tempo sempre più innovativa e leader in molti dei propri prodotti, per far questo ha necessità di fare formazione continua ai propri dipendenti, in un'ottica di miglioramento dei processi e dell'organizzazione aziendale.

Per il gruppo Marazzi il budget di spesa destinato alla formazione è molto importante ed incide direttamente sul PNL, cioè sul Premio di Risultato dell'azienda. Rispetto alla cifra destinata alla formazione annuale quella finanziata con Fondimpresa rappresenta circa il 15% del totale, mentre il rimanente è interamente finanziato dall'azienda. In passato l'azienda ha partecipato anche a bandi regionali, con la collaborazione di Cerform, ente di formazione del settore ceramico, ma negli ultimi anni la Marazzi non ha più partecipato a bandi pubblici di formazione a causa di problemi interni all'ente.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

Nell'ufficio delle Risorse Umane sono presenti 14 persone a tempo pieno: di queste in 2 si occupano di formazione e sviluppo, ma anche dei progetti di alternanza scuola lavoro e della gestione del centro di formazione Marazzi.

In merito alla progettazione e alla realizzazione della formazione, la Marazzi co-progetta tutti i corsi con i docenti, che sceglie per comprovata esperienza, sulle competenze di cui l'azienda si vuole occupare. A volte si realizzano progetti formativi pilota, che se hanno avuto successo possono poi essere riproposti per altri corsi dello stesso tipo in azienda; non vengono mai utilizzati, se non per la formazione istituzionale, progetti formativi calati dall'alto dagli enti di formazione o dai consulenti. Esiste in Marazzi un comitato di pilotaggio, composto dall'HR dell'azienda, dalla responsabile della formazione e da alcune delle RSU delle organizzazioni sindacali presenti nei vari siti dell'azienda, che si occupa esclusivamente della formazione continua di tutto il gruppo in Italia; il comitato viene coinvolto sempre dall'azienda su tutta l'attività di formazione svolta all'interno. Si riunisce una volta ogni tre mesi; mensilmente però, l'azienda prepara dei report a consuntivo della formazione svolta rispetto al piano formativo iniziale, che contengono il dettaglio dei corsi svolti, i partecipanti alle azioni formative, i costi sostenuti, la valutazione e se la formazione è in linea con le richieste espresse durante la raccolta dei fabbisogni; tali report vengono sempre mostrati alle RSU durante le riunioni del comitato di pilotaggio.

Nell'ambito del comitato, le organizzazioni sindacali annualmente presentano un elenco di attività formative che ritengono necessarie in azienda: alcune di queste attività, a volte, sono già previste dall'azienda e già inserite nei corsi da fare, altre invece vengono accolte e molto spesso attivate.

L'azienda lavora con le organizzazioni sindacali per trovare una modalità condivisa nella gestione dei processi formativi: il Gruppo finanzia molta formazione per i propri lavoratori (solo una parte è quella finanziata), ma le RSU lamentano che venga fatta formazione solo agli impiegati e al gruppo dirigente, anche se di fatto non è così. Per questo all'interno di questo organo appositamente costituito si sta lavorando per fluidificare le procedure e migliorare informazioni che, se non condivise, possono portare a fraintendimenti.

All'interno del comitato, che in totale è composto di 9/10 persone, sono presenti RSU provenienti dai vari siti produttivi che la Marazzi ha sul territorio, ciascuno pertanto porta le istanze dei propri stabilimenti di provenienza. La criticità evidenziata dalla RSU in merito alla formazione finanziata da Fondimpresa è che le comunicazioni, e pertanto gli accordi di condivisione per la realizzazione dei percorsi formativi, vengono inoltrati dall'azienda sempre a ridosso dell'inizio della partenza del

corso. Questo perché, a detta dell'ufficio personale dell'azienda, Fondimpresa ha una "burocrazia" complessa e tempi di risposta un po' lunghi. Su queste procedure la RSU auspica che ci sia un miglioramento. Allo stato attuale ancora non viene fatta dall'azienda, almeno non in maniera condivisa con le organizzazioni sindacali, una programmazione della formazione di ampio respiro che poi viene sottoposta all'attenzione della commissione, ma è pur vero che la commissione ha iniziato a funzionare a pieno regime solo da pochi mesi, pertanto è un percorso di relazioni in costruzione.

Viene comunque fornito un ritorno alle organizzazioni sindacali in merito all'efficacia della formazione svolta e agli obiettivi raggiunti.

Per la realizzazione della formazione, normalmente l'azienda si avvale del supporto di enti di formazione e di docenti qualificati, ma la fase di progettazione viene gestita e diretta dall'azienda e dall'ufficio risorse umane; si è sottolineato che la Marazzi non utilizza mai progetti formativi già preconfezionati dall'esterno, ma tutta la formazione viene progettata e realizzata specificamente verso i destinatari dei progetti.

L'azienda si avvale della collaborazione di diverse società di formazione, ma senza mai standardizzare la collaborazione, nel senso che la filosofia che vige in Marazzi è non dare per scontato che, se con un fornitore ti sei trovato bene una volta, questo valga anche per la volta successiva. L'azienda ha un fabbisogno formativo ed ha precise idee sulla formazione, che vengono poi proposte a più fornitori di fiducia, successivamente scelti per svolgere la formazione in base alla loro capacità di adattare i progetti formativi alle esigenze aziendali.

3.1 L'analisi del fabbisogno

La raccolta dei fabbisogni formativi avviene da più parti.

In primo luogo, da un paio di anni in azienda si è partiti con un processo di valutazione della prestazione, costituito da una autovalutazione diretta del lavoratore e da una fase successiva in cui viene svolta una valutazione dal responsabile attraverso un incontro *one to one*, in cui il manager segna anche degli obiettivi legati all'efficienza lavorativa ma non al business aziendale, quindi obiettivi di qualità e non di produttività: da questi obiettivi emergono fabbisogni formativi, che si sommano al totale dei fabbisogni presenti in azienda. A questo punto si valuta se è possibile, dato il fabbisogno condiviso, organizzare una formazione per più persone.

Si svolgono ciclicamente incontri sulla raccolta dei fabbisogni con il manager. Ad inizio anno vengono raccolti i fabbisogni, che possono essere sia legati al singolo lavoratore sia progetti di dipartimento, attraverso una serie di incontri che l'ufficio risorse umane fa con tutti i responsabili. Lo scorso anno sono state effettuate una serie di attività di formazione a livello dei singoli dipartimenti, a seguito della fusione con Emilceramica, e questo perché era necessario lavorare sulle competenze necessarie per sviluppare la coesione dei lavoratori, come il team building ed in particolare il progetto di dipartimento realizzato attraverso il progetto formativo Colors (il piano di cui ci occupiamo in particolare).

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

La formazione svolta in Marazzi è rivolta a tutto il personale dell'azienda. Partendo dalla formazione tecnica e obbligatoria, passando a quella istituzionale per arrivare allo sviluppo delle potenzialità e alla formazione per i neo assunti, possiamo dire che non ci sono figure professionali escluse dai processi di formazione, ed a tutti viene permesso un percorso di crescita professionale.

Ogni anno il gruppo realizza il piano formativo dandosi delle priorità, ma al di là di queste nel piano sono ricomprese, per la manutenzione delle competenze acquisite o per il miglioramento delle stesse, tutti i lavoratori dipendenti dell'azienda.

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

Per quanto riguarda la valutazione della formazione, in ogni processo formativo, almeno per i progetti nuovi e impegnativi, c'è sempre la presenza di un membro dell'ufficio risorse umane. Le attività d'aula si svolgono presso il proprio centro di formazione Marazzi e, in tempo reale, vengono raccolti i feedback e vi è una relazione continua con i lavoratori in formazione.

Si tiene conto dei suggerimenti dei lavoratori ed è capitato diverse volte che, a seguito di segnalazioni non positive sull'efficacia di un docente in aula, si è proceduto ad un cambiamento dello stesso, nelle fasi successive della formazione.

Dopo un paio di mesi dalla fine del corso l'ufficio risorse umane si incontra con i responsabili di dipartimento, e si raccolgono i feedback dal dipartimento sull'efficacia formativa del percorso, mentre se al corso ha partecipato solo una persona si fa un incontro diretto di verifica sull'efficacia della formazione.

L'azienda non utilizza strumenti codificati per valutazione della formazione, ma viene effettuato un colloquio con il lavoratore per valutare il percorso formativo effettuato.

Alle organizzazioni sindacali viene presentata una relazione su tutto il processo complessivo.

3.4 Considerazioni riepilogative

Il gruppo si è molto impegnato attraverso un grande sforzo organizzativo e di risorse economiche per far crescere quella che viene definita la Cultura Marazzi, che coniuga una trasformazione delle aziende del gruppo con una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori, i quali devono sempre più diventare competenti e attori dei processi.

Per questo si è lavorato sulla leadership e sulle competenze trasversali per trasformare i reparti in squadre di lavoro che siano in grado di interagire tra loro in modo autonomo e senza aspettare che le direttive arrivino solo dall'alto.

Si lavora per colmare eventuali gap presenti tra il personale in forza favorendo momenti di confronto, grazie al coinvolgimento di lavoratori provenienti dai diversi stabilimenti e da diverse aree aziendali attraverso un sistema strutturato di progettazione e realizzazione della formazione che vede coinvolte, attraverso il comitato di pilotaggio, anche le organizzazioni sindacali, con l'obiettivo di rendere sempre più efficiente l'organizzazione interna delle aziende del gruppo.

4. CONCLUSIONI

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

L'azienda, come ricordato, realizza l'analisi dei fabbisogni formativi interni, attraverso la valutazione della prestazione che avviene attraverso un processo di autovalutazione, quest'ultima poi inviata al responsabile che effettua a sua volta una valutazione attraverso un colloquio *one to one* col lavoratore di circa un'ora sull'andamento dell'attività nell'ultimo anno. Alla base di tale procedimento vi era anche la necessità di far dialogare i lavoratori con i responsabili, cosa che avveniva molto poco e di cui i lavoratori avevano espresso la necessità.

Il processo si ripete ogni anno e prevede in sintesi una definizione degli obiettivi che si dà il lavoratore nell'autovalutazione - infatti nella scheda gli si chiede che cosa pensa di voler fare e dove pensa di poter arrivare - ed una valutazione finale, prima da parte dello stesso lavoratore e poi del suo responsabile.

Questo progetto ha enorme importanza per l'azienda, non solo per colmare il gap di ruolo ma anche e soprattutto perché costringe i lavoratori ad incontrare i responsabili e a parlare insieme. Ora questo avviene in maniera organica dappertutto, mentre prima era solito accadere solo in quelle aree in cui vi erano responsabili più giovani o più sensibili al dialogo.

Questo iter permette di fare una rilevazione dei fabbisogni formativi capillare e mirata.

Da una parte si lavora sulla formazione per colmare i gap, dall'altra sullo sviluppo delle carriere dei lavoratori di talento facendoli crescere per far raggiunger loro nel tempo ruoli sempre più importanti in azienda. Su questi ultimi vengono realizzati progetti di sviluppo individuale, come è avvenuto quest'anno col programma formativo chiamato *Set up the future*, iniziato a marzo del 2019, che ha coinvolto Julio Velasco, allenatore del Modena Volley, e che proseguirà a novembre 2019 a Milano in Sky, sempre legato alle sfide e a come riuscire a superarle, partendo dal concetto di squadra e dalla metafora dello sport (ritenuto molto efficace).

Successivamente ai progetti formativi sono state effettuate interviste ai corsisti da parte dei rispettivi responsabili, per capire il livello di soddisfazione del percorso formativo; dopo qualche mese è stata effettuata una valutazione complessiva dell'efficacia attraverso materiali realizzati ad hoc dall'ufficio risorse umane.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Un altro importante progetto formativo è quello definito "Welcome to Marazzi": svolto da diversi anni, è di tipo interaziendale e destinato alle nuove figure inserite in azienda o che cambiano ruolo, andando a ricoprire incarichi dove vi è la necessità di presentare all'esterno l'azienda Marazzi. Questo tipo di formazione viene svolta ciclicamente, ma ad ogni sessione formativa i contenuti vengono rivisti. Viene fornito ai corsisti un vero e proprio kit di presentazione, che poi può essere elaborato ad hoc dal lavoratore a seconda dell'interlocutore con cui si trova ad interagire per la presentazione - ad esempio materiale più colorato, semplice ed accattivante se la presentazione è fatta in una scuola, più tecnico se la presentazione è destinata ad un architetto o un professionista

del settore. Una formazione che ha come obiettivo la formazione tecnica sui prodotti ma anche quella sulla comunicazione, come le tecniche PNL sulla presentazione.

Per quanto riguarda i rapporti con le scuole, in Marazzi sta partendo proprio nel mese di novembre 2019 un progetto chiamato Dual, che nasce dall'esigenza dell'azienda di inserire al proprio interno soprattutto giovani, neo diplomati (anziché figure professionali già formate ed esperte ma che poi, una volta inserite, non sono qualificate per la realtà e l'organizzazione dell'azienda): i giovani vengono inseriti e poi formati direttamente dopo l'assunzione, e questo permette all'azienda sia di risparmiare sia - soprattutto - di permettere ai ragazzi formati sul lavoro di avere al proprio interno le professionalità di cui l'azienda necessita. Il progetto Dual nasce anche dalla difficoltà che la Marazzi ha incontrato, soprattutto negli ultimi due-tre anni, a trovare anche neo diplomati ma con la specializzazione in elettromeccanica, professionalità richiesta in azienda, e riflettendo sul da farsi è nata l'idea di lavorare di più con le scuole, per trovare le professionalità giuste ma anche per ridurre il periodo di affiancamento e di formazione interna, necessario per i giovani neo assunti.

Dual nasce quindi in collaborazione con la Scuola Professionale di Sassuolo e con la Regione Emilia Romagna, in particolare con l'Assessorato all'Istruzione e alla Formazione Professionale, e con il Provveditorato agli Studi. Il progetto consiste nel fare 600 ore di lezione all'interno della scuola e le rimanenti 600 all'interno della Marazzi con docenti dell'azienda, ed è stato destinato ad una classe di 30 studenti del quarto anno di scuola superiore.

All'interno di Marazzi si è sviluppato anche il progetto Academy universitario, anch'esso in avvio nel 2019, che coinvolgerà il centro di formazione interno dell'azienda: un centro di formazione dedicato con 13 aule, aula di informatica e biblioteca, voluto da Filippo Marazzi, il fondatore dell'azienda, dove vengono svolte tutte le attività di formazione per l'azienda e dove si svolge anche il progetto Dual.

Un altro caso virtuoso è stato il progetto BET (dall'acronimo di *Blue collar evolving technician*), uno *share* di competenze dall'alto verso il basso. Questo importante progetto formativo nasce dal contratto collettivo del 2013 per le imprese del gruppo Marazzi, che sancisce che quest'ultimo non ha più bisogno di operai, ma di tecnici. Il progetto prevedeva di introdurre un cambio culturale tra gli operai dell'azienda, che da semplici osservatori dei processi (operai) si trasformassero in gestori dei processi.

Le aziende del gruppo lavorano a ciclo continuo, 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, e vi sono fasce orarie tra i vari turni in cui vi sono scoperture da parte dei responsabili e dei capi: sono proprio quelle dove si producono più mattonelle, cioè durante le notti e nei fine settimana, turni in cui non sono presenti capi. In passato la produzione seguiva una particolare ciclicità secondo la quale le linee funzionavano per molti giorni preparando lo stesso prodotto, e non venivano cambiate se non in presenza di un capo reparto o di un tecnico di laboratorio, gli unici in grado di saper fare il cambio. Si è lavorato quindi sulla condivisione delle competenze - *Share* - partendo dalle competenze dei capireparto o capi processo verso il livello a loro sottostante, fino ad arrivare agli operai della smalteria. Attraverso una sorta di "cascata di competenze" sono stati formati gli operai che sono diventati tecnici e in alcuni reparti tecnici del cambio, con una specializzazione proprio per compiere tale operazione. Questo ha comportato una maggiore flessibilità, cosa di cui l'azienda aveva bisogno.

La formazione è stata progettata e realizzata tutta nello stabilimento di Fiorano e poi, una volta verificata l'efficacia del progetto pilota, il medesimo progetto è stato esportato anche in tutte le

altre fabbriche del gruppo. Inizialmente da parte di alcuni lavoratori, soprattutto da parte dei più anziani, vi è stata molta resistenza al cambiamento perché erano abituati a lavorare secondo lo stesso schema da sempre, ma piano piano il beneficio che portava questa formazione, anche in termini di crescita personale e professionale, legata anche alla trasformazione tecnologica delle linee di produzione, ha convinto un numero sempre maggiore di lavoratori.

Questo importante progetto formativo è tuttora in essere perché negli ultimi tempi la fabbrica è cambiata radicalmente al suo interno ed è stato necessario, a maggior ragione, portare avanti questo progetto specifico per gli operai.

Con l'università di Bologna la Marazzi ha attivo un dottorato in ambito industriale, assegnato ad un dottorando che lavora presso il laboratorio dell'azienda.

Sono stati attivati progetti di alternanza scuola lavoro attraverso la strutturazione di due percorsi, uno destinato alle figure più tecniche e l'altro destinato agli studenti delle scuole più umanistiche, che partono da un incontro di orientamento presso il loro centro di formazione con il referente dell'alternanza, poi i percorsi si dividono: per il corso di tipo tecnico si portano i ragazzi a visitare la fabbrica e si spiega loro come funziona e quali attività si svolgono in azienda, e successivamente la scuola può scegliere se attivare un project work con la Marazzi e in fase finale gli studenti presentano il progetto elaborato in azienda, oppure l'alternanza termina solo con la visita. Lo scorso anno i ragazzi hanno realizzato la tavola degli elementi periodici con le piastrelle Marazzi.

Il gruppo ha, infine, una collaborazione molto forte con la facoltà di marketing internazionale dell'università di Modena e Reggio Emilia.

4.3 Conclusioni

Per quanto riguarda il futuro, l'azienda vuole portare avanti i progetti già in corso sullo sviluppo delle persone come il team building, la leadership, la crescita delle competenze.

La formazione finanziata con Fondimpresa costituisce circa il 15% di tutta la formazione svolta dall'azienda.

La Marazzi evidenzia problematiche legate alla formazione con Fondimpresa, in particolare per quanto riguarda quella destinata agli operai, non sempre espletabile con la formazione finanziata perché coinvolge operai che fanno i turni, cosa che rende molto complicato costituire le aule garantendo la presenza delle stesse persone. Di conseguenza, per questo tipo di formazione l'azienda si avvale di risorse proprie.

Altra difficoltà emersa dall'intervista è quella relativa alla formazione in e-learning con Fondimpresa, ma questa criticità è forse più imputabile ad una difficoltà dell'ente che del Fondo. All'azienda Marazzi piacerebbe poter utilizzare il Fondo anche con modalità didattiche di tipo innovativo, ma a volte incontra difficoltà nella gestione del processo e nella rendicontazione; tuttavia, per il prossimo anno si metteranno in cantiere progetti formativi anche di questo tipo perché - come evidenziato più sopra - ritenuti efficaci per alcune parti del processo formativo.

L'azienda si preoccupa non solo di far crescere professionalmente i propri dipendenti con la formazione, ma è attenta anche all'ambiente di lavoro e alle relazioni; inoltre si interessa di quella che è stata definita come *occupabilità*, intesa come migliore qualità e produttività del lavoro,

maggior coesione e inclusione, ossia tutto ciò che in quest'azienda "fa curriculum" per chiunque vi lavori o abbia lavorato.

Questa attenzione permette all'azienda di tenere legato a sé il personale, infatti il livello di turnover è molto basso.