

PANARIAGROUP

FIORANO MODENESE (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: 177208

“Piano Formativo 2017 per i lavoratori
di Finale Emilia e Fiorano di Panaria Group”

Orione - Articolazione Territoriale Emilia-Romagna

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	3
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	3
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	5
2.3.1 <i>Aspettative rispetto alla formazione</i>	5
2.3.2 <i>Impatto della formazione (risultati concreti)</i>	5
2.4 Considerazioni riepilogative.....	6
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	7
3.1 L'analisi del fabbisogno	7
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	7
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	7
4. CONCLUSIONI	8
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	8
4.2. Le buone prassi formative aziendali	9
4.3 Conclusioni.....	9

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 possano rappresentare 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 primi 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 PanariaGroup 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 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

Panaria Ceramica nasce nel 1974 come azienda familiare che pone le proprie radici nel distretto ceramico di Sassuolo; l'azienda è però ormai una consolidata realtà internazionale, come testimonia la quotazione alla Borsa di Milano. È però negli anni Novanta che la società implementa la propria strategia d'espansione, con l'acquisizione di due ceramiche, Ceramiche Artistiche LEA e Cotto d'Este, nel 1992 e la nascita di un sito produttivo a Toano, nell'appennino reggiano, dedicato esclusivamente alla produzione del gres porcellanato. Con l'inizio degli anni, 2000 Panaria si espande oltre confine ed acquisisce la società di riferimento del settore ceramico del Portogallo.

È con il 2004, anno della quotazione in Borsa, che le aziende del Gruppo si riuniscono sotto il marchio PanariaGroup. Il Gruppo prosegue il proprio processo di espansione internazionale con l'acquisizione di una nuova società portoghese e con la creazione e l'acquisizione di alcune società

di distribuzione e siti produttivi volti a presidiare il mercato statunitense. Nel 2010 nasce la PanariaGroup Trade, una società commerciale che ha l'obiettivo di penetrare nei mercati del Medio ed Estremo Oriente oltre che in Oceania, a cui si somma la joint venture con Asian Granito con l'obiettivo prioritario di presidiare il mercato indiano.

L'obiettivo della fusione per incorporazione, nel 2004, di tutte le SpA del Gruppo in PanariaGroup SpA è stato, prima di tutto, il desiderio di razionalizzare le strutture del Gruppo, creando un'unica ragione sociale. Alcuni settori, come ad esempio quello del personale, già si occupavano di tutte le aziende del Gruppo. La razionalizzazione aveva poi l'ulteriore scopo di raccogliere risorse per proseguire nel cammino dell'internazionalizzazione.

Oggi Panaria occupa 450 lavoratori negli stabilimenti portoghesi e altrettanti negli Stati Uniti (Kentucky e Florida) dove sono presenti anche 24 negozi monomarca.

In Italia sono presenti 5 siti: 2 si occupano di logistica (Sassuolo e Casalgrande); Toano, Fiorano, Finale Emilia sono stabilimenti produttivi dove hanno sede uffici di Gruppo e divisioni commerciali. A Casalgrande ha sede il marketing di Gruppo.

Tra il 2016 e il 2017 è stata creata una nuova Divisione, non dedicata ai singoli rivenditori, bensì con l'obiettivo di aggredire gli studi di architettura ed entrare nei grandi progetti.

In Italia i lavoratori occupati sono più di 800, ma PanariaGroup ha complessivamente 1700 dipendenti in tutto il mondo.

Il suo fatturato è rappresentato per l'82% dal mercato estero e, nello specifico, per il 33% mercato americano.

Di recente la Spagna ha cominciato ad invadere il mercato americano vendendo prodotti a prezzi molto bassi, il 50% in meno di Panaria, divenendo per il Gruppo un concorrente temibile.

Come anticipato nel ripercorrere la storia dell'azienda, PanariaGroup produce piastrelle di ceramica in grès porcellanato o monoporosa da rivestimento. In particolare, la denominazione grès porcellanato indica un prodotto ceramico, pressato a secco, estremamente compatto, contraddistinto da caratteristiche tecniche di eccellenza come l'elevata resistenza meccanica all'usura, agli agenti chimici e alle macchie, oltre ad una porosità molto ridotta.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Ricerca e Sviluppo rappresentano il core business dell'impresa. Risale al 2008 l'avvio della prima linea di produzione di gres porcellanato laminato, presso la sede di Fiorano Modenese, oggi estesa anche a Cotto D'Este.

PanariaGroup è infatti azienda leader nella produzione di grès porcellanato laminato sottile, un prodotto rivoluzionario ottenuto attraverso un sistema produttivo estremamente innovativo, frutto di una tecnologia all'avanguardia e altamente performante. La straordinaria attenzione alla qualità di tutte le fasi del ciclo produttivo è un altro degli elementi che contraddistingue il prodotto di Panaria, dalla scelta delle materie prime agli impianti industriali di ultima generazione, dalle certificazioni fino al servizio post-vendita. Il tutto si accompagna a scelte di sostenibilità, che rappresentano un continuo stimolo all'innovazione e al miglioramento dei processi.

Panaria ha da sempre individuato quattro caposaldi che guidano la competitività dell'azienda: leadership tecnologica (investimento continuo in ricerca, innovazione e nuove tecnologie),

qualità/eccellenza estetica, responsabilità (persona al centro e prodotti sicuri e sostenibili), affidabilità. Un cammino di evoluzione costante che, specie negli anni più recenti, si è sostanziato in molteplici aggiornamenti tecnologici degli impianti produttivi.

Dopo il terremoto del 2012, inoltre, si è resa necessaria la ricostruzione dello stabilimento di Finale Emilia, fortemente danneggiato dalle scosse sismiche, con un rivestimento in gres laminato.

Nel settore ceramico ed in Panaria, in particolare, il sistema di produzione è cambiato notevolmente nel giro di pochi anni: la ricerca in laboratorio e l'introduzione di macchine digitali consentono oggi la realizzazione di nuovi prodotti anche molto belli ma, di contro, standardizzano le produzioni e l'offerta di mercato. Con le nuove tecnologie infatti, per la concorrenza risulta molto più rapido e semplice colmare i gap d'innovazione.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Dalle interviste emerge come il personale attualmente risulti stabile; in passato sono state fatte riorganizzazioni ed ora si è raggiunto un equilibrio occupazionale. Si sta procedendo ad un cambio di direttore tecnico ma non sono previsti ulteriori nuovi assetti organizzativi e si privilegiano passaggi interni di ruolo o di carriera prima di ricorrere ad assunzioni esterne.

Già da prima che uscisse la normativa che lo rende obbligatorio, Panaria aveva costruito un proprio Bilancio di Sostenibilità seguendo criteri internazionali. Questo ha sollecitato la creazione di diversi progetti, sia sulla sicurezza che in materia di sostenibilità. L'azienda sta, ad esempio, eliminando tutte le bottiglie di plastica in tutti gli stabilimenti sostituendole con borracce regalate ai dipendenti e colonne distributrici d'acqua in ogni reparto.

Si è inoltre approntata, in tutte le sedi, la raccolta differenziata dei rifiuti, mentre numerose altre iniziative analoghe sono in programma per i prossimi mesi.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Essendo un'azienda chimica l'attenzione rivolta al tema della sicurezza appare ampia e per questo molta della formazione svolta negli anni ricade in questo ambito. Da questa formazione l'azienda si aspetta di accrescere la consapevolezza e migliorare i comportamenti dei lavoratori al rispetto delle norme ed alla prevenzione del rischio.

Panaria si affida a Cerform, insieme ad una società esterna specializzata, per l'analisi e la gestione della formazione.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Nel nuovo gestionale acquistato dall'azienda è compreso il programma per gestire e monitorare la formazione dei dipendenti sulla sicurezza. Il RSPP ha quindi sotto controllo lo stato di aggiornamento formativo di ciascun lavoratore e può organizzare i gruppi aula da mettere in formazione.

La formazione sulla sicurezza, infatti, coinvolge tutte le maestranze:

"Tutti devono essere consapevoli che occorre lavorare in sicurezza."

I contratti integrativi dei diversi stabilimenti prevedono, tra l'altro, una quota di premio legata alla riduzione degli infortuni e la formazione è uno strumento, insieme ad altri, per raggiungere questo obiettivo.

In generale, gli infortuni negli stabilimenti sono in calo; una minore flessione si ha dove sono state introdotte tecnologie nuove a dimostrazione che sono le consuetudini ed i comportamenti non corretti a produrre danni alla salute.

L'RSPP e i lavoratori intervistati hanno indicato, come ricaduta positiva dei corsi sulla sicurezza, una maggiore attenzione alle situazioni di rischio da parte dei lavoratori una volta formati.

Sono gli stessi lavoratori, infatti, che poi segnalano eventuali situazioni di criticità in fabbrica. Questo determina l'adozione di misure correttive per risolvere il problema prendendo spunto anche da soluzioni adottate in altri stabilimenti ceramici. Ad esempio, sono state adottate postazioni più ergonomiche sulle linee di produzione e carrelli di trasporto per le lastre di grossi formati.

Pur essendo utili i corsi generali di base sulla sicurezza, si ritiene che siano più efficaci ed importanti i corsi specifici di reparto (per esempio quelli sull'utilizzo delle sostanze nocive o su problematiche particolari che emergono sulle linee produttive) perché vanno ad incidere sulle esperienze lavorative di quel determinato contesto produttivo. In questi corsi il feedback da parte dei lavoratori è immediato: facendo riferimento alle loro problematiche concrete l'adozione di azioni correttive risulta utile ed efficace.

Ogni reparto ha tipologie lavorative diverse (dalla smalteria, al taglio piastrelle, alla scelta) quindi è importante conoscere le caratteristiche lavorative e le problematiche di ogni contesto lavorativo per adottare le misure correttive adeguate. Il processo produttivo è mutato nel tempo ed ora le problematiche maggiori riguardano la movimentazione carichi.

Inoltre, alla formazione specifica i lavoratori partecipano con maggiore interesse perché riguarda direttamente le loro condizioni lavorative ed andrebbe perciò estesa questa modalità formativa.

2.4 Considerazioni riepilogative

PanariaGroup si caratterizza da tempo per l'attenzione nei confronti di temi quali la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, caratteristica che si è concretizzata negli anni con la creazione di un solido sistema aziendale di prevenzione e, soprattutto, di informazione per i propri lavoratori.

Beneficiando delle risorse accantonate sul proprio Conto Formazione, l'azienda presenta con cadenza periodica Piani formativi dedicati all'aggiornamento costante del proprio personale in materia di sicurezza.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni viene realizzata periodicamente tramite incontri e riunioni con i diversi responsabili d'area negli stabilimenti. Prima del coinvolgimento dell'Ente di formazione la rilevazione viene fatta con i soggetti interni.

La prassi consolidata è quindi quella di condurre una preventiva analisi dei fabbisogni formativi interni da parte dell'Area Risorse Umane, in collaborazione con gli RSPP aziendali, e successivamente di coinvolgere Cerform e consulenti designati al fine di programmare gli interventi necessari.

Il nuovo gestionale sulla formazione consente di avere sempre la situazione aggiornata sulla formazione svolta e su quella da fare.

Il contratto integrativo contempla un capitolo sulla salute e sicurezza e la formazione necessaria, quindi vi è una condivisione anche da parte delle RSU della assoluta rilevanza della formazione su queste tematiche.

Il coinvolgimento di diversi stakeholders consente dunque di rilevare i bisogni di tutte le figure professionali.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Per i piani generali sulla sicurezza è tutto il personale ad essere coinvolto, quindi la formazione si rivolge a tutte le figure professionali.

In azienda il turn over è scarso, ma prossimamente vi saranno diversi pensionamenti tra le figure dei capireparto. Per questo Panaria sta pensando di organizzare un corso per futuri capireparto.

Prima di effettuare nuove assunzioni, infatti, si preferisce fare "scouting" tra il personale interno e, una volta individuata la figura con le competenze adeguate, predisporre un periodo di affiancamento.

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

C'è soddisfazione rispetto alle opportunità ed alle modalità di utilizzo del Fondo Interprofessionale.

Circa il 50% dei costi di formazione viene coperto con le risorse di Fondimpresa. I corsi finanziati non riguardano solo la sicurezza ma anche competenze trasversali, come ad esempio le lingue straniere o formazione specifica sulla Privacy.

I Piani di formazione vengono presentati una volta confezionato un pacchetto consistente di attività formative da svolgere, per tale motivo solitamente coinvolgono un numero molto alto di lavoratori.

Per quanto riguarda le metodologie didattiche adottate, queste sono generalmente tradizionali (lezioni frontali) e si privilegia la formazione in aula rispetto ad una modalità di formazione a distanza.

I docenti sono spesso consulenti, esperti noti all'impresa e concordati con l'ente di formazione. Insieme all'agenzia formativa che gestisce concretamente i corsi, si monitora l'andamento della formazione e la valutazione. I corsi sono organizzati internamente ai singoli stabilimenti dove si trovano sale adibite allo scopo.

Il gestionale consente un monitoraggio sulla formazione della singola persona, mentre la valutazione viene realizzata dall'impresa e confluisce nella certificazione di Qualità che l'impresa realizza ogni anno.

Nei corsi specifici di reparto, realizzati in passato, sono stati presentati, al termine dell'attività formativa, questionari per valutare l'apprendimento dei partecipanti.

L'organizzazione del lavoro per turni rende complicata la realizzazione dei corsi di formazione. Per questo si cerca di conciliare il più possibile l'attività formativa con la presenza in orario di lavoro ma quando questo non è possibile, si mettono in pratica soluzioni come la partecipazione fuori orario di lavoro ma pagata come in orario o un riposo compensativo delle ore spese in formazione.

3.4 Considerazione riepilogative

Avvalersi di personale qualificato e adeguatamente formato è, per Panaria, il primo passo per il raggiungimento di risultati importanti ed il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Alla base della programmazione formativa di Panaria c'è la volontà di garantire ai lavoratori l'aggiornamento necessario per poter svolgere le mansioni lavorative nel modo più sicuro e salubre possibile.

Inoltre, colmando eventuali gap presenti tra il personale in forza e favorendo momenti di confronto, grazie al coinvolgimento di lavoratori provenienti dai diversi stabilimenti e diverse aree aziendali, Panaria intende fare acquisire una visione completa ai dipendenti, della realtà aziendale in cui operano, aumentando il senso di appartenenza ad un sistema efficiente e funzionante, anche dal punto di vista della sicurezza.

4. CONCLUSIONI

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

I diversi Protocolli sottoscritti in regione in materia di sicurezza, tra Confindustria e AUSL competenti, nell'intento di dare impulso alla prevenzione per ridurre, ad esempio, il rischio per gli addetti derivante dalla movimentazione manuale dei carichi o il rischio di caduta dall'alto in lavori appaltati a terzi presso le industrie ceramiche, declinano iniziative ed azioni tendenti alla prevenzione delle patologie muscolo-scheletriche ma prevedono anche, dentro un modello contrattuale di gestione ottimale delle problematiche di sicurezza e prevenzione, un elenco di requisiti tecnico-professionali e di formazione specifica, qualificanti le imprese e i lavoratori autonomi che eseguono i lavori.

Tra gli elementi ritenuti maggiormente qualificanti ci sono i contenuti specifici per la formazione degli addetti delle aziende appaltatrici, strumento essenziale per l'implementazione di una sempre più capillare diffusione di una vera ed efficace cultura della sicurezza.

La condivisione e applicazione di tali Protocolli costituiscono un incentivo a fare formazione alla sicurezza nelle imprese sensibili e attente in materia di formazione continua.

Tra le imprese del settore ceramico con queste caratteristiche, sono numerose quelle che hanno aderito e utilizzano il Portfolio del lavoratore ceramico, previsto nel CCNL del settore, come valido strumento di gestione dei percorsi formativi aziendali nonché di analisi dei fabbisogni formativi.

L'utilizzo del gestionale in Panaria ha favorito la costruzione di un sistema consolidato di monitoraggio, certificazione dei percorsi formativi individuali ed aziendali in materia di sicurezza.

Questo consente di programmare annualmente, in modo preciso e puntuale, le attività di formazione garantendone la continuità.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La formazione generalizzata a tutte le maestranze, nel giudizio degli intervistati, contribuisce a generare un comportamento virtuoso che riguarda la consapevolezza, l'attenzione alle situazioni di rischio e la segnalazione alle figure preposte alla sicurezza.

La prevenzione è infatti l'obiettivo dell'impresa che premia, anche economicamente, la riduzione degli infortuni.

La sperimentazione di formazione alla sicurezza specifica per reparto deve essere incentivata e divenire anche questa prassi consolidata del sistema formativo aziendale.

4.3 Conclusioni

La ceramica italiana è uno dei settori di punta del made in Italy dell'abitare, con un fatturato nell'ordine dei 5,5 miliardi di euro, di cui l'85% destinato alle esportazioni, e la cui versatilità cromatica ed estetica è resa possibile dalla ricerca su inchiostri, smalti e colori che nasce all'interno dei colorifici ceramici.

L'industria ceramica italiana ha investito, negli ultimi cinque anni, oltre 2 miliardi in innovazione tecnologica, destinati a realizzare la 'Fabbrica Ceramica 4.0', realtà che ora richiede nuove professionalità e competenze superiori.

Il settore, per confermare la propria leadership nel mondo, richiede costantemente figure professionali altamente qualificate che, dalle rilevazioni statistiche effettuate, risultano talvolta difficili da reperire sul mercato, soprattutto con riferimento ad alcune aree aziendali, quali quella tecnica e quella commerciale/di marketing che presentano peculiarità specifiche del settore.

Sulla base dei dati raccolti, infatti, l'azione di formazione risulta più importante nelle seguenti aree funzionali:

- Produzione;
- Commerciale, vendite, servizi al cliente;
- Aggiornamento tecnologico;
- Qualità;
- Ambiente, sicurezza ed energia.

PanariaGroup, che si caratterizza per un basso turn over degli occupati, privilegia al momento la crescita professionale interna, accompagnata da percorsi di affiancamento formativo.

L'uscita per pensionamento di maestranze, anche con ruoli tecnici e dirigenziali alti, sta producendo una riflessione sulla formazione che va verso un allargamento delle proposte e delle richieste formative anche sul versante più tecnico specialistico.