

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

DOMA SRL:

Piccoli ma grandi: la sensibilità all'innovazione tramite processi di formazione in ambito di hard e soft skills

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di
processo e di prodotto:
interventi formativi al personale interessato
su innovazioni tecnologiche di software.
Competenze di base e digitali:
competenze personali e sociali**

Piano Conto Formazione

Piano Conto Formazione

ID: 284509

“Formazione organizzativa 2020-2021 per DOMA Srl”

Piano Conto Formazione

ID: 254805

“Formazione software per DOMA Srl”

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

Sommario

1.	INTRODUZIONE.....	5
2.	STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1	Breve profilo dell'azienda.....	6
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	7
2.3	Obiettivi aziendali e di formazione.....	9
2.4	Considerazioni riepilogative	10
3.	IL PIANO FORMATIVO	12
3.1	L'analisi del fabbisogno.....	12
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	13
3.3	Considerazioni conclusive.....	14
4.	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1	Il corso e l'impatto della formazione	14
4.2	Considerazioni riepilogative	16
5.	CONCLUSIONI.....	16
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	16
5.2	Le buone prassi formative aziendali	17
5.3	Conclusioni.....	17

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'Azienda DOMA S.r.l. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a DOMA le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione di processo, attraverso la formazione mirata al personale interessato. In particolare, le dimensioni dell'azienda e la sua storia rendono il caso interessante: DOMA S.r.l. ritiene necessaria dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori. Questa crescita si concretizza con il contributo della formazione mirata sui temi dello sviluppo di competenze sia organizzative (soft skills) sia informatiche (hard skills).

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione le vicende geopolitiche (conflitto Russia-Ucraina), la condizione sanitaria mondiale da Covid-19 e quelli che sono i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020 e del 2021, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda DOMA Srl, partendo dalla partecipazione ai Piani Conto Formazione, cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda

L'azienda DOMA S.r.l nasce a Parma nel 1974 dall'intuizione di due amici e colleghi carpentieri: Gian Franco Magnani Dotti e Angelo Dondi. Il 16 dell'aprile di quell'anno inaugurano la loro prima e nuova carpenteria metallica, allora come oggi, di piccole dimensioni, ma di certo non povera di ambizioni.

L'azienda nel 1985 vede cambiare i suoi soci ed inizia ad investire in nuove tecnologie; nel gennaio del 1988 DOMA raggiungere un organico di 30 dipendenti e inizia a lavorare in un'area di 4000 metri quadrati. La gestione passa in mano alla famiglia Dotti con l'uscita di Angelo Dondi: diventano soci Simona e Michele, rispettivamente, la figlia e il cugino di Gian Franco Dotti. Ad oggi, per quanto riguarda questo ambito prettamente gestionale, alla guida della società siamo alla terza generazione ed è Mattia, ad affiancare la mamma Simona, nelle attività dell'azienda.

DOMA continua ad essere ubicata a Parma e continua ad essere un'azienda di carpenteria medio leggera; si occupa della lavorazione dell'acciaio inox, è coinvolta in attività di taglio, piega, saldatura... eccetera, e opera nei più svariati settori: farmaceutica, imbottigliamento, alimentare e packaging. L'attenzione rivolta ad ogni settore è particolarmente elevata: infatti, al di là di specifiche certificazioni e lavoratori specializzati con patentini specifici, ad esempio, la saldatura dell'acciaio inox è ubicata in una zona del magazzino a parte, lontana e protetta dal resto, per evitare la contaminazione tra i diversi settori in cui opera l'azienda (alimentare – farmaceutico, in questo caso).

L'azienda è strutturata in modo da offrire al cliente ciò di cui ha necessità, sia da un punto di vista concreto del prodotto, sia da un punto di vista di servizi paralleli e della qualità del prodotto in termini di certificazioni specifiche sui prodotti e sui macchinari utilizzati.

Sono trenta i dipendenti della società, e in media hanno quarantadue anni. L'azienda è caratterizzata da turnover bassissimo. L'età media di permanenza in azienda è di quindici anni; i "nuovi" lavoratori dell'azienda derivano da autocandidature, o da un processo di selezione delegato ad agenzie interinali. Tendenzialmente, si assumono giovani che, dopo un periodo di prova tramite agenzia interinale a tempo determinato, vengono assunti a tempo indeterminato dall'azienda DOMA, tramite contratti di apprendistato.

I lavoratori DOMA, a maggioranza uomini (83%), sono organizzati vari reparti di:

- amministrazione (quattro dipendenti);
- ufficio tecnico (tre dipendenti);
- reparto laser (quattro dipendenti)
- magazzino (tre dipendenti)
- piegatura (quattro dipendenti)
- assemblaggio (otto dipendenti)
- consiglio di amministrazione (tre dipendenti)

Le principali attività dell'azienda sono:

- il taglio Laser (DOMA dispone di un centro di lavorazione laser dotato di un magazzino automatico lamiera; il campo di lavoro è di 2000 x 4000 mm: perfetto per attuare tagli su lamiera inox, con uno spessore che varia dai 0,5 mm ai 20 mm. L'azienda completa ogni lavorazione con una spazzolatrice automatica, la quale permette a DOMA di eliminare le "bave" con un unico passaggio, risparmiando così tempo sul tempo di produzione);
- la Piegatura (DOMA è dotata di cinque piegatrici a controllo numerico. Due di queste certificate Industria 4.0; il livello di automazione permette di riuscire a fare una programmazione da remoto, direttamente

dall'ufficio tecnico. Le macchine sono in grado di lavorare con lamiere fino a 4 metri di lunghezza per 320 tonnellate di potenza. Sulle lamiere di lunghezza fino a 4 metri è possibile lavorarvi tramite le macchine di punzonatura e di una cesoia con manipolatore lamiere);

- l'Assemblaggio (gli operatori DOMA sono specializzati tramite patentini e certificazioni, e realizzano lavorazioni di saldatura TIG e MIG¹. Gli operatori sono muniti di patentino ISO 9006-1:2017 e sono in grado di svolgere lavorazioni di calandratura, puntatura, maschiatura, svasatura e alesatura)
- la Finitura e il Controllo Qualità (DOMA completa le lavorazioni con estrema attenzione ai dettagli. Nel rispetto di alti requisiti qualitativi esegue lavorazioni di: pallinatura, lucidatura e satinatura; realizza, inoltre, marcatura sia chimica che a punzone).

Lo stabilimento è dotato di 2+2 mezzi di sollevamento (carroponti) con portata massima rispettivamente di 6 e 10 tonnellate. Gli uffici tecnici dispongono di sistemi informatici adibiti alla programmazione, ai testing, e alle lavorazioni concernenti le macchine a controllo numerico.

DOMA si occupa anche della spedizione del prodotto finale. Che non è un prodotto dell'azienda, ma la realizzazione di un prodotto richiesto da aziende terze. Le grandi aziende producono il disegno "generale" di un determinato macchinario, tramite il loro ufficio tecnico, il quale, successivamente, lo "suddivide" in altrettanti singoli disegni tecnici dei componenti necessari. L'insieme di questi disegni viene mandato all'ufficio acquisti che cerca sul mercato l'azienda migliore per produrre i componenti richiesti dagli ingegneri degli uffici tecnici. DOMA si relaziona di perlopiù con gli uffici acquisti delle aziende con cui ha degli accordi quadro – e non solo. Naturalmente, laddove sorgesse qualche problematica di tipo tecnico, il contatto di DOMA è con il relativo tecnico (ingegnere) della grande azienda che le ha commissionato il progetto. L'azienda che è oggetto di approfondimento del presente report nel tempo ha sviluppato una serie di accordi quadro con delle aziende ben più grandi. Il suo mercato è composto da cinque principali clienti e si suddivide geograficamente parlando tra Parma, Bologna e Imola.

Detiene inoltre un portfolio di clienti che non derivano dagli accordi quadro.

DOMA nel tempo si è strutturata per lavorare in questo modo, anche dotandosi di certificazioni e patentini per garantire al massimo la qualità ai propri clienti: si tratta di una carpenteria più strutturata e più all'avanguardia della classica carpenteria che vive nel nostro immaginario comune.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per l'azienda Industria 4.0 ha rappresentato un'opportunità di sviluppo. Il panorama industriale e commerciale era già vocato verso quella direzione caratterizzata da digitalizzazione dei processi e delle infrastrutture, e DOMA, ha implementato nella quasi totalità delle macchine, macchinari nuovi di Industria 4.0.

¹ La saldatura TIG (Tungsten Inert Gas) è un procedimento di saldatura ad arco con elettrodo infusibile (di tungsteno), sotto protezione di gas inerte, che può essere eseguito con o senza metallo di apporto. La saldatura TIG è uno dei metodi di lavorazione più diffusi nella carpenteria metallica leggera.

Il procedimento di saldatura MIG, (Metal-arc Inert Gas) è un procedimento a filo continuo in cui la protezione del bagno di saldatura è assicurata da un gas di copertura, che fluisce dalla torcia sul pezzo da saldare. Il fatto che sia un procedimento a filo continuo garantisce un'elevata produttività.

Anche il sistema gestionale utilizzato è stato nel tempo migliorato e ripensato in un'ottica di innovazione. È tutto gestibile da un ufficio tecnico, ed è tutto fruibile tramite sistemi di rete. Così da permettere un lavoro e un insieme di prestazioni lavorative da remoto.

L'innovazione per l'azienda in analisi rappresenta un fattore di vitale importanza poiché serve per migliorare i processi e i prodotti. Inoltre, la spinta verso questa direzione è avvenuta, in misura moderata, anche da parte delle aziende committenti. Sempre tramite questo tipo di interlocuzione l'azienda ha orientato la sua strategia verso l'ottenimento di diversi standard qualitativi e procedurali interni, e questo, in un mercato competitivo come può essere quello dei terzicontisti significa guadagnare del vantaggio nel proprio ventaglio di offerta.

Le migliorie apportate in azienda sono state sostenute dagli incentivi di industria 4.0, come il credito di imposta e l'iperammortamento. Oggi l'azienda vanta un apporto di innovazione tecnologica che ritiene sufficiente: intende pertanto approfondire quanto già detiene da questo punto di vista. Vorrebbe andare a fondo e sfruttare al massimo l'insieme delle innovazioni implementate, come ad esempio il sistema gestionale aziendale, cambiato proprio di recente e che ha necessitato di un corso ad hoc per essere appreso da parte dei lavoratori DOMA.

Il nuovo gestionale ha rappresentato una sfida non indifferente per l'azienda. Implementare un nuovo interfaccia e una nuova piattaforma non è stato così automatico per gli utilizzatori del nuovo software. Inizialmente il problema era legato ad un fatto di transizione dal modello precedente a quello implementato nuovo, ma le difficoltà sono via via rientrate anche grazie all'intervento di corsi specifici. Sono stati acquistati da parte di DOMA una serie di pacchetti di ore specifici di formazione per l'utilizzo del software.

C'è un processo costante di avanzamento in termini tecnologici. L'azienda, se si osservano gli ultimi anni, ha introdotto una serie di migliorie e potenziamenti, nonché sostituzioni, nei macchinari e dei macchinari: l'obiettivo è sempre stato quello di offrire ai clienti un servizio quanto più disegnato sulle sue esigenze. Il servizio è per così dire, come definito dallo stesso sito internet di DOMA, customizzato fin a partire dalle fasi di consulenza allo sviluppo, a continuare con la realizzazione del prodotto, e a concludere con la spedizione del – o dei – prodotti finali. L'offerta del suddetto pacchetto di attività è supportata da un team specializzato di operatori che si occupa di programmazione, nesting² e di lavorazioni concernenti macchine a controllo numerico.

La sensibilità di DOMA Srl in merito all'innovazione, non è solo legata all'ambito più concreto della stessa, ovvero con riferimento ai macchinari o ai sistemi di gestione dei dati dell'impresa (come può essere il gestionale interno), ma è anche un'accuratezza rivolta al mondo del soft skills.

La compagnia è particolarmente attenta alla sfera della comunicazione interpersonale del suo organico aziendale, e la ritiene essere alla base di un buon (oltre che sano) ambiente di lavoro e che determina, di conseguenza, una “filiera” produttiva aziendale efficace, fluida, leggera.

DOMA in ambito di innovazione può vantare di essere tra i beneficiari del contributo a sostegno degli investimenti produttivi del Fondo Eureka, il contributo a sostegno degli investimenti produttivi del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Por FESR 2014-2020, Asse 3, Azione 3.1.1 contributi per micro, piccole e medie imprese).

Il contributo ottenuto ha permesso a DOMA l'acquisto di:

- Pressa Piegatrice LVD DYNA – PRESS 40/15+ INTEGRATA CON IL GESTIONALE DI PRODUZIONE

² Nesting, da “to nest”: fare un nido, annidare. L'utilizzo di questo termine nella produzione di semilavorati come legno, cartone o lamiera rappresenta una tecnica di organizzazione della produzione volta a ridurre al minimo lo spreco di materie prime, tramite il posizionamento preventivo virtuale degli elementi da realizzare a partire da un'unica lastra, incastrandoli tra di loro nel piano di taglio, esattamente come avviene per la costruzione dei nidi.

Fonte: <http://gasparisrl.it/nesting/>

Attraverso la comunicazione macchina/gestionale è possibile sapere in tempo reale, quali e in che tempistiche sono stati prodotti, gli articoli richiesti. Il macchinario è dotato di Software di programmazione CADMAN-B per la gestione dei programmi.

Grazie all'acquisto della piegatrice sono aumentate: velocità di programmazione della macchina (realizzabile a bordo macchina per i prodotti più semplici, o direttamente dall'ufficio tecnico per i particolari più complessi), facilità di utilizzo, riduzione dei tempi di produzione e dei consumi energetici. È possibile inoltre dall'ufficio tecnico, partendo da un file in 3D, calcolare la materia prima da utilizzare, riducendo scarti e ottimizzando la fase di taglio laser.

Hanno subito un miglioramento i tempi di risposta al cliente finale ed il soddisfacimento delle esigenze qualitative e di urgenza della clientela. Il macchinario permette inoltre consumi energetici ridotti e un utilizzo sicuro per l'operatore coinvolto nel suo utilizzo.

- Banchi da lavoro in acciaio temprato per l'attività di saldatura e un trapano radiale
L'acciaio temprato riduce drasticamente la possibilità di contaminazione tra particolare e banco, fondamentale per la produzione DOMA essendo questa rivolta al settore alimentare e farmaceutico. L'assenza di contaminazione permette inoltre di ridurre lo scarto di prodotto, con vantaggi in termini di materia prima risparmiata e rifiuti. Anche i tavoli da lavoro, essendo ergonomici, garantiscono un minor sforzo per l'operatore.
Grazie all'acquisto del trapano radiale, invece, i tempi di produzione sono stati ottimizzati e il processo di cambio utensili è migliorato diventando più rapido: in pochi secondi è ora possibile cambiare attrezzatura ed ultimare il particolare riducendone i tempi di produzione.
Gli operatori possono lavorare in simultanea, riducendo tempi morti. Essendo una macchina nuova anche la programmazione lato operatore è facilitata e più intuitiva.

Gli investimenti effettuati hanno permesso la stabilizzazione di tre addetti a tempo determinato e l'incremento di un ulteriore addetto direttamente a tempo indeterminato³.

2.3 Obiettivi aziendali e di formazione

L'innovazione si accompagna sempre alla formazione: non c'è innovazione senza formazione.

DOMA crede fortemente nell'esigenza di una formazione continua per tutti i suoi operatori e organizza presso la sua sede corsi formativi gestiti da docenti esterni.

La politica aziendale di DOMA è che una volta introdotta una tecnologia, è necessario affiancarvi un tema di competenze che solo la formazione può dare. La formazione è volta ad assimilare il funzionamento dell'innovazione introdotta. Solo in questo modo si può trarre vantaggio dall'integrazione di nuovi dispositivi fisici o immateriali, banalmente dall'utilizzo consapevole, ottimale, e funzionale dei macchinari.

C'è un tema di sviluppo degli stessi nuovi macchinari: questi vengono sviluppati in modo da essere facili da utilizzare e intuitivi (user friendly), ma resta comunque necessario implementare una parte fondamentale di competenze.

Solitamente i venditori di un macchinario sono gli stessi che somministrano la formazione sull'utilizzo dello stesso. La formazione è compresa nel prezzo di vendita e viene offerta dall'azienda venditrice tramite suoi rappresentanti.

Inoltre, rappresentano una parte formativa importante i lavoratori “anziani” dell’azienda, ovvero coloro che lavorano da più tempo in DOMA, che hanno il compito di affiancare i nuovi lavoratori, o semplicemente coloro che sono per la prima volta in un nuovo reparto aziendale.

La tendenza dell’azienda in merito alla formazione è quella di fare della formazione mirata sulle singole esigenze, si tratta del resto di una piccola azienda, che pur nelle sue dimensioni ritiene più che utile la formazione continua. DOMA ha presentato diversi piani formativi a Fondimpresa, pur nella sua condizione di piccola azienda, non è limitata ad una logica di ridotto, bensì è allineata ad un modo di pensare che mette al centro lo sviluppo delle persone e tramite queste, dell’intera azienda. I corsi peraltro sono rivolti alla popolazione azienda senza distinzioni tra operai e impiegati, ma nella sua totalità, a volte complessiva, a volte rivolta ai diretti interessati a seconda del tipo di formazione necessaria da somministrare.

2.4 Considerazioni riepilogative

L’azienda lavora sulle commesse che le vengono commissionate dalle grandi aziende, con le quali detiene una serie di accordi quadro. Le aziende in questione sono cinque e si distribuiscono sui territori di Parma, Bologna e Imola. Questo potrebbe far pensare che l’azienda sia in grado di organizzare con un certo grado di regolarità il proprio lavoro sulla base di commesse standard di queste grandi compagnie, per l’appunto; ma si tratterebbe di una deduzione non completamente giusta. L’azienda pur non essendo competitiva su ogni singola commessa, poiché alcune di queste fanno capo ad accordi che sono già strutturati e di lungo, non ha margine di calendarizzazione del lavoro. Non è dato di sapere a DOMA la quantità di ordini da dover processare. L’azienda lavora sul venduto di terzi, e questo la porta, spesso e volentieri, a dover gestire picchi di produzione.

I picchi di produzione vengono governati internamente, con le risorse (umane e materiali) di cui l’azienda già dispone, senza impiegare manodopera in somministrazione per brevi periodi. Al di là di una questione burocratica e pratica legata alla formazione da dover somministrare a chi entra, agli accordi di riservatezza e a quant’altro, si tratta di una modalità d’agire a cui DOMA è contraria per principio. Preferisce quindi organizzare degli straordinari con l’organico aziendale esistente.

L’ultimo fatturato dell’azienda ammonta a quasi 3,8 milioni di euro⁴, si tratta di un dato in crescita rispetto al 2020 (quasi 3,2 milioni di euro), ma non abbastanza da recuperare lo standard pre – pandemia del 2019 (4,1 milioni di euro). A causa della pandemia da Covid 19 l’azienda ha subito una flessione delle vendite e della sua attività. C’è stato in generale un blocco perlopiù legato ad un sentimento di paura; soprattutto sul settore alimentare in cui opera l’azienda. Il settore che ha tenuto di più è sicuramente quello farmaceutico, che ha permesso anche durante il 2020 all’azienda di continuare la sua attività lavorativa.

Un’altra vicenda esogena a livello geopolitico è il conflitto che coinvolge la Russia e l’Ucraina, al quale sono seguiti incrementi del prezzo del gas e di altre materie prime. Per l’azienda in analisi ha rappresentato un problema il settore dell’approvvigionamento, in via indiretta. Ad esempio, per quanto riguarda la parte elettronica la guerra ha immobilizzato il mercato dei clienti DOMA e di conseguenza la sua attività. Le macchine delle grandi aziende per cui DOMA lavora hanno avuto difficoltà a concludere i macchinari e approvvigionarsi di parti fondamentali del loro lavoro; questo per DOMA ha significato una flessione in negativo sulle proprie commesse.

⁴ Fonte: https://www.reportaziende.it/doma_societa_e_a_responsabilita_e_limitata_pr

Al momento la preoccupazione per l'azienda del parmense non è tanto il prezzo del gas, anche se in realtà, durante l'intervista è emerso che si tratta di una preoccupazione che semplicemente fino ad oggi non era emersa, ma che desta sicuramente timore e apprensione nel futuro.

La difficoltà maggiore è stata in merito alle materie prime e ai suoi prezzi che sono schizzati alle stelle. L'intervistato ci faceva un esempio molto pratico e chiaro: prima (si intende prezzo pre – pandemia, quindi 2019) il prezzo dell'acciaio inox era di 2,20€; a seguito dell'incremento generale dei prezzi il prezzo è salito a 6,50€, per stabilizzarsi nel 2022 a 3,50€. Si tratta di una situazione temporanea perché a seguito del conflitto Russia – Ucraina le aziende (e non solo) si aspettano che il prezzo del gas aumenti a dismisura, e DOMA prevede che aumenterà nuovamente il prezzo dell'acciaio di conseguenza (alcune acciaierie fermeranno la produzione perché non riusciranno a fare fronte al prezzo del gas per la lavorazione).

Per DOMA non si tratta quindi di un problema di approvvigionamento, anche perché chi aveva la disponibilità finanziaria di comprare al prezzo di mercato, per quanto alto, ce la faceva benissimo, non in via diretta; si tratta piuttosto di una reazione a catena della filiera produttiva delle conseguenze generali del conflitto.

Prima del conflitto qualche azienda si rivolgeva ad un mercato extra – UE, tra cui anche DOMA, ma a seguito del conflitto e della pandemia il numero di aziende è aumentato, inflazionando anche quel mercato e portando i prezzi a salire per eccesso di domanda.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'azienda ha dimensioni tali che difficilmente permettono una modalità di rilevazione dei bisogni formativi strutturata. Non si tratta soltanto di una questione di ordine di grandezza, ma anche di approccio relazionale della stessa azienda. Tra apice direzionale e dipendenti ci si conosce tutti, e, più o meno, ci si confronta e si colloquia (in ambito lavorativo, e non lavorativo) quotidianamente.

La rilevazione dei bisogni in DOMA avviene, quindi, in maniera molto informale, ossia principalmente attraverso due modalità. Da una parte sono gli stessi lavoratori che in spontaneamente avanzano al responsabile formazione e Risorse Umane una propria lacuna o un'esigenza collettiva che possono aver rilevato. Dall'altra è la stessa direzione aziendale o responsabile Risorse umane a percepire e rilevare lacune e/o migliorie sul singolo e sui gruppi di lavoratori.

Ad esempio, è capitato proprio di recente che due lavoratrici avanzassero la necessità di un corso di Excel. Questo bisogno è stato constatato poiché il nuovo gestionale aveva (e ha) un'interfaccia simile a quella del foglio di calcolo elettronico sopra citata, e vi sono inoltre una serie di elaborazioni possibili che si possono traslare sul programma Microsoft.

Il corso è già calendarizzato e verrà somministrato alle impiegate interessate tramite una formazione organizzata da Cisita (l'ente di formazione) e finanziata da Fondimpresa.

Non è l'unico esempio che ci viene consegnato di lavoratore che offre in modo propositivo un'idea formativa. Prima ancora, rispetto all'esempio appena fornito, un'altra lavoratrice DOMA aveva, per suo conto, partecipato ad un corso di formazione Cisita, e trovando nel docente di quel corso un'elevata professionalità, ha avanzato la suggestione di invitarlo per somministrare un corso anche in DOMA; e così è stato.

Il pacchetto office e in generale le competenze informatiche di base sono molto importanti per l'azienda. Non sono stati necessari, invece, corsi di lingua inglese o altre lingue straniere: la realtà di DOMA è locale e si limita ai confini regionali dell'Emilia-Romagna.

Un'altra possibilità di attuare la formazione di cui ha necessità una parte o tutto il complesso dei lavoratori DOMA è già stata anticipata nel capitolo precedente: sono gli stessi fornitori di macchinari a somministrare corsi sull'utilizzo delle macchine in fase di vendita e post-vendita.

Non vengono somministrati corsi dalle aziende clienti di DOMA alla stessa DOMA: anche perché il flusso interlocutorio, perlopiù, è determinato dallo scambio di materiale composto dai disegni tecnici dei vari componenti, che arrivano in DOMA, la quale li realizza in completa autonomia.

Non c'è scambio di competenze tra "grande azienda" e "azienda sub fornitrice". La maggior parte delle volte l'ufficio della grande azienda che invia il materiale di lavoro (disegni tecnici dei componenti da realizzare) non ha nemmeno idea di cosa sta inviando, trattandosi del dipartimento acquisti che ricerca sul mercato la miglior azienda.

Il contatto con l'ufficio tecnico della grande azienda avviene solo in corrispondenza di problemi sopravvenuti in fase di realizzazione dei componenti.

Inoltre, in ultimo, ma non in ultimo, a prescindere dal bisogno di formazione specifico, le opportunità di corsi finanziati sono sempre da cogliere: si una priorità proprio per l'importanza della formazione continua che vi è in azienda, purché siano questi rappresentino un'esigenza formativa dell'azienda, o quantomeno che portino beneficio a DOMA sotto l'ottica di risultati che la portino a svilupparsi ulteriormente, sia nelle attività di corsi tecnici, sia nelle attività di corsi legati all'ambito delle soft skills.

Sul sito aziendale viene riportata un'affermazione della figlia del fondatore Gian Franco Dotti, ossia Simona Dotti Magnani. La stessa affermazione la riportiamo in questo report, poiché non si discosta dal tema della ricerca qualitativa del presente elaborato e che si sta conducendo al fine di rilevare buone prassi formative in ambito di sviluppo e innovazione d'impresa:

Mio padre ha sempre avuto una visione che guardava al futuro, ha sempre avuto la capacità di far crescere l'azienda, e le persone.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Riepilogando un bisogno formativo viene rilevato nei seguenti modi:

- spontaneamente. È il singolo dipendente che avanza una proposta di formazione.
- è il Tutor o il responsabile delle Risorse Umane che rileva sul singolo o sul gruppo un bisogno formativo
- tramite l'implementazione di nuove tecnologie che richiedono necessariamente un momento formativo che sia antecedente l'utilizzo del macchinario; in questo caso, sono gli stessi fornitori ad offrirsi come "docenti".

Una volta rilevato il bisogno l'azienda ha diverse possibilità per portare a compimento il bisogno formativo di uno o più lavoratori. Ricercare, con l'appoggio dell'ente formativo, la possibilità di bandi finanziati, oppure finanziare con risorse proprie il singolo corso di formazione. Nel caso di fornitori - docenti il processo viene da sé.

Qualsiasi sia la modalità con la quale l'azienda espleta il fabbisogno formativo, la valutazione degli esiti dei corsi seguiti segue le medesime modalità della rilevazione. L'azienda conta di 30 dipendenti e rientra pienamente nella definizione di piccola – media impresa: DOMA non ritiene né utile né necessario strutturare a fine corso un questionario di gradimento o delle interviste articolate secondo una griglia specifica.

Per questo motivo, anche la valutazione degli esiti formativi avviene in modalità informale. Ossia, nelle interlocuzioni quotidiane: si condivide la propria opinione sul corso che si è seguito con i propri colleghi.

Si tratta di una modalità che restituisce al quotidiano e alle relazioni la responsabilità che in aziende di dimensioni più ampie e più strutturate avrebbe un questionario di gradimento.

Questo per quanto riguarda le formazioni in ambito soft skills; la visualizzazione dei risultati di un corso di formazione tecnico è decisamente più semplice e automatica: se il lavoratore ha padronanza di un determinato software, allora il corso è stato efficace.

Per quanto riguarda la progettazione di un eventuale piano formativo e la scelta dei docenti dei singoli corsi le modalità sono abbastanza semplici e lineari:

Una volta rilevato il bisogno, l'azienda, con l'appoggio dell'ente formativo, ricerca la possibilità di bandi finanziati, oppure finanziare con risorse proprie il singolo corso di formazione.

La scelta dei docenti per la somministrazione dei corsi viene affidata, la quasi totalità delle volte, al referente dell'ente formativo di Cisis a Parma, che si occupa di costruire il singolo corso sulla realtà aziendale di DOMA. Come abbiamo visto, può accadere che sia un lavoratore ad avanzare delle proposte.

3.3 Considerazioni conclusive

L'azienda crede fortemente al valore della formazione, come lo stesso sito conferma, tramite l'affermazione di un rappresentante titolare. Lo sviluppo dell'azienda è stato notevole. Da semplice carpenteria a magazzino di lavorazioni che utilizza tecnologie all'avanguardia e opera nei settori più svariati. La crescita è avvenuta anche per opera di una lungimiranza nell'implementazione di innovazione e competenze nuove.

Competenze che hanno potenziato la professionalità dei lavoratori e si sono riverberate nella dimensione di progresso aziendale.

L'azienda finanzia al 90% gli interventi di formazione tramite bandi Fondimpresa.

I dipendenti di DOMA non hanno timore di avanzare le perplessità sulle proprie lacune poiché il clima aziendale è disteso, ed è una scelta strategica aziendale. Ne è un esempio il bassissimo turnover aziendale e ne è un esempio la disponibilità dei lavoratori con più esperienza a mettersi al fianco dei lavoratori più giovani.

Il clima aziendale permette una fluidità d'interlocuzione e una comunicazione efficace ed efficiente, che lascia spazio allo sviluppo del singolo e, tramite questo, allo sviluppo di tutta l'azienda.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

I corsi di formazione che oggetto dell'approfondimento del presente elaborato sono due:

- Formazione software per DOMA S.r.l
- Formazione organizzativa 2020-2021 per DOMA S.r.l

Entrambi nascono dall'esigenza rilevata internamente all'azienda di effettuare un corso specifico sull'utilizzo del nuovo gestionale implementato e di approfondire il tema delle soft skills dei lavoratori.

Il primo corso di formazione dell'elenco citato, ossia "Formazione software per DOMA S.r.l", aveva come obiettivo di formare sul corretto utilizzo del nuovo software aziendale affinché questo potesse essere un valido strumento nel contesto lavorativo quotidiano. Il corso consta di 16 ore di formazione in totale somministrate a due impiegati (un lavoratore e una lavoratrice).

Il corso è stato somministrato in presenza, per un totale di 8 ore in dicembre 2019, un totale di 4 ore in giugno 2020 e per un restante di 4 ore in settembre 2020.

Il secondo corso di formazione dell'elenco citato, ossia "Formazione organizzativa 2020-2021 per DOMA S.r.l.", aveva come obiettivo di formare i lavoratori coinvolti nella conoscenza e nell'applicazione di modalità organizzative innovative da applicare nella struttura azienda. Inoltre, è stato previsto un percorso formativo per un partecipante di "Coaching" che aveva la finalità di potenziare le sue competenze organizzative anche alla luce dei nuovi modelli proposti alla popolazione azienda.

Il totale delle ore di formazione somministrate ai 4 lavoratori coinvolti è di 35; di queste, 24 rappresentano il totale delle ore di formazione di 3 lavoratori (e poi effettivamente sono stati 4) su "Nuovi modelli organizzativi in DOMA" e 11 è il totale delle ore di formazione seguite da 1 lavoratore (Percorso di Coaching).

Il corso è stato somministrato in presenza a blocchi di 4 ore di lezione, 1 volta a settimana per 6 settimane.

Il contenuto del primo corso è squisitamente tecnico. Il contenuto del secondo corso, invece si è concretizzato nei temi di "lavorare meglio in team", "analizzare i problemi e le difficoltà", attraverso attività di lavoro di gruppo. Inizialmente, queste attività non hanno riscontrato molto successo, ma grazie alla docente, alla fine i riscontri sono stati tutti più che positivi.

Entrambi i corsi sono stati quindi molto apprezzati. Quello tecnico perché ha dato degli strumenti concreti, ma non è stato il solo a dare dei mezzi utili ai partecipanti poiché anche quello legato alle soft skills ha lasciato in eredità ai partecipanti e all'azienda tutta una serie di azioni e modalità di sciogliere problematiche che i lavoratori hanno effettivamente sfruttato nel corso del tempo, fino ad oggi.

L'azienda è rimasta in contatto con la docente che ha somministrato il corso sulle soft skills: i lavoratori hanno apprezzato le attività, come ad esempio costruire delle scatole colorate in cui ognuno doveva contribuire con una parte di lavoro, o aiutarsi a vicenda sul risolvere un dato problema, condividere una particolare storia. Ciò che è stato interessante era la modalità con la quale la docente è stata in grado di mettere a proprio agio tutti e far parlare ognuno come se non si trovasse di fianco a dei colleghi e di non sentirsi giudicati.

Queste attività hanno fatto emergere anche diverse discussioni e conflitti latenti interni all'azienda, ma a partire dal corso si è iniziato a darvi una soluzione. I dissapori emersi hanno trovato risoluzione. I partecipanti del gruppo testimoniano che a fronte di quanto appreso, ora si sentono più a proprio agio nella comunicazione interna.

Nella maniera più assoluta l'utilità e le finalità del corso possono dirsi elevate e raggiunte. La comunicazione è migliorata e migliorerà ancora nei giorni e negli anni a venire.

Il nuovo gestionale permette di visualizzare i dati dell'azienda in maniera più chiara ed immediata: buoni pasto, ferie, calendarizzazione, storicità su molteplici argomenti, figli, reddito, richieste fatte. In generale ha migliorato la tracciabilità dei dati, portando ad una migliore conoscenza di quanto accade anche sul lungo termine. Questo permette nel breve termine di pianificare meglio la gestione del lavoro, anche in base agli impegni personali, migliorando di fatto i processi aziendali e la fluidità del tutto.

Il corso era necessario, più che necessario, per imparare a maneggiare il gestionale: questo ha contribuito a migliorare i processi e di fatto viene realizzata la relazione tra innovazione di processo e di formazione.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione ha permesso ai lavoratori coinvolti di comunicare in maniera efficace da un punto di vista lavorativo, ma ancor prima, umano. Questo determina rapporti lavorativi più rilassati e di conseguenza processi di gestione interni più fluidi, veloci, senza fraintendimenti e confusioni.

La realtà di DOMA è tanto semplice quanto efficace: l'azienda consente la crescita professionale dei suoi dipendenti senza tralasciare l'ambizione che potremmo tipicamente – e a volte erroneamente – alle grandi aziende. Le ore dedicate allo sviluppo delle competenze del singolo lavoratore si ripercuotono su una miglior gestione aziendale nell'accezione più ampia di quello che potremmo attribuire al termine “organizzazione”.

Per quanto riguarda il piano oggetto di valutazione, un tema emerso dagli intervistati è che il corso a cui hanno partecipato ha permesso di guardare alle priorità aziendali da un punto di vista diverso dal proprio.

Questo è un elemento da sottolineare, in quanto questo giova all'azienda, perché se migliorano i rapporti, migliora tutta la filiera del lavoro, migliorano le informazioni che ci si passa tra dipendenti e vi è un clima più disteso, poiché ci sente più apprezzati ed ascoltati.

5. CONCLUSIONI

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

La formazione che è oggetto di approfondimento del presente report, come abbiamo avuto modo di raccontare in precedenza, avviene in presenza e con metodi didattici altamente interattivi, soprattutto con riferimento al corso sulle soft skills, ovvero “Formazione organizzativa 2020-2021 per DOMA S.r.l

Questo si traduce anche in una grande capacità di coinvolgimento dei partecipanti in aula, proprio perché si parte subito con attività molto semplici e coinvolgenti e questo si traduce sulla quotidianità della realtà aziendale di DOMA, mettendo così sul tavolo discussioni e problematiche che gli stessi corsisti si trovano ad affrontare ogni giorno.

Un elemento che ha influito positivamente è sicuramente l'attenzione alla sfera Soft delle competenze. Si è rilevato un bisogno nuovo, quello di valutare modelli e forme organizzative aggiornate che mettessero al centro una comunicazione rivalutata, innovativa e fresca.

Si cita come fattore assolutamente necessario alla buona riuscita della formazione, la professionalità dei docenti. I quali hanno saputo coinvolgere, approfondire e sostenere una formazione stimolante e, banalmente, utile.

La lunga relazione con l'ente formativo è un fattore di elevata importanza: vi è alla base stima e fiducia reciproca che porta le parti a comunicare e comprendere l'una dell'altra le esigenze di quel momento. Senza questa duratura interlocuzione l'azienda non avrebbe la stessa qualità dei corsi, né riuscirebbe a finanziare il 90% del totale dei corsi che somministra internamente ai suoi lavoratori.

Un altro fattore che ha influito sulla buona riuscita della formazione è che i corsisti erano già abituati a parlare tra di loro e a condividere ciò che pensano: questo ha determinato un dialogo proficuo e un livello di interazione stimolante ed efficiente.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Rappresenta una buona prassi formativa quella di cogliere le suggestioni che arrivano dai lavoratori. Certo, nelle piccole aziende è più semplice avanzare delle proposte rispetto alle grandi aziende che possono magari constare di diversi interlocutori intermedi, ma resta un fattore che non è assolutamente scontato.

DOMA dà e lascia spazio al singolo, pur essendo piccolo di dimensioni, non lo è certamente nelle ambizioni.

5.3 Conclusioni

DOMA dà e lascia spazio al singolo, pur essendo piccolo di dimensioni, non lo è certamente nelle ambizioni. Infatti, il filo rosso che collega la sua storia, la sua evoluzione e l'attenzione alla formazione è sicuramente una spiccata sensibilità all'innovazione sia da un punto di vista tecnologico, sia da un punto di vista legato all'ambito delle soft skills.

È testimonianza di questa sensibilità il rapporto duraturo con l'ente di formazione Cisit, il prestare attenzione alle opportunità di finanziamento Fondimpresa, ma anche tutto quanto ruota attorno al tema delle opportunità; e, in questo caso, è testimone di ciò la partecipazione ai bandi di Sviluppo Regionale finanziati da Fondi Europei.