

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**DOMUS LINEA
PROCESSI DI INNOVAZIONE E
ADEGUAMENTO DELLE COMPETENZE IN
UNA INDUSTRIA CERAMICA**

Ambito tematico strategico:

**Avviso 1/2020 -
“COMPETITIVITA”
AMBITO I**

Piano Conto di Sistema

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Sommario

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E SUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	8
3.3 Considerazioni conclusive	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	10
4.1 Il Corso e l'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. CONCLUSIONI	11
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
5.2 Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni	12

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 pratiche formative. 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 Domus Linea S.R.L., oggetto del presente report, è stata selezionata nel campione di imprese messe a disposizione per il Monitoraggio Valutativo 2023 in quanto esempio di partecipante alle attività formative del Conto di Sistema dell'Avviso 1/2020 che intendeva finanziare una formazione a sostegno delle competenze dei lavoratori su temi chiave per la competitività delle imprese aderenti quali: qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, innovazione dell'organizzazione, digitalizzazione dei processi aziendali, commercio elettronico, contratti di rete, internazionalizzazione. In particolare, a partire dai risultati dell'analisi della domanda sono stati definiti gli obiettivi generali e specifici del piano formativo, vale a dire sostenere nelle PMI dell'industria ceramica, in particolare, l'innovazione tecnologica, organizzativa e di processo per migliorarne la competitività sul mercato e gli interventi formativi idonei a colmare il gap di competenze emerso dall'attività di diagnosi dei fabbisogni. Questo ha consentito la costruzione di un'offerta di formazione adeguata alle specifiche esigenze della impresa Domus Linea che ha partecipato all'Avviso 1/2020 ed ha rappresentato per essa un'opportunità per prendere consapevolezza dei propri bisogni, delle proprie potenzialità e prefigurare scenari futuri d'innovazione.

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 2022, 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'impresa Domus Linea, che ha partecipato al Piano dell'Avviso 1/2020 rivolto a sostenere progetti e formazione sulla Competitività del Conto di Sistema, vuole mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nei processi di crescita e di innovazione dell'azienda e nell'acquisizione delle competenze necessarie a sostenere tali processi di trasformazione finalizzati ad uno sviluppo sempre più in linea con le esigenze future del cliente e del mercato.

La formazione realizzata da Domus Linea va in questa direzione; l'azienda, intendeva infatti acquisire competenze adeguate all'utilizzo di nuove tecnologie di prodotto, a seguito di interventi di innovazione digitale che hanno introdotto nuovi processi in azienda migliorando anche quelli già esistenti.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Domus Laterizi, ora Domus Linea S.R.L., venne fondata nel 1960 a Rubiera (RE), dove tuttora ha sede, indirizzando inizialmente la propria produzione sul laterizio. Oggi l'azienda ha circa 60 dipendenti compresi i somministrati, tra cui una decina di donne (3 in produzione). L'unico stabilimento di Rubiera ha raggiunto i 10 milioni di fatturato.

La struttura organizzativa è composta da: un Amministratore delegato, un direttore di stabilimento che coordina i diversi reparti e i capi reparto, il responsabile amministrativo ed i collaboratori; l'ufficio commerciale con un quadro responsabile. Nell'ambito dell'area produttiva diverse risorse si occupano del controllo qualità e della ricerca e sviluppo.

La storia di Domus Linea comincia a trasformarsi quando, nei primi anni '70 viene introdotta la produzione del 'cotto'; inizia così quel percorso di innovazione tecnologica che, col tempo, ha portato ad un continuo miglioramento del livello qualitativo ed all'arricchimento della gamma dei prodotti, con nuove soluzioni abitative e di arredo urbano.

La svolta epocale risale alla metà degli anni '90 con l'introduzione del Klinker che attualmente risulta essere il prodotto di punta di Domus Linea. Il nome trae le proprie origini dalla parola olandese "klinkaerd": "risuonare". Nasce in Olanda e si sviluppa successivamente in Germania dove viene impiegato inizialmente per la pavimentazione stradale, per rivestire edifici, scuole, ponti ed altro ancora.

Il klinker è costituito da un impasto di argilla contenente alte percentuali di caolinite e illite. Sottoposto ad un processo di essiccazione, miscelazione e macinazione, viene successivamente estruso e trafilato. La permanenza in forno a temperature molto alte (1180°-1200°) ne determina una particolare resistenza al gelo, agli sbalzi termici, alla compressione, allo scivolamento. Rispondente alle norme ISO 14411 ANNEX il klinker prodotto da Domus Linea, si colloca ai vertici dei prodotti specifici per l'esterno.

L'azienda è attualmente l'unico produttore italiano di klinker a livello industriale.

L'ultimo *breakthrough* in ambito di prodotto e processo è avvenuto nel 2013, anno in cui l'impasto del klinker è stato modificato da rosso a bianco; ciò ha consentito di poter sfruttare la tecnologia digitale per la realizzazione di nuovi prodotti, riuscendo in questo modo ad assecondare le continue evoluzioni del mercato. Il nuovo klinker con impasto bianco, unitamente alla tecnologia digitale, hanno reso possibile la creazione di prodotti dalle caratteristiche estetiche e cromatiche all'avanguardia sia per l'arredo esterno che per l'interno, con grande apprezzamento da parte della clientela. La pietra nativa realizzata in digitale è stata la prima esperienza di stampa digitale di Domus Linea ed ancora oggi è uno dei prodotti tra i più venduti della gamma.

L'azienda è da sempre impegnata nella ricerca di prodotti tecnologicamente avanzati nel pieno rispetto della natura circostante; di qui anche un impegno sul risparmio delle fonti energetiche per la propria attività. L'interesse per l'ambiente, la riduzione dei consumi e delle emissioni sta portando Domus Linea a licenziare il primo bilancio di sostenibilità.

Domus Linea non conosce veri e propri competitors: per la particolare tipologia di produzione sono di fatto gli unici produttori sul mercato ceramico italiano.

Le vendite all'estero costituiscono solo il 5% del fatturato; Austria, Francia e Germania sono i principali Paesi di esportazione.

Il prodotto si presta infatti ad essere utilizzato dove le temperature sono alte, come ad esempio l'Italia del Sud. Inoltre, si tratta di prodotti pesanti i cui costi di trasporto vengono ad incidere molto sul prezzo finale e rendono quindi poco conveniente l'esportazione.

In Italia, le vendite maggiori sono con le regioni del centro sud. Gli incentivi statali al settore dell'edilizia, quali Bonus 110% e Bonus facciate, in questi ultimi anni hanno incrementato molto le vendite.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nel suo percorso di continua innovazione, Domus Linea, ricomprende anche i prodotti in cotto. Per soddisfare le richieste sempre più esigenti dei clienti, fin dagli anni settanta, la famiglia di questi prodotti si è arricchita di nuove tipologie di soluzioni: cotto arrotato Naturale, cotto arrotato Presild, cotto arrotato Cerato Blitz e cotto edilizia arredo urbano. I processi di arrotatura, presilatura e di ceratura vengono fatti interamente nello stabilimento e danno forma a prodotti tecnologicamente avanzati.

Il Klinker, grazie al processo di trasformazione dell'impasto da rosso a bianco ed all'utilizzo della Digital Technology che può rendere unica ogni piastrella si è trasformato, da materiale ideale per la posa in esterno date le sue eccellenti caratteristiche tecniche in termini di longevità e resistenza, in un prodotto esteticamente pregevole anche per l'arredo di interni. Con la tecnologia digitale Domus è riuscita a personalizzare meglio il prodotto in base alle richieste del cliente. In questo modo le piastrelle in klinker sono diventate il prodotto di punta di Domus Linea.

Le agevolazioni consentite per l'adeguamento all'Industria 4.0 hanno permesso all'azienda di investire sull'acquisto di una stampante 3D e, lo scorso anno, di acquistare robot per lo stoccaggio del materiale.

Gli obiettivi per il prossimo futuro puntano al contenimento dei costi e degli approvvigionamenti; ad ottimizzare i costi mantenendo la qualità del prodotto senza gravare sul prezzo al cliente.

Il Covid ha creato qualche difficoltà, date soprattutto dal blocco degli ordini e dalla cassa integrazione a seguito delle restrizioni sanitarie. L'impresa ha però recuperato rapidamente.

Non importando materie prime, ma utilizzando quelle locali per realizzare i prodotti, Domus non ha subito grosse frenate di produzione a seguito del recente conflitto tra Russia e Ucraina.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

La formazione per Domus Linea deve servire a migliorare la capacità professionale e ad acquisire abilità utili ad adeguarsi ai cambiamenti che l'innovazione determina in azienda. L'azienda, infatti, è alla continua ricerca di prodotti tecnologicamente avanzati, la cui realizzazione necessita di competenze specialistiche di volta in volta adeguate.

L'aggiornamento delle competenze permette di essere pronti a migliorare, ottimizzando e qualificando, il proprio lavoro. Una maggiore sicurezza nel modo di lavorare incrementa la qualità del lavoro: *“Quando un lavoratore è sicuro di quello che fa, fa un lavoro migliore, rafforza se stesso e qualifica il prodotto dell'azienda”*. L'abilità professionale non è quindi un bagaglio a disposizione solo delle esigenze di competitività dell'impresa ma un patrimonio personale che rafforza l'autostima, l'autonomia e la capacità creativa della persona.

L'attenzione alla formazione del lavoratore comincia dall'ingresso in azienda; i dipendenti sono in possesso della certificazione relativa alla abilitazione alla mansione che andranno a svolgere e ci si preoccupa di mantenerli aggiornati anche successivamente. *“Tutti i nostri lavoratori vengono seguiti, chi entra e non ha una qualifica, es. carrellista,*

dovrà affrontare una formazione specifica esterna per ottenere la certificazione. Noi ci occupiamo successivamente di far fare anche gli aggiornamenti”.

Durante l'anno, all'occorrenza, vengono programmati anche corsi specifici (es. per manutentori) e di aggiornamento sulle macchine. La scelta di seguire l'innovazione tecnologica rende infatti indispensabile adeguare rapidamente le competenze delle persone.

Ciò si evidenzia anche nelle azioni formative realizzate nel Piano in monitoraggio, dove le azioni sono state progettate puntando ad un livello avanzato o specialistico ed i contenuti sviluppati sono conseguentemente di livello medio-alto. L'impresa necessitava infatti di un ampliamento, in chiave più specialistica e “digitale”, del bagaglio di conoscenze di cui i lavoratori coinvolti erano già in possesso.

Attenzione particolare, visto il settore di appartenenza dell'impresa, è rivolta alla formazione per la sicurezza sul lavoro; per tutti obbligatoria, cui si aggiunge quella “facoltativa” finanziata anche con il Conto Formazione di Fondimpresa.

Per il settore impiegatizio Domus investe molto nella formazione trasversale come i corsi di Excel che riscuotono molto successo ed hanno dato risultati di rilievo nel migliorare l'efficienza organizzativa delle aree amministrativa e commerciale.

La consolidata consulenza offerta dall'Ente di formazione è utile ad orientare l'impresa, in base alle esigenze del momento, verso lo strumento più adatto a finanziare la formazione. Ad esempio, sugli Avvisi del conto di sistema si cerca di presentare proposte che riguardano l'acquisizione di soft skill o di competenze tecniche come quella in oggetto sulla stampa digitale. Per la formazione aggiuntiva rivolta alla salute e sicurezza si indirizza al Conto Formazione.

Domus Linea fa rete con gli Istituti Scolastici del territorio; con le scuole tecniche e professionali si attivano stage, tirocini, esperienze di alternanza scuola lavoro. Da questi scambi diventa possibile individuare le figure adatte ad essere poi assunte in azienda.

La formazione futura di Domus Linea guarda soprattutto al nuovo mondo del digitale ed alla realtà virtuale che per il settore ceramico significa contenuti come: Photoshop, Illustrator, Design, Azione 3D ma anche Rendering, Ambientazione della piastrella, ambientazioni foto realistiche con le tecniche del cinema 4D. Sono competenze nuove collegate anche al marketing; un'evoluzione delle richieste del mercato accentuatesi con la pandemia quando i commerciali avevano necessità di presentare i prodotti ma erano limitate le possibilità di spostamento.

2.4 Considerazioni riepilogative

Domus Linea è un'azienda che ha saputo evolversi nel tempo; è passata dall'essere una pura impresa di laterizi a rappresentare nel settore delle ceramiche per esterni ed interni un caso unico in Italia di produzione di un materiale particolare per caratteristiche come il klinker.

La ricerca di innovazione ha portato l'impresa a lavorare sulla qualità e l'estetica dei materiali fino a sperimentare la stampa digitale e a migliorare nel tempo con nuove tecnologie i suoi prodotti.

Questi risultati non sarebbero stati possibili senza un puntuale investimento nella formazione dei dipendenti le cui competenze professionali ed il relativo fabbisogno formativo sono costantemente monitorati dall'azienda.

Migliorare le abilità acquisite attraverso l'approfondimento di conoscenze di base apprese è uno dei primi obiettivi dell'impresa. Via via specializzare e innalzare la professionalità, acquisendo nuove competenze sempre più richieste dal mercato, quali quelle legate alla digitalizzazione e all'ambientazione in realtà virtuale, è il percorso intrapreso con il supporto dei consulenti aziendali, dell'ente di formazione e delle opportunità offerte dalla formazione finanziata. La formazione rappresenta infatti un tassello di fondamentale importanza per la sopravvivenza e la competitività sul mercato delle imprese.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Come accennato più sopra Domus monitora costantemente i gap di competenze dei propri dipendenti con l'obiettivo di garantire un sistema di certificazione della mansione ma anche di implementare le abilità professionali di ciascuno al fine di ottenere uno sviluppo competitivo dell'impresa. Ogni anno quindi viene programmata sia una formazione di base che una formazione di livello specialistico supportati da consulente aziendale ed Ente di formazione di riferimento per il settore ceramico. I parametri della certificazione di qualità vincolano l'impresa al rispetto di una formazione con caratteristiche ben precise; l'attingere alle proposte del catalogo formativo di un Ente diventa quindi una garanzia ed un valore per la formazione continua di Domus.

Quando si tratta di Bandi od Avvisi di Fondimpresa questa sinergia include anche l'Associazione di categoria. L'Ente di Formazione, fino ad un anno fa di emanazione confindustriale ed Associazione di settore, ne discutevano assieme gli indirizzi per valutare gli interventi possibili. L'individuazione dei bisogni formativi, rivolti in particolare all'innovazione, scaturiva quindi inizialmente da un'analisi comune tra Ente ed Associazione. A partire da queste prime valutazioni avviene poi il coinvolgimento di consulenti e specialisti aziendali per definire più nel dettaglio le esigenze formative delle singole imprese.

Nel caso di Domus un fattore vincente è stato il match tra consulente dell'azienda ed Ente formativo. Le conoscenze consolidate da un rapporto di lungo periodo del consulente che opera anche per l'Ente di formazione e l'Ente stesso hanno permesso una lettura chiara e precisa dei bisogni dell'azienda, l'individuazione dello strumento con cui realizzare la formazione e un'efficiente attuazione del piano formativo per conto di Domus.

Le esigenze individuate in azienda riguardavano sia il miglioramento delle competenze in essere, sia l'adeguamento a nuovi procedimenti tecnologici. Questi bisogni erano riconducibili a due ambiti tematici indicati dall'Avviso 1/2020, ossia l'innovazione dell'organizzazione e la digitalizzazione dei processi aziendali. Nelle logiche di sviluppo competitivo del settore ceramico, l'innovazione digitale nel processo produttivo è divenuta infatti un tema centrale che si lega inevitabilmente alla necessità di innovare le tecniche di produzione. Ciò ha convinto l'impresa a partecipare al Piano dell'Avviso 1/2020 con una serie di azioni formative di base, avanzate e specialistiche sulla decorazione in digitale delle piastrelle.

Nel processo di analisi dei fabbisogni di Domus si potrebbe dire che l'approccio iniziale sia stato di tipo top down. In altri casi l'analisi è più di tipo bottom up: l'azienda riconosce di avere determinate esigenze e chiede a consulente ed Ente di formazione di trasformarle in proposte di corsi e di scegliere i canali di finanziamento più opportuni.

Nello sviluppo delle prime attività formative sono emersi fabbisogni ulteriori che le caratteristiche progettuali e organizzative del Piano e dell'Avviso, hanno consentito a Domus di trasformare subito in ulteriori iniziative di formazione. Si può quindi evidenziare per questa impresa anche una dinamica bottom up che ha protratto l'analisi dei fabbisogni in parte anche nella fase di realizzazione del progetto.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nel Piano dell'Avviso 1/2020 la progettazione delle attività formative ha tenuto rigorosamente conto di tutti gli step preparatori: la rilevazione dei fabbisogni realizzata principalmente in fase di progettazione del piano formativo, mediante incontri con i referenti delle aziende, Domus compresa, per registrare in maniera puntuale e strutturata i dettagli dei singoli progetti e mappare i gap di competenze da colmare in fase di attuazione dei

percorsi formativi. Una volta individuati i profili coinvolti nei progetti di sviluppo ed i relativi i gap di competenze da colmare ed i bisogni formativi ad essi collegati, si è proceduto alla successiva progettazione delle attività formative per le singole imprese, in linea con i progetti di sviluppo da esse indicate.

Dopo aver definito la struttura generale del piano, attraverso la progettazione di dettaglio, sono stati definiti per ciascun modulo o unità formativa: obiettivi specifici, finalità, argomenti da trattare e contenuti, modalità di erogazione (metodologia didattica), modalità di verifica dell'apprendimento, modalità di certificazione delle competenze.

Il primo corso progettato per Domus Linea, "*Deco Digitale Ceramica*", prevedeva tre livelli di approfondimento: base (24h), avanzato (28h), specialistico (36h) cui hanno partecipato sempre gli stessi dipendenti (4): il direttore di stabilimento per comprendere i processi di innovazione, due operatori della qualità, ricerca e sviluppo che si occupano della progettazione grafica e della stampa digitale, il responsabile del reparto macinazione interessato ad approfondire come gli smalti interagiscono con la stampa digitale.

A questa formazione sono stati aggiunti successivamente nuovi corsi frutto di esigenze sorte durante la prima attività: "*Nuovi strumenti digitali a supporto della vendita*" (30h) e "*Innovazione digitale nel processo produttivo – avanzato*" (24h). Dal punto di vista dei contenuti i due percorsi hanno dato una maggiore completezza alla formazione offerta.

Nel Piano dell'Avviso era consentito aggiungere e rimodulare gli interventi previsti per la singola azienda e proprio perché era una necessità avvertita in primis dai partecipanti, l'azienda ha scelto di proseguire con l'aggiunta di altre due tipologie di azione.

Il punto di forza nella realizzazione dei corsi di Domus Linea è stato il grado di fiducia e di affidabilità che l'azienda dimostra nei confronti del consulente, anche formatore.

Per il rapporto di fiducia che ha con il consulente, l'azienda si è lasciata guidare e dal canto suo il formatore ha adattato in modo "sartoriale" la formazione alle esigenze aziendali.

Conoscendo bene i vincoli dei tempi di lavoro e di vita nell'impresa, il formatore è sempre stato disponibile a calendarizzare i suoi interventi sulla base delle necessità e delle richieste dell'azienda, pur tenendo fermo l'obiettivo formativo da raggiungere. Ha perciò programmato i tempi della formazione tenendo conto dei tempi di sedimentazione dei contenuti formativi, senza diluire troppo la formazione, affinché non se ne indebolisse l'efficacia. Si è riusciti in questo modo a completare tutti i corsi in presenza e con il massimo delle ore per tutti i partecipanti.

Pur essendo possibile realizzare percorsi interaziendali nell'ambito del Piano generale, è stato scelto e condiviso con l'impresa in modo ponderato, di progettare per Domus Linea corsi unicamente aziendali, al fine di calarsi completamente nella realtà specifica di Domus. Questa impresa è infatti una realtà particolare, unica nel suo genere per il prodotto realizzato e le tecnologie innovative che fanno parte del processo produttivo; per tale motivo, pur avendo le condizioni, si è deciso di privilegiare i percorsi aziendali.

Nella realizzazione dei corsi si è scelto, nel mix di metodologie adottate, di dare prevalenza a quelle più innovative come coaching e affiancamento. La parte teorica frontale ha svolto una funzione introduttiva, necessaria ad affrontare la parte più consistente di carattere esperienziale.

Essendo tutti superiori alle 24 ore, al termine di ciascun percorso è stata effettuata una verifica dell'apprendimento consistente in una prova pratica a seguito della quale è stata rilasciata la Scheda di Conoscenza e Capacità conforme al Sistema Regionale delle Qualifiche dell'Emilia Romagna.

Questo soddisfa le aspettative di Domus di sviluppare una formazione di qualità certificata ma rappresenta anche un valore aggiunto per la persona che può guadagnare crediti formativi che si aggiungono al percorso di formazione personale.

Per la valutazione della formazione Domus utilizza strumenti tradizionali quali questionari di gradimento, utili a misurare il grado di soddisfazione della formazione ricevuta e soprattutto modalità di valutazione dell'apprendimento, quali test, prove pratiche propedeutici alla certificazione del percorso sostenuto. Per ciascun dipendente vi è una registrazione dei corsi frequentati per poter programmare gli aggiornamenti successivi.

3.3 Considerazioni conclusive

Le azioni formative realizzate da Domus Linea si caratterizzano per la capacità di promuovere temi chiave per la competitività dell'impresa nel settore ceramico, attraverso tratti di estrema specializzazione e approfondimento degli argomenti secondo le esigenze e caratteristiche dell'impresa.

Anche gli interventi inseriti nel Piano dell'Avviso 1/2020 confermano questo orientamento rivolto all'aggiornamento, alla riqualificazione e all' adeguamento ai cambiamenti organizzativi dei lavoratori per corrispondere alle esigenze di qualità e innovazione dell'impresa.

Se la definizione dei fabbisogni sembra derivare sovente da un approccio top down che va da Ente di Formazione e consulente aziendale ad azienda e lavoratori, occorre evidenziare come Domus giochi comunque un ruolo attivo nella elaborazione dei bisogni; lo dimostra nel Piano oggetto di monitoraggio, l'aggiunta di percorsi formativi richiesti da impresa e corsisti a completamento della formazione inizialmente progettata.

Lo stesso si può dire per la decisione di sviluppare corsi aziendali nonostante l'aziendalità inibisca a volte un confronto con altre realtà lavorative che potrebbe aggiungere elementi importanti rispetto alle modalità organizzative e di lavoro della singola impresa. Tale scelta sostenuta dall'impresa esprime la consapevolezza di essere una realtà particolare, con caratteristiche ed esigenze specifiche che necessitano una formazione customizzata.

Infine, si osserva come una volta ancora il rapporto costante con la consulenza di formatori esperti sia determinante per progettare e realizzare una formazione utile ed efficace rispetto agli obiettivi ed ai bisogni aziendali.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il Corso e l'impatto della formazione

Realizzare gli interventi formativi in azienda ha rappresentato un vantaggio: i partecipanti potevano toccare con mano i prodotti, sperimentarne la realizzazione sulle linee di produzione, valutare le problematiche emergenti. La formazione non è stata così unicamente top down ma i corsisti hanno affrontato con il formatore in modo concreto questioni legate alle loro modalità operative confrontandosi tra loro e con il formatore.

Dalla teoria generale, agli elementi d'innovazione trasferiti dal formatore attraverso l'illustrazione di casi diversi, ci si è collegati alla realtà specifica di Domus che formatore e corsisti conoscono molto bene. Si è trattato quindi di una formazione sostanzialmente esperienziale in cui anche il test finale di verifica dell'apprendimento è consistito in una prova pratica.

La necessità della formazione progettata per Domus Linea emerge chiaramente dalla testimonianza di uno dei partecipanti ai corsi intervenuto all'intervista. Si tratta di un tecnico di laboratorio che dopo 17 anni di lavoro presso un'azienda ceramica è rimasta disoccupata per la chiusura dell'azienda che aveva scelto di non investire nel digitale. Il tirocinio svolto presso Domus Linea a conclusione di un corso sulla digitalizzazione organizzato dall'ente di formazione specializzato nel settore della ceramica ha avuto come esito finale l'assunzione e di fatto la riqualificazione della persona.

L'aggiornamento è proseguito con la partecipazione alle azioni formative del Piano dell'Avviso: *“La stampa digitale che comprende Photoshop e altro, è una tecnologia nuova che ho continuato a perfezionare con i corsi base, avanzato e specialistico che ho svolto nell'ambito del Piano di Fondimpresa”*. Ora sente di avere raggiunto un livello di autonomia, un know how ed una sicurezza che le consentirebbero, nell'evenienza, di potersi ricollocare sul versante lavorativo, anche in altre imprese: *“Se non ci si mantiene al passo con i cambiamenti si resta indietro e nessuna azienda ti assume ma se uno ha voglia di imparare e di lavorare, l'età non conta. ci si può formare a qualsiasi età”*.

La pratica sul campo e l'esperienza del formatore hanno prodotto una formazione estremamente concreta e perciò utile sul lavoro.

Come esempio sono stati sintetizzati nell'intervista i contenuti sviluppati nelle azioni dedicate alla decorazione digitale della piastrella. Partiti con l'acquisire le immagini fotografiche al pc, si è poi imparato ad usare il profiler per il Photoshop e ad adattare alle caratteristiche del materiale e del prodotto le immagini a video.

Fatto questo ci si è esercitati sulle prove di stampa e di cottura. *“Dalla teoria alla pratica è stata questa la forza della formazione”*. Durante il corso è capitato infatti di dover intervenire su un prodotto realizzato per la produzione per apportarvi rapidamente delle modifiche: *“dagli inizi in cui occorre più tentativi per arrivare al risultato definitivo, ora il numero di operazioni necessarie si sono notevolmente ridotte”*.

La formazione è sicuramente un investimento per l'impresa ma lo è anche per i lavoratori che vi partecipano; è questa un'ulteriore valutazione sugli effetti della formazione riportato dal corsista. *“Durante il corso è successo di dover fare delle prove in produzione e abbiamo testato sul campo quanto stavamo apprendendo. Questo per me è stato molto importante”*.

Vi è stata poi per l'insieme dei partecipanti l'acquisizione di una maggiore autonomia, anche nel risolvere i problemi piccoli e grandi che quotidianamente si presentano.

Con il formatore si è cementata una collaborazione che perdura al di là della formazione svolta: *“Se c'è bisogno, lui è disponibile”*.

Fra gli esiti della formazione si può aggiungere, infine, la consapevolezza di ulteriori fabbisogni di formazione concretizzatisi, nell'immediato, in due nuove azioni formative che hanno integrato in termini di contenuti le tematiche relative ai processi di innovazione digitale, affrontate con il primo percorso. Per il futuro si individua anche la necessità di ampliare la formazione dedicandosi all'ambientazione in realtà virtuale o perfezionando le abilità su Photoshop.

4.2 Considerazioni riepilogative

I contenuti trattati nei percorsi formativi sono rimasti coerenti a quelli ipotizzati nella progettazione iniziale. Questo dimostra che oltre ad avere operato una corretta analisi dei fabbisogni si sono selezionate le giuste figure cui somministrare la formazione. Il risultato è stato duplice: da una parte la soddisfazione per i corsi frequentati, dall'altra la dimostrazione immediata, sul campo, dell'utilità delle conoscenze apprese.

Una formazione, quindi, immediatamente spendibile nell'ambito lavorativo rispetto alle esigenze specifiche di sviluppo competitivo dell'azienda ma anche stimolo per elaborare ipotesi di interventi futuri in un'ottica di miglioramento continuo della qualità del prodotto.

5. CONCLUSIONI

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

Alla base del successo, in termini di risultato organizzativo e gradimento dei partecipanti, della formazione si riscontra innanzitutto la propensione e di conseguenza la motivazione dell'impresa all'innovazione consapevole com'è che questo è il fattore vincente per la competitività.

I rapporti di collaborazione strutturati da tempo con il consulente aziendale che è anche un formatore ed ha imparato a conoscere bene la realtà di Domus, e l'Ente di formazione che cura normalmente la gestione della formazione finanziata hanno generato un sentimento di fiducia da parte dell'impresa che si affida, nelle scelte formative, prioritariamente a questi soggetti.

La conoscenza precisa del contesto aziendale ha permesso di realizzare una analisi precisa dei fabbisogni che è stata il punto di partenza per gli esiti efficaci ottenuti con la formazione.

Infine, si sono rivelate assolutamente corrette le scelte metodologiche che hanno prodotto una formazione esperienziale sfruttando anche la scelta logistica di essere in azienda.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Dalla storia formativa raccolta durante il monitoraggio qualitativo, emergono buone prassi riconducibili ad un legame stretto tra processo formativo e gli obiettivi di sviluppo competitivo di Domus Linea.

La progettazione della formazione risulta chiara e mirata negli obiettivi e destinatari: frutto di un lavoro di allineamento e di adattamento di percorsi suggeriti dall'Ente di Formazione e dal consulente aziendale, alla domanda ed alle priorità dell'impresa.

La scelta di adottare metodologie didattiche innovative e di contestualizzare on the job i contenuti e le conoscenze che si vanno apprendendo ha avuto un esito di immediata spendibilità nell'ambito lavorativo e il riconoscimento dell'utilità della formazione. Sono, queste, modalità replicabili anche in altre realtà aziendali.

L'elasticità nei tempi di erogazione della formazione, senza però perdere di vista gli obiettivi di apprendimento e diluirne l'efficacia è stato un ulteriore elemento vincente in queste esperienze formative. Si tratta di una modalità che Domus, insieme al consulente, adotta sempre per la propria formazione, avendone sperimentato l'efficacia in termini di disponibilità alla partecipazione da parte dei dipendenti e di impatto sull'organizzazione del lavoro aziendale.

5.3 Conclusioni

Domus Linea ha una storia di continua evoluzione alla ricerca di nuovi prodotti e tecnologie che, nel tempo, le hanno permesso di conquistare uno spazio proprio nel settore della ceramica e mantenere alti livelli di qualità della produzione.

Ciò è stato merito anche dell'attenzione precisa alla formazione come strumento per migliorare le capacità professionali e di adattamento ai cambiamenti generati dai processi d'innovazione. L'azienda, infatti, è alla continua ricerca di prodotti tecnologicamente avanzati, la cui realizzazione necessita di acquisire sempre nuove competenze di carattere specialistico.

Nella realizzazione dei propri obiettivi Domus Linea ha saputo affidarsi, cementando una collaborazione proficua, ai soggetti specializzati del settore che operano sul territorio, sia sul versante della formazione che della conoscenza delle dinamiche organizzative delle imprese ceramiche.

Ciò si dimostra una condizione vincente quando si tratta di progettare una formazione coerente con gli obiettivi di sviluppo, sostenuta da una chiara analisi dei fabbisogni e realizzata, anche nelle forme di finanziamento, con gli strumenti opportuni.

L'Avviso 1/2020 nelle sue finalità e regole è risultato lo strumento opportuno per sviluppare quegli obiettivi e contenuti di livello specialistico e avanzato, relativi all'innovazione in ambito organizzativo e alla digitalizzazione dei processi necessari allo sviluppo competitivo dell'impresa, non realizzabili con le risorse del conto formazione aziendale.

L'esperienza e l'abilità del consulente e del Soggetto formativo Proponente hanno garantito la qualità dell'intero processo formativo in cui l'impresa ha comunque giocato un ruolo attivo sia nella definizione delle esigenze formative, sia nell'offrire le condizioni per agevolare l'erogazione della formazione in azienda.

Gli esiti dell'intero percorso formativo, immediatamente applicati sul lavoro, sono stati concordemente giudicati positivi, tanto che si sta ragionando per ulteriori implementazioni dei contenuti affrontati.

Alla luce di questo, si sottolinea ancora una volta come gli strumenti di Fondimpresa, il Conto di Sistema in particolare, possono rappresentare utili leve per l'innovazione nelle piccole e medie imprese, pur senza la pretesa di andare a soddisfare pienamente i multiformi fabbisogni che tali imprese possono esprimere.