

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Le competenze di base per Ceramicland 2023 Ceramiche MOMA

Ambito tematico strategico:
Competenze di base

Piano Conto di Sistema 2/2022

Codice identificativo del piano: AV/646/22 - 366458

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Sommario

<i>1. Introduzione.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>	<i>4</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	5
2.4 Considerazioni riepilogative	6
<i>3. Il Piano Formativo.....</i>	<i>8</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative	10
<i>4. L'impatto della formazione.....</i>	<i>11</i>
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
<i>5. Conclusioni.....</i>	<i>13</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2 Le buone prassi aziendali.....	14
5.3 Conclusioni.....	14

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 **Ceramiche Moma SpA** costituisce il caso di studio di questo report. La scelta di proporre a Ceramiche Moma le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sul ruolo della formazione in una realtà aziendale con modelli organizzativi complessi e dinamiche interaziendali. Analizzare l'impatto della formazione in un contesto così stratificato permette di raccogliere evidenze significative rispetto all'efficacia dei percorsi formativi in realtà industriali di medie-grandi dimensioni, contribuendo ad arricchire la lettura del monitoraggio con dati relativi alla gestione della formazione su scala di gruppo.

In questo contesto, la posizione di Ceramiche Moma rispetto alla formazione si configura come strategica, consapevole e orientata al miglioramento continuo, con una chiara visione del ruolo che lo sviluppo delle competenze gioca nella crescita dell'organizzazione.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 e delle recenti questioni geo-politiche sull'organizzazione del lavoro, nonché 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 2024, 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 Ceramiche Moma, partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Sistema, 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, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, alla complessiva organizzazione della formazione all'interno del gruppo.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Ceramiche Moma SpA è una realtà produttrice di piastrelle ceramiche per pavimenti e rivestimenti fondata nel 1973 e con sede a Finale Emilia (Modena). Oggi rappresenta il fulcro organizzativo e strategico di un sistema industriale articolato e in espansione, che si configura come una realtà multibrand (Savoia, Paul Ceramiche, Herberia, ARPA Ceramiche) capace di presidiare l'intera filiera, dal design alla distribuzione.

L'intero ecosistema aziendale viene rappresentato con coerenza e riconoscibilità sotto il nome di Gruppo Moma: una denominazione non corrispondente a una realtà giuridica autonoma, ma fortemente voluta per dare visibilità e coesione all'identità collettiva dell'organizzazione. Ceramiche Moma SpA riveste un ruolo di vertice all'interno del gruppo, assumendo responsabilità dirette nella governance dei principali brand, delle relazioni istituzionali e delle decisioni industriali. Il controllo societario si estende a diverse realtà del settore: Moma detiene il 100% delle quote di Savoia, inclusa la sua controllata tedesca, e possiede integralmente anche Herberia, una società a responsabilità limitata che opera come entità giuridica indipendente.

L'introduzione di questa immagine unitaria risponde all'esigenza di superare una fase iniziale di frammentazione, in cui la percezione esterna del gruppo era affidata a singole figure carismatiche; l'obiettivo oggi è quello di affermare una cultura condivisa, una struttura definita e un'organizzazione capace di esprimere in modo chiaro il valore delle proprie funzioni e delle persone che ne fanno parte. A tal fine, è in corso la redazione di un organigramma aggiornato, che rappresenti in modo trasparente la composizione del gruppo e valorizzi i contributi delle diverse aree operative. L'impegno per costruire una governance riconoscibile e partecipata rientra in una visione di lungo periodo che mira a rafforzare la competitività del gruppo Moma nel settore ceramico nazionale e internazionale, mantenendo al centro l'innovazione, la sostenibilità e il capitale umano.

Alla struttura del gruppo fanno dunque capo diversi marchi commerciali, alcuni pensati specificamente per il canale della grande distribuzione organizzata, oltre a un insieme di società estere che operano con piena autonomia fiscale e gestionale nei rispettivi mercati. Dal punto di vista produttivo, in Italia sono presenti tre stabilimenti: in aggiunta a quello di Finale Emilia, dedicato alla cottura tradizionale, gli altri due siti sono localizzati a Fiorano Modenese e a Sassuolo, sempre nel cuore del distretto ceramico modenese. Tutti gli stabilimenti garantiscono una produzione interamente *made in Italy*, coerente con i valori di qualità, sostenibilità e identità territoriale che caratterizzano il posizionamento del gruppo.

A livello occupazionale, il gruppo Moma conta circa 400 dipendenti distribuiti tra le varie società, sedi e stabilimenti. La ragione sociale Ceramiche Moma SpA, nello specifico, impiega attualmente 165 persone, un dato che testimonia l'importanza crescente del marchio anche come soggetto employer e presidio industriale sul territorio.

Il distretto ceramico modenese rappresenta uno dei principali poli produttivi al mondo per la ceramica industriale. Si tratta di un sistema economico e territoriale altamente specializzato, riconosciuto a livello internazionale per l'elevato livello di innovazione tecnologica, l'eccellenza manifatturiera e la capacità di esportazione. Con oltre 260 aziende attive e circa 20.000 addetti, il distretto contribuisce in maniera significativa all'economia della regione Emilia-Romagna e all'intero comparto ceramico nazionale, che vede l'Italia tra i leader mondiali del settore.

La forza del distretto risiede nella sua struttura integrata: imprese produttrici, fornitori di impianti e tecnologie, studi di design, centri di ricerca e formazione convivono in un ecosistema altamente collaborativo, che favorisce l'innovazione di prodotto e di processo. La vicinanza geografica tra attori diversi consente rapidità nelle decisioni, flessibilità nella produzione e una continua contaminazione di competenze, rendendo il distretto un modello di riferimento per l'industria 4.0 applicata al settore ceramico.

In questo contesto, aziende come Ceramiche Moma trovano terreno fertile per lo sviluppo, grazie alla possibilità di attingere a un capitale umano qualificato, a un know-how consolidato e a una rete di relazioni industriali che abilitano strategie di crescita su scala internazionale. L'appartenenza al distretto non rappresenta solo un vantaggio competitivo, ma anche un'identità culturale e produttiva condivisa, che alimenta la capacità del territorio di reinventarsi pur mantenendo salde le radici della tradizione ceramica italiana.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Ceramiche Moma si distingue da oltre venticinque anni per la capacità di coniugare il valore del Made in Italy con un approccio industriale votato all'accessibilità e all'innovazione. L'azienda investe costantemente in ricerca e sviluppo, tecnologie produttive avanzate e organizzazione industriale, anticipando il concetto di "design democratico" e integrando progressivamente criteri di sostenibilità ambientale nei propri processi, come dimostrano l'installazione di impianti fotovoltaici e il contenimento dei consumi energetici nei siti produttivi.

Il modello produttivo si colloca all'interno della filiera ceramica italiana ad alta specializzazione, con processi sofisticati che includono la pressatura a secco del gres porcellanato, l'uso di tecnologie digitali per la decorazione e smaltatura, e la conformità a rigorosi standard internazionali certificati ISO ed EMAS. Parallelamente, la strategia commerciale di Moma si espande anche oltre i confini nazionali, grazie a un'articolata rete di showroom e sedi operative in mercati strategici come Regno Unito, Stati Uniti e Dubai, supportata da una forte identità di gruppo.

In tale cornice si colloca l'azione del Centro Studi aziendale, istituito per presidiare il pensiero strategico e anticipare i cambiamenti di mercato. Coordinato da un referente con responsabilità diretta nell'ambito del marketing e della pianificazione, il centro elabora indagini sui trend evolutivi e contribuisce alla strutturazione delle principali progettualità aziendali, in stretta sinergia con l'area ingegneristica e il top management.

Oggi l'obiettivo strategico si articola su due fronti: consolidare la leadership nel mercato italiano, che rappresenta circa il 70% del fatturato, e rafforzare la presenza internazionale, in particolare nei Paesi europei raggiungibili via terra come i Balcani e l'Europa centrale. Per rispondere alle sfide poste da mercati complessi, come la Germania, dove la penetrazione richiede approcci strutturati e compliance normative elevate, sono stati adottati modelli distributivi differenziati. In parallelo, l'azienda riconosce l'importanza crescente della sostenibilità e delle normative ambientali, investendo in processi di certificazione che includono però non solo l'ambiente, ma anche la responsabilità sociale d'impresa. Esempificativo in tal senso è il supporto concreto che negli anni passati è stato offerto ai dipendenti in situazioni di difficoltà economica, attraverso strumenti di welfare come i buoni spesa.

Tutti gli stabilimenti produttivi in Italia sono attualmente certificati secondo gli standard ISO 9001 e ISO 14001, con ulteriori certificazioni in fase di ottenimento. Il Centro Studi continua a svolgere un ruolo cruciale nel delineare scenari prospettici, proponendo strategie adattive che consentano all'azienda di affrontare le sfide future con resilienza, visione e coerenza con il modello distrettuale di riferimento.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In un contesto in continua evoluzione come quello di Ceramiche Moma, la formazione rappresenta una leva strategica fondamentale, non solo per sviluppare competenze tecniche e trasversali, ma anche per accompagnare la crescita del gruppo nel suo complesso. L'azienda è fortemente orientata al potenziamento dei talenti interni e alla costruzione di percorsi professionali che siano coerenti con la visione e gli obiettivi a lungo termine.

L'offerta formativa attualmente si articola in due direzioni principali. Da un lato, la formazione obbligatoria, coordinata dall'Ufficio Ambiente e Sicurezza, che presidia le attività previste per legge, come i corsi sulla sicurezza o sull'utilizzo dei carrelli elevatori, sin dal momento dell'assunzione. Dall'altro lato, una formazione più ampia e

strategica, promossa dalle Risorse Umane, che ha lo scopo di migliorare l'efficacia organizzativa, la qualità dei processi interni e la crescita individuale dei dipendenti. Questa seconda area include percorsi non obbligatori ma fortemente orientati al rafforzamento delle competenze professionali e al benessere organizzativo.

La definizione dei piani formativi nasce non solo dal dialogo diretto con i responsabili di funzione, ma anche dalla capacità proattiva dell'ufficio HR e del Centro Studi di osservare le dinamiche interne, anticipare i cambiamenti e proporre soluzioni coerenti. Il processo è quindi partecipato, non unidirezionale, e coinvolge anche la direzione aziendale, soprattutto quando si tratta di introdurre competenze legate a tematiche emergenti, come recentemente è accaduto sul tema dell'intelligenza artificiale.

La crescita del gruppo, articolato su più sedi e nato anche attraverso acquisizioni successive, rende la formazione uno strumento chiave per armonizzare culture, processi e approcci al lavoro. Ne sono un esempio i corsi rivolti a dipendenti delle varie sedi, non limitati quindi alla ragione sociale Ceramiche Moma, che hanno rappresentato occasioni preziose di scambio tra colleghi provenienti da realtà diverse, rafforzando la coesione interna. Altre esperienze significative hanno riguardato percorsi per l'area marketing e commerciale, la gestione dei dati aziendali (come l'introduzione di Power BI) e iniziative nate per condividere e diffondere nuovi metodi di vendita all'interno del gruppo.

A ciò si aggiunge la collaborazione costante con Nuova Cerform ed in particolare con il suo ufficio commerciale, che presidia le relazioni con i clienti, individua opportunità di finanziamento e co-progetta percorsi formativi in sinergia con l'ufficio gestione. Quest'ultimo segue l'intero ciclo del piano formativo: dalla selezione dei docenti alla calendarizzazione, fino alla rendicontazione finale. L'intero processo si svolge secondo criteri di qualità, e nel caso di formatori proposti dalle aziende clienti, viene effettuata una verifica attenta dei requisiti professionali.

In sede di intervista è emerso come l'azienda abbia la volontà di strutturare un sistema formativo sempre più integrato, capace di intercettare i fabbisogni emergenti e valorizzare al meglio le risorse presenti, anche grazie al supporto di strumenti evoluti, come l'intelligenza artificiale. Un ulteriore obiettivo per il futuro è quello di strutturare, a livello di gruppo, un sistema di monitoraggio formativo evoluto e condiviso, in grado di mappare le competenze in maniera dinamica e supportare i percorsi di crescita di ciascun collaboratore. L'ambizione è quella di costruire un modello che permetta di intervenire con maggiore tempestività ed efficacia rispetto ai cambiamenti del mercato, e che contribuisca anche a rafforzare una cultura organizzativa comune.

Nel contesto attuale, Ceramiche Moma riconosce anche l'importanza strategica della valorizzazione dei giovani. La difficoltà nel reperire profili tecnici in ambito produttivo, soprattutto con competenze elettroniche ed elettromeccaniche, ha spinto l'azienda a investire in percorsi formativi rivolti a diplomati e studenti ITS. La formazione diventa quindi non solo uno strumento per garantire la continuità operativa, ma anche un investimento necessario per costruire il futuro dell'azienda in modo sostenibile e coerente con il proprio modello di sviluppo.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'analisi condotta evidenzia come Ceramiche Moma rappresenti un esempio emblematico di impresa radicata nel territorio e al contempo proiettata verso dinamiche di sviluppo internazionale. L'appartenenza al distretto ceramico modenese costituisce un vantaggio competitivo rilevante, che si traduce in accesso privilegiato a competenze, innovazione e relazioni industriali di valore. Tuttavia, il vero punto di forza dell'azienda risiede nella capacità di integrare tale appartenenza con una visione strategica autonoma, fondata su ricerca, sostenibilità e valorizzazione del capitale umano.

Il percorso di rafforzamento organizzativo e di definizione identitaria del Gruppo Moma si è dimostrato coerente e progressivo, con l'obiettivo dichiarato di superare la frammentazione del passato e costruire una governance riconoscibile, partecipata e orientata al lungo periodo. In questo processo, la formazione ha assunto un ruolo

sempre più centrale, evolvendosi in leva di sviluppo e coesione interna, contribuendo alla diffusione di nuove competenze e alla costruzione di una cultura aziendale comune.

La collaborazione strutturata con Nuova Cerform, la valorizzazione dei giovani e l'apertura verso tematiche emergenti, ad esempio l'intelligenza artificiale e la sostenibilità, testimoniano una propensione al cambiamento che non si limita alla reattività, ma punta a una trasformazione consapevole e proattiva. In tale direzione, il rafforzamento delle funzioni di monitoraggio e mappatura delle competenze appare come un passaggio cruciale per sostenere la crescita futura del gruppo.

In conclusione, Ceramiche Moma si configura oggi come un'organizzazione capace di coniugare tradizione e innovazione, visione strategica e attenzione alle persone, in un equilibrio virtuoso che la pone in una posizione favorevole per affrontare con successo le sfide di un mercato in rapida evoluzione.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano formativo AV/646/22 “Le competenze di base per Ceramicland 2023”, promosso da Nuova Cerform come Soggetto Attuatore, è stato pensato con l'obiettivo di migliorare le competenze di base dei lavoratori delle aziende aderenti in tutte le principali aree di attività. Il catalogo di corsi cui le aziende possono accedere nell'ambito del Piano è il risultato di un'attenta e articolata analisi dei fabbisogni condotta da Nuova Cerform in stretto raccordo con le imprese aderenti.

L'analisi è stata condotta utilizzando una pluralità di strumenti metodologici, tra cui interviste qualitative, questionari e incontri diretti con le figure apicali e di riferimento delle imprese coinvolte. Tale approccio ha consentito di comprendere le dinamiche interne, individuare le aree critiche e leggere con maggiore precisione lo scarto tra le performance attese e quelle effettivamente realizzate nei contesti aziendali. Il coinvolgimento diretto dei vertici aziendali è stato fondamentale per assicurare la coerenza strategica della proposta formativa rispetto ai piani di crescita di ciascuna realtà. L'intero processo ha avuto come obiettivo quello di rilevare in modo sistematico e partecipato le reali esigenze formative delle aziende, al fine di progettare interventi efficaci, mirati e coerenti con gli obiettivi di sviluppo organizzativo e con i gap di competenza rilevati.

A partire dai dati raccolti, Nuova Cerform ha progettato un'offerta formativa rispondente a esigenze concrete di reskilling e upskilling, valorizzando sia le competenze tecnico-specialistiche (come l'uso di software grafici, l'analisi dei dati o la stampa digitale) sia le competenze trasversali e relazionali (quali lavoro in team, gestione dei conflitti, comunicazione efficace). Il tutto è stato inquadrato all'interno delle competenze chiave per l'apprendimento permanente secondo le linee guida europee.

Il piano si è inoltre fondato su un catalogo formativo prequalificato, validato da Fondimpresa, che ha rappresentato non solo uno strumento operativo, ma anche una base metodologica replicabile per future attività. Questo strumento, arricchito e aggiornato in base alle evidenze emerse, ha garantito coerenza, tempestività e qualità nella costruzione dei percorsi. La centralità dell'analisi dei fabbisogni ha infine favorito la consapevolezza, da parte dei lavoratori, dell'importanza della formazione continua per la crescita individuale e collettiva, rafforzando l'engagement e il commitment organizzativo.

Per quanto riguarda i lavoratori di Ceramiche Moma, i corsi hanno avuto come oggetto principale il rafforzamento delle competenze di base in particolare nei settori amministrativo e digitale. In totale, sette partecipanti hanno seguito un corso dedicato all'utilizzo di Excel; sono inoltre stati attivati moduli formativi su Photoshop, sul marketing per l'e-commerce, sulla modellazione e disegno 3D e InDesign.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo si è sviluppato lungo un percorso strutturato e circolare, che ha avuto inizio con la progettazione dei corsi, per poi articolarsi nella loro erogazione e concludersi con una valutazione degli esiti, sia in termini di gradimento che di efficacia percepita.

I corsi che hanno riguardato l'ambito grafico e comunicativo, quali Modellazione e disegno 3D, InDesign e Photoshop, sono stati rivolti prevalentemente a figure operative nelle aree marketing e comunicazione, con finalità applicative concrete, come la realizzazione di materiali promozionali, schede prodotto e brochure commerciali. L'obiettivo di fondo era rafforzare le competenze necessarie per presidiare in modo più efficace le attività di branding e supportare l'espansione commerciale dell'azienda verso nuovi mercati.

Un altro percorso particolarmente significativo ha riguardato Microsoft Excel, esteso trasversalmente a diversi reparti aziendali. La scelta di investire su questa competenza si fonda sulla crescente centralità che tale strumento riveste nella gestione quotidiana dei dati e dei processi. L'intervento formativo ha interessato personale amministrativo, tecnico e operativo, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei flussi informativi e incrementare l'autonomia operativa nell'elaborazione di dati e report.

Le attività formative sono state strutturate in modalità interaziendale, con l'obiettivo di favorire la conoscenza reciproca e lo scambio di competenze tra dipendenti appartenenti a differenti ragioni sociali. Dal punto di vista logistico, la maggior parte delle attività si è svolta in modalità online, una soluzione che ha permesso di facilitare la partecipazione anche da sedi e stabilimenti diversi, riducendo i tempi di spostamento e consentendo ai partecipanti di seguire i corsi direttamente dalla propria postazione di lavoro. Questa modalità ha mostrato una particolare efficacia nel conciliare esigenze formative e continuità operativa, confermandosi una scelta funzionale e sostenibile.

La selezione dei docenti è stata curata prevalentemente da Nuova Cerform, sulla base di criteri definiti all'interno del proprio sistema qualità. Qualora ci fossero state, però, specifiche richieste da parte delle aziende clienti è prevista una procedura di valutazione ad hoc che include l'analisi del curriculum del formatore proposto e, in presenza dei requisiti richiesti, la formalizzazione dell'incarico.

Per monitorare l'andamento dei corsi e misurarne l'efficacia, è stato adottato un sistema di valutazione basato su più livelli. Al termine di ciascun modulo formativo è stato somministrato un questionario di gradimento anonimo, associato al corso ma non al singolo partecipante, in modo da favorire una valutazione libera e sincera da parte degli utenti. I dati raccolti sono stati analizzati sia in chiave quantitativa che qualitativa, rappresentando una base solida per riflessioni condivise e per l'eventuale rimodulazione dei percorsi successivi.

Particolarmente rilevante è stato il confronto fra il soggetto attuatore e le referenti aziendali di Ceramiche Moma, coinvolte sin dalla fase di progettazione e attivamente impegnate nel monitoraggio e nella restituzione dei risultati. In numerosi casi sono stati attivati momenti di follow-up a distanza di qualche mese dalla conclusione dei corsi, con l'obiettivo di valutare la permanenza degli effetti formativi e identificare eventuali azioni correttive. Questo approccio, fondato sulla collaborazione continua tra soggetto attuatore e azienda, si è rivelato cruciale per garantire la coerenza strategica dei percorsi formativi e la loro efficacia operativa.

Il feedback proveniente dai partecipanti, anche quando raccolto in forma informale tramite il dialogo diretto con i responsabili di reparto, ha rappresentato un ulteriore elemento di valore che ha consentito di rilevare tempestivamente criticità, perfezionare i contenuti e inserire argomenti di maggiore rilevanza o attualità, ad esempio rispetto al tema dell'intelligenza artificiale, argomento ricorrente fra i collaboratori.

Sul piano esperienziale, l'intervista a due partecipanti ha fornito testimonianze significative. È stato ad esempio sottolineato l'impatto positivo del corso di Excel, descritto come impegnativo ma estremamente utile per l'operatività quotidiana. Il formatore ha proposto esercitazioni settimanali caricando il materiale su una piattaforma condivisa che ha rappresentato un valore aggiunto per l'apprendimento attivo e autonomo.

Altri esempi rilevanti sono emersi nei corsi dedicati alla modellazione 3D. In particolare, un partecipante con competenze già avanzate ha testimoniato il miglioramento significativo dei colleghi che, partendo da un livello iniziale di conoscenza del software, sono passati inesperienza a un livello di autonomia avanzata, grazie a un apprendimento progressivo e condiviso. Il valore aggiunto di percorsi di questo tipo risiede nella capacità di generare un apprendimento trasformativo, che non si limita al trasferimento di competenze tecniche, ma stimola anche la crescita personale, il senso di appartenenza organizzativa e la cultura della formazione continua.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo AV/646/22 “Le competenze di base per Ceramicland 2023” ha rappresentato per Ceramiche Moma un'importante occasione di investimento sulle risorse umane, nonché un'opportunità per consolidare conoscenze tecniche e trasversali all'interno di un contesto organizzativo in continua evoluzione. Il percorso, costruito a partire da un'analisi dei fabbisogni accurata e partecipata, si è sviluppato attraverso una progettazione mirata, metodologie didattiche differenziate e un sistema strutturato di valutazione degli esiti, che ha permesso di monitorare con attenzione l'impatto delle attività erogate.

I corsi attivati hanno risposto a esigenze reali e concrete espresse dall'organizzazione, ponendo particolare attenzione all'evoluzione dei ruoli e alla necessità di sviluppare nuove competenze in ambito digitale, comunicativo e analitico. L'articolazione dei percorsi ha mostrato una capacità di lettura dinamica dei contesti aziendali, favorendo da un lato l'efficienza operativa, come nel caso del corso su Excel, trasversale a più reparti, e dall'altro la valorizzazione di funzioni chiave per l'espansione commerciale, come evidenziato nei moduli su InDesign, Photoshop e marketing digitale.

La fase di valutazione ha restituito un quadro positivo sia in termini di gradimento sia in termini di efficacia percepita. Il coinvolgimento attivo delle referenti aziendali e il dialogo costante con i partecipanti hanno favorito una lettura approfondita dei risultati, consentendo aggiustamenti in corso d'opera e l'introduzione di tematiche emergenti come l'intelligenza artificiale. Le testimonianze raccolte confermano la validità dell'approccio adottato: i partecipanti hanno riconosciuto l'utilità pratica dei contenuti, la qualità della docenza e l'impatto positivo sul proprio lavoro quotidiano.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

L'esperienza formativa realizzata nell'ambito del Piano AV/646/22 ha prodotto risultati tangibili sia sul piano individuale che organizzativo, dimostrando come percorsi ben progettati e mirati possano tradursi in strumenti concreti di innovazione e miglioramento. In particolare, due esempi relativi ai corsi di Excel e di modellazione e disegno 3D evidenziano in modo chiaro l'effettivo valore generato dalla formazione.

Nel caso del corso di Excel, le competenze acquisite sono state prontamente trasferite nel contesto lavorativo. Il partecipante dell'ufficio Ambiente e Sicurezza, a seguito del corso, ha infatti sviluppato un file Excel avanzato per la gestione della formazione obbligatoria interna, con l'obiettivo di monitorare in maniera sistematica le scadenze e gli aggiornamenti formativi dei dipendenti. Lo strumento consente oggi un controllo automatizzato della situazione formativa dei dipendenti dell'intero Gruppo Moma, semplificando in modo significativo le attività di gestione e controllo, che in precedenza risultavano onerose e disperse. Oltre all'aspetto operativo, è stato valorizzato anche l'impatto collaborativo della soluzione: la struttura chiara e intuitiva del file permette a più utenti di consultare e aggiornare i dati in modo condiviso, migliorando la trasparenza e la comunicazione tra colleghi.

Si tratta, in sintesi, di uno strumento che ha prodotto un duplice beneficio: da un lato l'incremento dell'efficienza individuale, dall'altro il rafforzamento dell'interazione all'interno del team. L'esito positivo di questa iniziativa è certamente attribuibile alla qualità del corso frequentato, ma il merito va anche riconosciuto al partecipante che ha saputo cogliere l'opportunità formativa e trasformarla in un risultato concreto per l'organizzazione. È proprio questa la sfida della formazione: non solo fornire strumenti e conoscenze, ma stimolare nei partecipanti la capacità di tradurre ciò che hanno appreso in soluzioni efficaci e immediatamente applicabili.

Anche il corso di modellazione e disegno 3D ha rappresentato un'occasione formativa di rilievo, soprattutto per un settore, come quello della ceramica, sempre più attento all'evoluzione tecnologica e alla qualità della comunicazione visiva. I software professionali di grafica 3D sono in costante aggiornamento: le case produttrici rilasciano nuove versioni quasi annualmente, introducendo modifiche anche significative che richiedono un continuo adattamento da parte degli utenti. Se da un lato i formatori vivono questi aggiornamenti come parte integrante della loro routine professionale, dall'altro, chi utilizza i software in modo non continuativo rischia di trovarsi in difficoltà, perdendo confidenza con strumenti in rapida evoluzione.

Proprio per questo, la formazione continua è fondamentale per il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze. In tal senso, il corso realizzato in collaborazione con Nuova Cerform è stato valutato molto positivamente: i formatori si sono distinti per la competenza tecnica, la chiarezza espositiva e la disponibilità nell'affrontare anche gli aspetti più complessi. Il corso ha permesso di approfondire funzionalità avanzate, in particolare nel campo della produzione video, e di acquisire competenze tecniche come l'ottimizzazione dei parametri di rendering, un aspetto chiave per ridurre i tempi di elaborazione delle immagini mantenendo alta la qualità visiva.

Per il partecipante con esperienza pregressa, si è trattato di un miglioramento incrementale, utile per perfezionare abilità già consolidate e restare aggiornato sui nuovi standard professionali. Diversa è stata invece la traiettoria di chi partiva da un livello di ingresso base: il corso ha rappresentato un vero e proprio punto di svolta, permettendo di acquisire padronanza in uno strumento precedentemente sconosciuto e di utilizzarlo ora con crescente autonomia. Questo passaggio, da un primo approccio a un uso operativo avanzato, testimonia l'impatto trasformativo che una formazione ben strutturata può generare, soprattutto quando è accompagnata da un contesto favorevole e da un accompagnamento competente.

Entrambi i casi mettono in evidenza il valore aggiunto della formazione come motore di cambiamento: non solo trasferimento di nozioni, ma attivazione di processi di crescita, innovazione e collaborazione. I benefici osservati si riflettono sulla qualità del lavoro svolto, sulla motivazione dei partecipanti e sulla capacità dell'organizzazione di rispondere con prontezza alle esigenze di un mercato in costante evoluzione.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il Piano AV/646/22 ha dimostrato come la formazione possa avere un impatto diretto e misurabile, andando ben oltre la dimensione dell'apprendimento teorico. Quando progettata in modo coerente e recepita con consapevolezza, essa diventa uno strumento concreto di evoluzione professionale e competitività organizzativa. Ceramiche Moma, attraverso la valorizzazione delle competenze interne e l'attivazione di percorsi mirati, conferma così il proprio impegno verso una cultura aziendale orientata all'innovazione continua e alla crescita sostenibile delle persone.

5. Conclusioni

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

L'esperienza maturata da Ceramiche Moma nell'ambito del Piano AV/646/22 ha evidenziato numerosi elementi e fattori che hanno contribuito in modo determinante al successo delle attività formative, sia in termini di efficacia dei percorsi proposti, sia per quanto riguarda l'adesione e l'engagement dei partecipanti. L'insieme di tali fattori ha costituito un contesto favorevole allo sviluppo di competenze strategiche, alla coesione tra unità aziendali e all'introduzione di strumenti operativi direttamente applicabili nel lavoro quotidiano.

Uno dei principali elementi di successo è stato rappresentato dall'elevato grado di coerenza tra la proposta formativa e gli obiettivi di crescita e sviluppo organizzativo definiti dall'azienda. I contenuti dei corsi, infatti, sono stati selezionati a partire da un'analisi dei fabbisogni approfondita e partecipata, realizzata in stretta collaborazione tra Nuova Cerform e le referenti interne. Questo ha permesso di calibrare i percorsi sulle reali necessità operative, evitando interventi generici e massimizzando la rilevanza dei contenuti per ciascun ruolo aziendale.

Un ruolo centrale è stato svolto dalle figure di riferimento interne all'azienda che hanno presidiato l'intero processo: dalla rilevazione dei bisogni alla pianificazione, dal monitoraggio alla valutazione. La loro presenza costante ha garantito una governance efficace della formazione, favorendo la comunicazione tra soggetto attuatore e azienda, raccogliendo feedback tempestivi e coordinando le azioni di follow-up. La loro partecipazione attiva ha inoltre agevolato il coinvolgimento diretto dei lavoratori e ha contribuito a creare un clima di attenzione e cura intorno all'esperienza formativa.

La qualità dei formatori è stata unanimemente riconosciuta come uno degli elementi chiave del successo dei corsi. I docenti selezionati da Nuova Cerform hanno dimostrato elevata preparazione tecnica, chiarezza espositiva e disponibilità al confronto, anche con partecipanti di livelli eterogenei. In corsi complessi come quelli dedicati alla modellazione 3D o alla produzione grafica, la capacità di semplificare i concetti e di adattare il ritmo alle esigenze del gruppo si è rivelata particolarmente apprezzata.

Un altro elemento distintivo è stato il forte orientamento pratico dei percorsi. Le competenze sviluppate non sono rimaste astratte o scollegate dal contesto lavorativo, ma hanno trovato immediata applicazione nei processi interni. Un esempio è rappresentato dal corso di Excel, che ha portato allo sviluppo di un file avanzato per la gestione della formazione obbligatoria, oggi utilizzato per monitorare circa 400 dipendenti: questo strumento non solo ha migliorato l'efficienza operativa, ma ha anche facilitato il lavoro in team e la condivisione delle informazioni.

Le attività formative sono state realizzate principalmente in modalità online sincrona, una scelta che ha permesso di conciliare gli impegni lavorativi con la partecipazione ai corsi, soprattutto in un'azienda articolata su più sedi come Ceramiche Moma. Questa soluzione ha agevolato la fruizione da parte di lavoratori distribuiti territorialmente, riducendo i costi logistici e permettendo una gestione più sostenibile dei tempi.

Il sistema di valutazione adottato ha consentito di rilevare non solo il gradimento dei partecipanti, ma anche l'efficacia percepita e il trasferimento delle competenze. I questionari di fine corso, associati ai momenti di confronto informale e ai follow-up con i responsabili di funzione, hanno generato una base di dati utile per orientare i percorsi successivi. Inoltre, la possibilità di integrare feedback in tempo reale ha reso possibile la rimodulazione tempestiva di contenuti e approcci, rafforzando la pertinenza dell'offerta formativa.

Nei gruppi di lavoro si sono registrati livelli di partenza anche molto diversi, ma l'approccio didattico adottato ha saputo trasformare questa eterogeneità in un'opportunità. In particolare, la collaborazione tra partecipanti con esperienza consolidata e colleghi meno esperti ha generato dinamiche di supporto reciproco e apprendimento tra pari.

L'entusiasmo e la motivazione dei partecipanti hanno costituito una risorsa fondamentale per il buon esito dei corsi. In diverse testimonianze è emerso quanto la formazione sia stata vissuta non solo come un obbligo aziendale, ma come un'occasione autentica di crescita professionale e personale. L'impegno nel seguire le lezioni, la disponibilità a svolgere esercitazioni e l'interesse dimostrato anche oltre l'orario di lavoro segnalano un livello di partecipazione attiva raro e prezioso.

Infine, la presenza di Nuova Cerform come soggetto attuatore ha rappresentato un ulteriore elemento di valore. L'ente ha messo a disposizione non solo la propria esperienza nella progettazione e gestione di piani formativi finanziati, ma anche una rete consolidata di docenti, strumenti di monitoraggio di qualità e un approccio orientato alla personalizzazione e alla co-progettazione. Questo ha permesso di rispondere con efficacia alle esigenze di un'azienda complessa come Ceramiche Moma, garantendo un servizio di alto livello su tutto il ciclo formativo.

5.2 Le buone prassi aziendali

L'esperienza formativa maturata da Ceramiche Moma nell'ambito del Piano a due buone prassi particolarmente significative, capaci di generare impatti concreti e replicabili: da un lato, la progettazione e applicazione operativa delle competenze acquisite nel corso di Excel; dall'altro, la strutturazione di percorsi formativi interaziendali orientati alla coesione tra realtà diverse del gruppo.

Una prima buona prassi riguarda la valorizzazione immediata delle competenze apprese, testimoniata dall'elaborazione autonoma di uno strumento operativo avanzato, il **file Excel per la formazione obbligatoria**, in seguito alla partecipazione al corso specifico. Il file, descritto dal suo autore come un "mega-tabellone", è stato progettato per monitorare in modo automatizzato le scadenze e gli aggiornamenti formativi dei dipendenti non solo di Ceramiche Moma SpA ma anche degli altri stabilimenti del gruppo.

Questa soluzione ha semplificato e ottimizzato la gestione della formazione obbligatoria, rendendo il processo più efficiente e trasparente. Il file, accessibile a più utenti e strutturato in modo chiaro, ha facilitato il lavoro collaborativo e migliorato la condivisione interna delle informazioni. Il valore di questa pratica non risiede solo nel risultato tecnico, ma anche nella dimostrazione concreta che la formazione, se ben recepita, può produrre output rilevanti a livello organizzativo, trasformando il sapere in innovazione quotidiana. È un esempio virtuoso di apprendimento trasformativo che parte dall'individuo e genera benefici collettivi.

Una seconda buona prassi riguarda l'organizzazione di percorsi formativi interaziendali, pensati per coinvolgere dipendenti appartenenti a diverse società del gruppo Moma. Questa scelta ha avuto una duplice valenza: da un lato, ha permesso di ottimizzare l'uso delle risorse formative condividendo contenuti e docenti; dall'altro, ha favorito l'incontro tra persone che, pur operando sotto la stessa governance strategica, appartenevano a contesti organizzativi differenti. Attraverso i corsi comuni, in particolare quelli dedicati alla comunicazione visiva e alla progettazione grafica, è stato possibile promuovere un allineamento culturale e operativo tra le diverse realtà aziendali, rafforzando il senso di appartenenza al gruppo e favorendo la nascita di reti informali di collaborazione. Inoltre, la modalità online ha facilitato la partecipazione di lavoratori provenienti da sedi distanti, senza sacrificare l'interazione o la qualità didattica. Questa prassi ha evidenziato la funzione della formazione non solo come strumento di sviluppo individuale, ma anche come leva strategica per la costruzione dell'identità aziendale unitaria e per la generazione di sinergie all'interno di un gruppo industriale articolato e in crescita.

5.3 Conclusioni

Il Piano formativo AV/646/22 "Le competenze di base per Ceramicland 2023", promosso da Nuova Cerform con la partecipazione di Ceramiche Moma, ha rappresentato un'esperienza significativa di sviluppo delle

competenze in risposta a esigenze concrete di aggiornamento e crescita professionale. L'approccio adottato, fondato su un'analisi strutturata e partecipata dei fabbisogni, ha consentito di disegnare percorsi formativi efficaci, aderenti alle reali necessità delle imprese e coerenti con i processi di evoluzione organizzativa in atto.

Nel caso specifico di Ceramiche Moma, il piano ha permesso di rafforzare le competenze tecniche e digitali del personale, generando ricadute tangibili in termini di efficienza operativa, innovazione di processo e qualità del lavoro. L'elevato grado di partecipazione e il positivo riscontro emerso dai questionari e dai momenti di confronto informale confermano la bontà dell'offerta formativa e la sua capacità di attivare dinamiche virtuose all'interno dell'azienda.

Particolarmente rilevante è stato il contributo dei percorsi interaziendali, che hanno favorito la conoscenza reciproca tra realtà diverse del gruppo Moma e stimolato una maggiore coesione organizzativa. Allo stesso modo, l'attivazione di corsi specialistici, come quelli dedicati alla modellazione 3D o all'utilizzo avanzato di Excel, ha evidenziato un approccio pragmatico alla formazione, orientato alla produzione di strumenti utili e immediatamente applicabili.

In sintesi, l'esperienza di Ceramiche Moma all'interno del Piano AV/646/22 testimonia come una formazione ben progettata e gestita possa rappresentare un investimento ad alto rendimento, capace di rispondere alle sfide del presente e di accompagnare i processi di trasformazione futura. I risultati ottenuti, le buone prassi individuate e il grado di coinvolgimento rilevato suggeriscono l'opportunità di proseguire in questa direzione, potenziando ulteriormente il legame tra formazione, innovazione e sviluppo organizzativo.