

**SISTEMA DI MONITORAGGIO
VALUTATIVO FONDIMPRESA**

**RAPPORTO
AT LAZIO
CASI DI STUDIO
AZIENDALI**

Roma

Impresa	Cartiere di Guarcino S.P.A.
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	Settore Attività Economica
Ambito tematico strategico	Competenze di base e trasversali
Piano Formativo	Conto di sistema. S.T.A.R. – Sviluppo Tecnologico, Apprendimento e Reskilling. Avviso 1/2020 – Competitività – 292007
Tematiche formative, principali	Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti. Digitalizzazione dei processi aziendali.
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	Si è scelto di intervistare l'azienda poiché esemplare ed unica realtà industriale manifatturiere cartaria italiana esclusivamente dedicata alla produzione di carta decorativa.
Risultati della formazione	Rafforzamento della conoscenza dell'inglese tecnico. Miglioramento della capacità di interagire con software gestionali e applicativi.
Buone Prassi Formative	L'azione formativa in questione può essere considerata una buona pratica, in quanto conferma la costante attenzione che l'azienda dedica alla formazione. L'approccio alla formazione continua e i frequenti il check aziendali assicurano la virtuosa interazione tra le azioni finanziate con il conto formazione e quelle con il conto sistema.

Sommario

1. Introduzione	4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	5
2.5 Considerazioni riepilogative	5
3. Il piano formativo	6
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	6
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	6
3.3 Considerazioni riepilogative.....	7
4. L'impatto della formazione.....	7
4.1 L'impatto della formazione	7
5. Conclusioni.....	9
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	9
5.2 Le buone prassi formative aziendali	9
5.3 Conclusioni	9

1. Introduzione

Si è scelto di intervistare l'azienda **CARTIERE DI GUARCINO S.P.A.**, poiché esemplare ed unica realtà industriale manifatturiere cartaria italiana esclusivamente dedicata alla produzione di carta decorativa.

Il Piano formativo (in conto Sistema) **S.T.A.R. – Sviluppo Tecnologico, Apprendimento e Reskilling**.

Il Piano **S.T.A.R.** ha inteso accompagnare le aziende coinvolte a transitare nella **quarta rivoluzione industriale**, quindi nella fase del Piano di sviluppo nazionale denominato Industria 4.0, quella legata alla formazione e al lavoro 4.0.

Il Piano ha coinvolto, oltre all'azienda in esame anche altre cinquanta realtà produttive per un totale complessivo di **206 lavoratori** appartenenti a diversi settori produttivi, con particolare riferimento alle provincie di Roma, Latina e Frosinone ed ha soddisfatto il bisogno di formare e di riqualificare professionisti capaci di sfruttare al meglio le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie per operare efficacemente nel mercato globale.

All'intervista tenutasi il 14 settembre sono intervenuti per l'azienda l'ing. Felice Iacobelli, l'ing. Irene Bracaglia e un rappresentante dell'ente formativo attuatore, Simona Cellitti, responsabile Area Formazione e Consulenza.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Cartiere di Guarcino è specializzata nella produzione di carta decorativa per alta e bassa pressione e per l'industria dei pavimenti. La gamma dei prodotti comprende carte Unicolor, Bilancianti, Base stampa e Underlay. Lo stabilimento di Cartiere di Guarcino ha sede nell'omonimo comune in provincia di Frosinone, e occupa una superficie di 144.000 m² di cui 21.000 m² coperti. La capacità produttiva si attesta a 50.000 tonnellate di carta all'anno. La forza lavoro impiegata è di 170 unità. Il convinto orientamento all'innovazione e alla sostenibilità ha portato nel 2006, attraverso la new company controllata BEG srl e grazie a un investimento di 30 milioni di euro, alla realizzazione di un impianto di cogenerazione di energia elettrica e termica, alimentata a biomasse.

BEG srl (Bio energia Guarcino) è destinata a soddisfare il fabbisogno energetico di Cartiere Guarcino.

Completa il gruppo Neodecortech S.p.A. (BEG – Guarcino – Confalonieri)

attivo nella filiera del mobile d'arredo.

Uno dei principali produttori in Italia nella produzione di superfici decorative per pannelli nobilitati, superfici e flooring, il Gruppo Neodecortech rappresenta una filiera industriale perfettamente integrata. Dalla produzione di energia a quello della materia prima, fino allo sviluppo di una gamma di prodotti stilisticamente e tecnologicamente all'avanguardia per le esigenze dell'interior design contemporaneo.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda opera, come già accennato, nel campo della produzione e commercializzazione di carta decorativa, con la prevalenza di personale operaio specializzato, che svolge fra l'altro servizio di consulenza ed assistenza alla clientela.

L'azienda, attiva sul territorio Nazionale e Internazionale con un portafoglio clienti molto corposo, ha l'esigenza di innovare e ottimizzare i processi produttivi al fine di risultare più efficiente e competitiva, rafforzando anche la conoscenza dell'inglese tecnico necessaria per la clientela straniera.

La formazione del personale impiegato infatti risulta essenziale affinché sia in grado di gestire e ottimizzare i processi e le sfide di un mercato sempre più aperto ed esternalizzato.

L'azienda è fortemente interessata e legata ai processi di innovazione del prodotto ma non direttamente all'acquisizione di nuovi target di mercato. Una sfida tecnologica che consiste principalmente nel ridurre l'impatto ambientale della produzione e nel favorire processi di sostenibilità energetica.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'azienda, al fine di consolidare la propria presenza sul mercato, si pone come obiettivo prioritario l'innovazione di prodotto, essendo il suo un ambito lavorativo molto settoriale.

Non sono previste modifiche sostanziali all'organizzazione aziendale mentre allo stesso tempo sono in programma innovazioni dei processi produttivi (in fase di progettazione per il 2024) che concentreranno gli sforzi sulla tutela dell'ambiente mantenendo un target qualitativo di alto profilo.

Anche se non siamo di fronte ad una multinazionale, l'azienda, oltre ad un mercato interno molto attivo, è presente sulla scena internazionale in particolare America ed Europa centrale.

La Pandemia da Covid-19 non ha sostanzialmente modificato le modalità organizzative; infatti, l'azienda rientrava tra le aziende esentate per legge in quanto operante in un settore strategico. Nel periodo pandemico solo gli uffici amministrativi hanno usufruito della modalità smart-working lavorando a rotazione.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'azienda Cartiere di Guarcino leader del settore della carta decorativa ha un approccio particolarmente focalizzato sull'innovazione tecnologica, non solo per necessità esterne, legate alle richieste di soddisfacimento dei parametri definiti dai committenti, ma anche per una propria vision che guarda ad un'innovazione costante di tutto ciò che interessa il ciclo aziendale (mezzi, procedure, personale).

Quello dell'innovazione di processo volta alla tutela dell'ambiente rappresenta il nucleo propulsivo ed obiettivo primario dell'azione formativa.

Cartiere di Guarcino fra l'altro, è stata una delle prime aziende ad iscriversi a Fondimpresa, a credere ed investire nella formazione continua. È membro di Assocarta.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Per soddisfare le proprie esigenze formative, Cartiere di Guarcino predilige il *conto formazione* di Fondimpresa per i corsi di sicurezza sul lavoro obbligatori o eventuali master in cui coinvolgono un numero ristretto di persone e generalmente l'attività si svolgono fuori dalla sede aziendale. Il *conto sistema* di Fondimpresa invece viene utilizzato per attività più trasversali che riguardano un variegato numero e tipologia di personale e non hanno a che fare con la *compliance* come richiesto dal fondo. I due sistemi formativi si integrano nel corso dell'anno.

L'analisi del fabbisogno formativo dell'azienda è continua, non c'è un periodo particolare dell'anno in cui l'azienda fa un check. Normalmente a fine anno, in base alle risorse disponibili nel conto formazione l'ufficio del personale sviluppa un ragionamento strutturato ma se nel corso dell'anno successivo ci sono esigenze inattese, l'ufficio si attiva, in base ad eventuali bandi aggiuntivi (utilizzando anche Fondirigenti o Fondo nuovo competenze).

La pianificazione formativa che l'azienda costruisce è dunque sviluppata su più dimensioni temporali: breve (un anno) e lungo (tre anni). In base a bandi pubblicati, che l'ente formativo riesce a monitorare, si fanno delle valutazioni rispetto alle aspettative sul personale presente in azienda.

Quindi l'azienda è in grado, in fase di gestione del Piano di apportare cambiamenti in base alle mutate esigenze formative rimanendo sempre in linea con i fabbisogni e le annesse opportunità di finanziamento.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

In particolare per quanto attiene al piano formativo in conto sistema S.T.A.R. – Sviluppo Tecnologico, Apprendimento e Reskilling, presentato il 18/09/2020 a valere sull'Avviso 1/2020 di Fondimpresa, è stato progettato e realizzato dall'Associazione Temporanea di Imprese composta da Sistemi Formativi Confindustria, capofila del Piano, Cosmoform e Unindustria Perform che si avvalgono della rete e del dialogo con le imprese e le supportano

nel loro processo formativo, offrendo consulenza per la richiesta di corsi finanziati attraverso i Fondi Interprofessionali e tutti i Fondi europei, nazionali e locali. Nel Piano, è stata coinvolta anche la società Palinsesto per l'Innovazione in qualità di delegato che ha collaborato alla promozione e diffusione del piano.

Il Piano formativo si prefigge l'obiettivo generale di sviluppare le conoscenze e le abilità dei lavoratori partecipanti alle azioni formative per consentire alle aziende beneficiarie di lavorare utilizzando e valorizzando l'apporto fornito dalle nuove tecnologie, per tendere ad una competitività di eccellenza, che consenta di mantenere il proprio posizionamento nel mercato di riferimento e tendere, nel medio periodo, ad un innalzamento dello stesso, elevando il proprio potere contrattuale e ampliando il proprio portafoglio clienti.

La finalità principale del Piano è quella di sviluppare una formazione efficace e coerente alle esigenze emerse con l'analisi dei fabbisogni aziendali, fornendo soluzioni ad hoc capaci di sviluppare competenze utili allo sviluppo aziendale. Gli obiettivi specifici del Piano sono:

- Aiutare le PMI ad affrontare l'innovazione disruptive e accompagnarle nel passaggio storico tra la terza e la quarta rivoluzione industriale;
- favorire il superamento della crisi causata dal Covid 19;
- formare lavoratori con competenze coerenti con la 'trasformazione digitale' dei processi aziendali, che saranno sempre più chiamati a operare con maggiore responsabilità in un assetto di crescente controllo 'in remoto' dei processi aziendali.

La capacità dell'azienda di intervenire anche nel corso dell'anno (quindi non solo nel check di fine anno) rispetto a sopravvenute esigenze formative ha reso la relativa microprogettazione dei moduli adeguata e tempestiva.

3.3 Considerazioni riepilogative

Dietro la formazione dedicata al personale vi è la necessità di mantenere alta l'attenzione e quindi il livello qualitativo di azione rispetto alle determinate competenze acquisite dagli stessi. Innovazione di prodotto e tutela dell'ambiente sono il volano che guidano l'organizzazione formativa annuale dell'azienda.

L'elemento innovativo è rappresentato dalla visione trasversale dell'azienda: ogni progetto non è mai a sé stante ma fa parte di una visione complessiva. Le due tipologie di formazione (conto sistema e conto formazione) sono in dialogo costante e su un arco temporale di lungo periodo. Questo elemento rende l'approccio aziendale di Cartiere Guarcino interessante e può essere considerata una buona pratica da attenzionare.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

In dettaglio le azioni formative oggetto del piano sono state indirizzate a :

1. **Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti** con un corso di lingua Inglese. Il corso ha previsto 6 partecipanti con 32 ore totali di cui 16 ore d'aula e 16 ore di affiancamento. Il livello del corso era avanzato e veniva svolto temporalmente durante l'orario di lavoro. Era prevista una verifica di apprendimento attraverso un test. Previsto il rilascio di una certificazione delle competenze.

Con questo corso di inglese tecnico si è voluto trasmettere ai partecipanti le competenze linguistiche necessarie per comunicare efficacemente con collaboratori, clienti e fornitori stranieri. Al termine del corso i partecipanti hanno acquisito un vocabolario tecnico-professionale adeguato, una pronuncia corretta e le skills per gestire efficacemente comunicazioni di lavoro con colleghi, clienti e fornitori.

In particolare, i contenuti del corso sono: Apprendimento di vocaboli specifici della gestione aziendale e dell'ambito tecnico di riferimento; Informazioni su sé stessi e il proprio business; Come organizzare un viaggio ed eseguire una prenotazione; Come realizzare pubblicità o partecipare a fiere; Come organizzare e gestire riunioni, conferenze e incontri di lavoro; Conversazione al telefono; Comunicazioni tramite Social; Relazioni professionali e gestione dei clienti. Simulazione di conversazioni di lavoro.

2. **Digitalizzazione dei processi aziendali** con un corso di informatica su “Software gestionali ed applicativi”. Anche qui il piano prevedeva 6 partecipanti con 36 ore, tutte in aula sempre durante l'orario di lavoro e con un test di verifica finale.

Il corso ha voluto fornire i principi degli applicativi gestionali che consentono una gestione più organizzata e agevole delle informazioni, ma soprattutto rendere possibile l'automatizzazione di alcuni processi aziendali. Fornire i principi di sicurezza dei dati: evitare la dispersione di dati utili; di rapidità: consultazione dei dati; di efficienza: dati ordinati e snellimento delle procedure. Promuovere l'estrazione di analisi e di report per la crescita aziendale.

In particolare i contenuti del corso sono: Analisi dei processi aziendali in tutte le loro componenti organizzative ed informative (attività; report prodotti; sistemi coinvolti; dati trattati; tempistiche di produzione; esigenze di monitoraggio non coperte; frequenza di aggiornamento dati etc.); definizione dei layout del report di controllo e le procedure organizzative di supporto ad un'efficiente ed efficace implementazione del sistema; applicazioni del gestionale; incremento e efficacia dei database; consultazione e reportistica.

I 12 partecipanti complessivamente coinvolti nei due corsi rappresentano figure tecniche presenti in azienda di elevata specializzazione come ingegneri, ricercatori e responsabili commerciali.

4.2 Considerazioni riepilogative

Entrambe le azioni formative sono risultate utili al fine di ottimizzare i processi ed innovare l'organizzazione. Rafforzare la conoscenza dell'inglese tecnico è infatti indispensabile per un'azienda che opera su più mercati esteri. La capacità di interagire con software gestionali e applicativi permette di ottimizzare i processi di lavoro, rendere l'organizzazione più fluida e per questo più attenta alla tutela dell'ambiente.

5. Conclusioni

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

Dalle interviste svolte sia con il Responsabile dell'azienda e con l'ingegnere che ha partecipato ad entrambi i corsi previsti dal Piano è emerso l'evidente impatto positivo della formazione: l'aumento delle competenze rappresenta una condizione imprescindibile sia per l'ottimizzazione della comprensione dei processi aziendali da parte del personale addetto sia per l'azienda che può così contare su una maggiore produttività marginale degli stessi.

L'azienda predilige il ricorso a riunioni di debriefing non formali ma continue per seguire l'andamento dei corsi piuttosto che la sua efficacia reale.

Il materiale didattico è stato consultato anche successivamente alla chiusura del corso da parte dei partecipanti in particolar modo per fissare alcuni meccanismi connessi al funzionamento del software gestionale.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azione formativa in questione può essere considerata una buona pratica, in quanto conferma la costante attenzione che l'azienda dedica alla formazione. L'approccio alla formazione continua e i frequenti check aziendali assicurano la virtuosa interazione tra le azioni finanziate con il conto formazione e quelle con il conto sistema. Questo elemento permette a Cartiere di Guarcino un'azione formativa capillare, costantemente aggiornata e reattiva alle mutate condizioni del mercato.

5.3 Conclusioni

Cartiere Guarcino leader nel settore della carta decorativa, è stata tra le prime aziende ad aderire a Fondimpresa ed investire costantemente sulla formazione. Sia per propria vision, sia perché richiesto dalle committenti per cui opera, l'azienda pone continua attenzione ad innovazioni di prodotto e di processo produttivi. Se da una parte non c'è un interesse diretto verso nuovi segmenti di mercato, dall'altra la tutela dell'ambiente spinge l'azienda a migliorare i propri standard produttivi ivi compresa l'organizzazione dei processi.

In questa cornice si iscrive la formazione svolta in azienda a partire in particolare dal 2020, con il piano formativo S.T.A.R. sul Conto di sistema di Fondimpresa, il cui soggetto attuatore è stata Unindustria Perform S.r.l.

L'azienda e il partecipante ad entrambi i corsi intervistato valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere pienamente gli obiettivi fissati in tema di migliore padronanza della lingua inglese e conoscenza dei nuovi software gestionali.

Una gestione della formazione da parte dell'azienda singolare, la caratterizza rendendola una buona pratica replicabile in altre realtà aziendali: la visione trasversale dell'azienda pone ogni progetto formativo in relazione con gli altri rendendolo parte di una visione complessiva. Le

due tipologie di formazione in conto sistema e in conto formazione si sono sviluppate in dialogo costante e su un arco temporale sia di breve che di lungo periodo.