Fondimpresa
Articolazione Territoriale
Lazio

Ceramica Cielo S.p.A.

Avviso 4/2022

Ambito A – Trasformazione Green

"Competenze per una ceramica sostenibile: la formazione come leva di innovazione ambientale nei processi produttivi"

Sommario

1. Introduzione 3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua 3
3. Il piano formativo 5
4. L'impatto della formazione 9
5. Conclusioni 10

Storia di Formazione – Ceramica Cielo S.p.A.

1. Introduzione

Il presente rapporto restituisce e analizza l'esperienza formativa realizzata presso l'azienda Ceramica Cielo nell'ambito del piano formativo "Tecnologie e processi per la riduzione delle emissioni inquinanti nella lavorazione ceramica" (codice progetto AV/156/22A), cofinanziato attraverso il Conto di Sistema di Fondimpresa. Il progetto ha coinvolto direttamente le lavoratrici e i lavoratori dell'azienda, con l'obiettivo di accompagnare un importante processo di innovazione tecnologica e sostenibile, volto alla riduzione delle emissioni e al miglioramento delle condizioni di lavoro.

Ceramica Cielo nasce nel 2006 nel distretto della ceramica di Civita Castellana, a partire dall'esperienza di una realtà commerciale già attiva in ambito ceramico. Sin dall'inizio si caratterizza per una produzione d'eccellenza, fortemente orientata al design, alla personalizzazione del prodotto e all'attenzione per la qualità. L'azienda ha puntato su un modello artigianale e sartoriale di produzione, differenziandosi nel panorama distrettuale per la varietà e la ricercatezza estetica dell'offerta. Con 131 dipendenti, Ceramica Cielo rappresenta oggi una realtà consolidata nel segmento dell'arredo bagno di alta gamma, riconosciuta come punto di riferimento sia a livello nazionale sia internazionale.

L'azienda fa parte del gruppo MITTEL, attraverso il veicolo Italia Bathroom Design, che controlla anche altre realtà del settore. L'integrazione nel gruppo ha portato a una strutturazione più complessa dei processi interni e a una crescente attenzione agli standard di legalità, revisione e conformità. In questo contesto, la formazione è stata riconosciuta come leva strategica non solo per l'adeguamento tecnico legato agli investimenti ecologici ma anche per alimentare una cultura aziendale sensibile ai temi della sostenibilità ambientale e dell'innovazione organizzativa.

Il piano formativo si inserisce dunque in un più ampio processo di trasformazione ecologica che ha interessato vari aspetti della produzione, dall'introduzione di isole robotizzate e cabine di aspirazione, fino all'adozione di carrelli elevatori elettrici e impianti fotovoltaici. La formazione ha avuto l'obiettivo di colmare i divari di competenze emersi da tali innovazioni, rafforzando le capacità operative e gestionali del personale coinvolto e promuovendo una maggiore consapevolezza ambientale all'interno dell'organizzazione.

L'intervista su cui si basa il presente rapporto si è svolta in data 2 ottobre 2025. Per Ceramica Cielo hanno partecipato Alessandro Scopetti (Direttore Generale), Tiziana Turchetta (Responsabile Risorse Umane) e Flavia De Girolamo (referente dell'ente formativo coinvolto).

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Profilo dell'azienda e del settore di riferimento

Ceramica Cielo è un'azienda manifatturiera fondata nel 2006 nel Distretto della ceramica di Civita Castellana (VT), territorio noto per la lunga tradizione produttiva nel settore dell'arredo bagno. L'impresa si distingue per una vocazione artigianale orientata alla qualità, al design e alla personalizzazione del prodotto. A differenza di altre realtà del comparto più orientate alla standardizzazione, Cielo adotta un approccio "sartoriale" che consente la realizzazione di sanitari e complementi da bagno in oltre 28 colorazioni diverse, destinati a una clientela di fascia medio-alta sui mercati nazionali e internazionali.

L'azienda conta 131 dipendenti e fa parte del gruppo Mittel, fondo di investimento con sede a Milano, che detiene il controllo di diverse aziende attive nella filiera ceramica, attraverso il veicolo societario Italia Bathroom Design. L'orientamento al design di alta gamma e alla sostenibilità ambientale ha reso Ceramica Cielo un marchio riconoscibile nel panorama dell'arredo bagno, anche grazie a strumenti digitali innovativi – come il configuratore online – che consentono al cliente di personalizzare ogni dettaglio del proprio spazio bagno.

L'impresa ha progressivamente affiancato alla produzione artigianale investimenti significativi in innovazione tecnologica e ambientale, in particolare per ridurre l'impatto delle lavorazioni ceramiche. In questa traiettoria si inserisce la partecipazione al Distretto APEA (Area Produttiva Ecologicamente Attrezzata), che rappresenta un ecosistema industriale orientato alla sostenibilità ambientale e all'efficienza energetica.

La collocazione dell'impresa nel Distretto ceramico di Civita Castellana conferisce inoltre un importante vantaggio competitivo e relazionale. Il Distretto rappresenta uno dei poli produttivi di riferimento in Italia per la ceramica sanitaria e l'arredo bagno, con un forte orientamento alla qualità, al design e alla sostenibilità. In questo contesto, l'azienda si posiziona come attore dinamico, capace di coniugare tradizione artigianale e innovazione responsabile, contribuendo attivamente al rilancio del settore.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Negli ultimi anni Ceramica Cielo ha intrapreso un percorso di innovazione tecnologica e organizzativa orientato alla sostenibilità ambientale, all'efficienza produttiva e al consolidamento della propria posizione nei mercati a più alto valore aggiunto. In coerenza con la strategia complessiva del gruppo Mittel, l'azienda ha investito in soluzioni impiantistiche avanzate volte a coniugare la qualità del prodotto con la riduzione dell'impatto ambientale, confermando un'identità distintiva fondata su design, artigianalità evoluta e responsabilità ambientale.

L'introduzione di un'isola di rifinitura automatizzata per il trattamento dei prodotti ceramici rappresenta uno degli interventi più significativi dal punto di vista tecnologico. Si tratta di una cella robotizzata dotata di sistemi di aspirazione delle polveri, per mezzo di un velo d'acqua, finalizzata a migliorare la qualità del prodotto e a ridurre sensibilmente la dispersione di inquinanti nell'ambiente di lavoro. Questi dispositivi, nel loro insieme, consentono di intervenire su una delle fasi più critiche del ciclo produttivo – la rifinitura – con effetti positivi sia in termini ambientali sia di salubrità degli ambienti di lavoro.

La strategia green di Ceramica Cielo comprende inoltre l'installazione di un impianto fotovoltaico, in grado di ridurre in modo significativo il ricorso a fonti fossili per l'approvvigionamento energetico, e l'introduzione di carrelli elevatori elettrici per la movimentazione interna, che contribuiscono a contenere le emissioni di CO_2 associate alla logistica di stabilimento.

Questi investimenti non rispondono solo a logiche di compliance normativa, ma esprimono una precisa visione strategica orientata alla sostenibilità integrata. L'adesione al modello APEA e il progressivo allineamento agli standard ambientali del Distretto costituiscono ulteriori elementi che attestano la volontà dell'azienda di rafforzare la propria competitività attraverso l'innovazione responsabile. I processi messi in atto da Ceramica Cielo mirano infatti a generare valore non solo economico, ma anche ambientale e sociale, contribuendo alla costruzione di un'identità aziendale riconoscibile e coerente con le aspettative di stakeholder sempre più attenti ai temi della sostenibilità.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Nel contesto della strategia di crescita sostenibile intrapresa da Ceramica Cielo, la formazione assume un ruolo cruciale, sia come leva per lo sviluppo delle competenze tecniche necessarie all'adozione delle nuove tecnologie, sia come strumento di diffusione di una cultura aziendale orientata alla sostenibilità e all'innovazione.

L'azienda ha realizzato, negli ultimi anni, investimenti rilevanti sul piano impiantistico e organizzativo, anche grazie all'accesso alle misure previste dal Piano Nazionale Industria 4.0, con cui è stato possibile introdurre nuovi macchinari automatizzati, migliorare le condizioni ambientali e ridurre significativamente le emissioni inquinanti. Gli interventi di trasformazione sono stati integrati con percorsi formativi mirati, volti a garantire non solo la piena operatività delle nuove soluzioni tecnologiche, ma anche la comprensione del loro impatto sul piano ambientale e sociale.

La formazione è stata concepita quindi come parte integrante del progetto di transizione ecologica, agendo su due livelli complementari. Da un lato, ha fornito agli addetti alla produzione e alla qualità le competenze tecniche per operare efficacemente nell'ambito dei nuovi processi di finitura, con aspirazione delle polveri, contribuendo al contenimento delle emissioni e alla riduzione degli impatti ambientali. Dall'altro, ha promosso una maggiore consapevolezza diffusa tra i lavoratori rispetto alle sfide ambientali e al valore della sostenibilità, anche attraverso corsi trasversali su tematiche come l'economia circolare, l'impatto ambientale e la responsabilità sociale d'impresa.

Il Piano Formativo "Tecnologie e processi per la riduzione delle emissioni inquinanti nella lavorazione ceramica" si colloca all'interno di una strategia più ampia promossa da tre aziende del Distretto della ceramica di Civita Castellana, in risposta all'incremento della produzione e alla conseguente necessità di contenere le esternalità negative in termini ambientali. Per Ceramica Cielo, tale progetto ha rappresentato una tappa importante nel percorso di transizione green, generando benefici non solo ambientali, ma anche organizzativi e reputazionali.

I responsabili aziendali hanno evidenziato, nel corso dell'intervista, come i lavoratori abbiano mostrato un forte coinvolgimento nei percorsi formativi, manifestando un crescente interesse per i temi ambientali trattati. L'investimento formativo ha prodotto, in molti casi, un cambiamento nei comportamenti quotidiani, contribuendo alla diffusione di una maggiore attenzione alla sostenibilità, anche al di là degli obiettivi immediati del piano.

A livello organizzativo, la formazione ha accompagnato una ridefinizione dei processi produttivi, rafforzando la capacità dei lavoratori di gestire sistemi automatizzati e macchinari complessi, oltre che di raccogliere e analizzare dati ambientali utili al miglioramento continuo. La capacità dell'azienda di integrare innovazione tecnologica, sviluppo sostenibile e crescita delle competenze costituisce oggi un punto di forza distintivo, che contribuisce al posizionamento competitivo di Ceramica Cielo nei mercati internazionali di alta gamma.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza di Ceramica Cielo mostra come l'integrazione tra innovazione tecnologica, trasformazioni organizzative e percorsi formativi possa contribuire in modo efficace alla transizione ambientale dei processi produttivi. Le innovazioni introdotte — come l'isola di finitura robotizzata, dotata di cabina di aspirazione — hanno richiesto un aggiornamento delle pratiche operative e una riorganizzazione delle attività di reparto, a cui l'azienda ha risposto anche attraverso specifici interventi formativi.

La formazione ha svolto un ruolo funzionale sia al consolidamento delle competenze tecniche necessarie per gestire le nuove tecnologie, sia alla diffusione di una maggiore consapevolezza sui temi ambientali e sulle implicazioni quotidiane della sostenibilità in azienda. In alcuni casi, i contenuti formativi hanno favorito una maggiore attenzione dei lavoratori alle pratiche adottate nei contesti operativi, traducendosi in comportamenti più coerenti con gli obiettivi ambientali dell'impresa.

La strategia adottata da Ceramica Cielo, che ha combinato investimenti strutturali e interventi di aggiornamento professionale, riflette un approccio graduale e integrato alla transizione green, con particolare attenzione alla compatibilità tra innovazione tecnologica e adattamento organizzativo.

3. Il piano formativo

Il piano formativo oggetto di analisi è stato progettato per accompagnare il percorso di transizione ecologica intrapreso da Ceramica Cielo e per supportare il personale coinvolto nei reparti produttivi durante l'introduzione di nuove tecnologie e impianti.

L'intervento formativo ha coinvolto un ampio gruppo di dipendenti di Ceramica Cielo con l'obiettivo di aggiornare e potenziare le competenze tecniche e gestionali necessarie a sostenere i processi di innovazione tecnologica e di transizione ecologica avviati dall'azienda. La progettazione è stata sviluppata in stretta coerenza con gli investimenti produttivi e ambientali realizzati.

La formazione ha mirato, da un lato, a rafforzare le competenze operative legate alla gestione e manutenzione delle nuove tecnologie installate, e dall'altro, a promuovere una maggiore consapevolezza sui temi ambientali e sui comportamenti sostenibili da adottare nei diversi contesti di lavoro. L'intervento ha assunto quindi una duplice valenza: tecnica, per l'acquisizione di competenze specifiche, e culturale, per la diffusione di pratiche più responsabili in materia di sostenibilità e sicurezza ambientale.

3.1 Destinatari e criteri di selezione

Il piano formativo ha coinvolto 18 dipendenti di Ceramica Cielo, su un totale aziendale di 157 addetti. I destinatari appartengono a tre categorie professionali: 11 operai, 5 impiegati e 2 quadri. La selezione ha riguardato figure impiegate in mansioni cruciali rispetto alla transizione ecologica in corso nell'azienda, con particolare riferimento alle aree di produzione, smaltatura, finitura del prodotto e controllo della qualità. Ulteriori destinatari sono stati individuati tra gli addetti e i responsabili del monitoraggio dei consumi energetici e delle emissioni ambientali.

La scelta dei profili è stata orientata dalla necessità di rafforzare le competenze in settori direttamente coinvolti nei processi di riconversione tecnologica e impiantistica. In particolare, l'introduzione di nuove cabine di finitura, sistemi automatizzati di aspirazione e impianti fotovoltaici ha richiesto un aggiornamento mirato delle competenze operative, tecniche e gestionali.

In sede di intervista è emerso come il criterio adottato sia stato di tipo strategico: l'azienda ha voluto coinvolgere dipendenti in grado di fungere da moltiplicatori interni, secondo una logica di "formazione dei formatori". Come dichiarato esplicitamente, si è scelto di "puntare su figure strategiche che possano poi trasmettere quanto appreso alle persone che formano". In tal senso, l'intervento ha assunto anche una valenza organizzativa, mirando a rafforzare la cultura della sostenibilità ambientale all'interno dei reparti produttivi.

Il piano è stato realizzato in classi monoaziendali, esclusivamente dedicate al personale di Ceramica Cielo, con lezioni svolte in presenza presso la sede dell'impresa. Questa scelta ha garantito una maggiore coerenza tra contenuti formativi, contesto lavorativo e obiettivi di cambiamento, rendendo più efficace la trasposizione operativa degli apprendimenti.

3.2 Contenuti formativi

Il piano formativo è stato progettato secondo un approccio integrato di "progettazione per obiettivi", che ha permesso di connettere in modo coerente i fabbisogni rilevati, gli obiettivi strategici e i contenuti didattici delle azioni. La costruzione del Quadro Logico del Piano ha orientato la definizione di una gerarchia di risultati attesi, funzionali ad accompagnare l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative per la riduzione delle emissioni inquinanti nei cicli produttivi della ceramica sanitaria.

Nel caso specifico di Ceramica Cielo, i percorsi formativi sono stati direttamente connessi agli investimenti aziendali in ambito ecologico– tra cui l'introduzione, in particolare, di nuove cabine di aspirazione, sistemi di filtraggio, e forni più efficienti – e sono stati finalizzati al trasferimento di conoscenze e competenze tecniche e trasversali in grado di sostenere tali processi di cambiamento. L'analisi dei fabbisogni ha evidenziato la necessità di rafforzare, da un lato, le capacità operative e manutentive connesse alle nuove tecnologie installate, e dall'altro lato, la consapevolezza degli impatti ambientali e dei comportamenti sostenibili da adottare lungo tutto il processo produttivo.

Le azioni formative attivate per l'azienda si articolano nei seguenti tre moduli:

Azione 1 – Emissioni inquinanti e ambienti di lavoro:

Il modulo ha affrontato le fonti principali di inquinamento dell'aria all'interno degli ambienti di produzione e le relative strategie di contenimento, con particolare attenzione ai rischi per la salute e alla gestione della qualità

dell'aria. Il percorso ha approfondito le principali tecniche di abbattimento delle emissioni, l'uso dei sistemi di ventilazione e aspirazione, le implicazioni normative e le modalità di gestione operativa delle cabine di aspirazione.

Azione 2 – Emissioni atmosferiche e processo di cottura:

Il modulo ha riguardato il controllo delle emissioni derivanti dai processi termici ad alta temperatura, con focus sulla gestione dei forni a tunnel e sulla riduzione degli impatti energetici e ambientali associati. I contenuti hanno incluso nozioni su combustione e tipologie di emissioni climalteranti, tecniche di ottimizzazione dei cicli di cottura, criteri di manutenzione e monitoraggio delle performance ambientali dei forni, oltre a riferimenti alle normative e ai sistemi di controllo in continuo.

Azione 3 – Emissioni inquinanti e trattamenti superficiali:

Il modulo si è concentrato sui processi di smaltatura, colorazione e finitura superficiale, affrontando il tema delle emissioni in atmosfera e nei reflui derivanti dall'uso di sostanze chimiche e vernici. Sono state analizzate le tecniche di gestione dei rifiuti liquidi, i sistemi di recupero e trattamento delle acque, le modalità di stoccaggio sicuro e l'importanza della tracciabilità dei materiali utilizzati nei trattamenti.

Ciascun modulo ha combinato contenuti tecnici e gestionali, mirando a promuovere comportamenti operativi coerenti con i principi della sostenibilità e con le procedure aziendali adottate in ottica ambientale. L'approccio formativo ha favorito una lettura sistemica del processo produttivo, sottolineando la connessione tra innovazione tecnologica, impatti ambientali e ruolo attivo degli operatori nel promuovere una cultura della responsabilità.

Il Piano ha previsto l'impiego di metodologie didattiche centrate sul coinvolgimento attivo dei partecipanti, con attività in piccoli gruppi, simulazioni e confronto tra pratiche. Tale impianto ha valorizzato il patrimonio esperienziale degli operatori e ha reso possibile una contestualizzazione concreta delle conoscenze acquisite nei contesti operativi quotidiani.

3.3 Metodologia didattica

Il piano formativo attuato presso Ceramica Cielo ha adottato un impianto metodologico articolato, orientato a favorire l'efficace trasferimento delle competenze tecniche e trasversali necessarie a supportare i processi di innovazione e di transizione ecologica attivati in azienda. Il piano formativo si è ispirato ai principi della formazione continua contestualizzata, con l'obiettivo di garantire un apprendimento significativo e duraturo per i lavoratori coinvolti.

Le metodologie didattiche si sono basate su un approccio esperienziale e partecipativo, che ha previsto l'alternanza di momenti teorici e pratici. Gli interventi sono stati progettati per garantire la massima aderenza alle specificità operative delle mansioni e dei cicli produttivi oggetto di innovazione. L'articolazione dei corsi ha privilegiato un impianto laboratoriale, centrato su casi reali, esercitazioni pratiche, simulazioni, discussioni guidate e momenti di confronto strutturato con i docenti, esperti e consulenti.

Particolare attenzione è stata riservata alla dimensione di gruppo, attraverso la costituzione di classi ristrette (massimo 6 partecipanti), in modo da favorire un'interazione intensa e personalizzata con il docente, e permettere un adattamento dinamico dei contenuti in funzione delle domande e dei contesti professionali dei partecipanti. Tale scelta ha risposto all'esigenza di garantire una formazione altamente qualificata e mirata, in grado di rispondere ai fabbisogni specifici connessi ai processi green adottati dall'azienda.

In coerenza con l'impostazione dell'Avviso 4/2022, il percorso ha integrato diverse modalità formative:

- Formazione d'aula: utilizzata per la trasmissione di conoscenze teoriche, normative e contestuali. Ha previsto l'utilizzo di materiali didattici strutturati e l'interazione con esperti di settore.

- Formazione on the job: applicata alle fasi pratiche, attraverso simulazioni e affiancamenti operativi, per facilitare il trasferimento immediato delle competenze acquisite nei contesti reali di lavoro.
- Lavori di gruppo e confronto tra pari: volti a stimolare la riflessione collettiva e la condivisione di esperienze operative, in una logica di apprendimento collaborativo.
- Supporto consulenziale: presente nelle fasi di accompagnamento e di analisi dei fabbisogni, ha permesso di affinare la progettazione delle attività e di personalizzare ulteriormente i percorsi.

L'utilizzo congiunto di queste modalità ha consentito di rafforzare non solo il livello tecnico delle competenze dei partecipanti, ma anche la loro consapevolezza sul ruolo attivo che ciascun operatore può ricoprire nei processi di innovazione sostenibile.

3.4 Progettazione e gestione

La progettazione e gestione del Piano formativo "Tecnologie e processi per la riduzione delle emissioni inquinanti nella lavorazione ceramica", cui ha aderito Ceramica Cielo, si è basata su un impianto metodologico coerente con i principi della formazione per obiettivi e con le indicazioni dell'Avviso 4/2022 di Fondimpresa. Il percorso è stato articolato a partire da un'accurata analisi dei fabbisogni, condotta attraverso audit mirati e confronti con le imprese beneficiarie, con il coinvolgimento diretto dei responsabili aziendali, dei referenti tecnici e dei soggetti attuatori. Questo processo ha permesso di costruire una matrice logica in grado di correlare in modo strutturato le esigenze rilevate, i risultati attesi e i contenuti delle attività formative.

L'articolazione delle attività è stata pensata per accompagnare in maniera integrata il processo di transizione green avviato da Ceramica Cielo e dalle altre imprese del distretto, sviluppando un insieme di interventi coerenti, scalabili e fortemente contestualizzati. La progettazione ha incluso, oltre alle attività formative vere e proprie, una serie di azioni complementari e di accompagnamento, tra cui:

- la diagnosi preliminare degli interventi green aziendali e la rilevazione dei fabbisogni formativi;
- la definizione condivisa delle metodologie didattiche e degli obiettivi specifici;
- l'orientamento, il bilancio delle competenze, il supporto alla progettazione esecutiva dei percorsi;
- la gestione operativa delle attività in aula e sul campo, con un costante raccordo tra il soggetto attuatore, le imprese e il Comitato Paritetico di Pilotaggio (CPP).

L'intero impianto del Piano è stato sostenuto da un articolato sistema di monitoraggio e valutazione (M&V), finalizzato a garantire la qualità, l'efficacia e la coerenza degli interventi formativi rispetto agli obiettivi del progetto di trasformazione green. Il sistema di M&V è stato costruito in risposta alle esigenze conoscitive dei diversi *stakeholder* coinvolti: Fondimpresa, Parti Sociali, imprese beneficiarie, lavoratori e soggetto attuatore.

Le attività di monitoraggio e valutazione si sono articolate in diverse fasi:

- definizione del Piano di M&V e condivisione con il Comitato Paritetico di Pilotaggio;
- somministrazione di strumenti di rilevazione (questionari, focus group, interviste);
- elaborazione dei dati raccolti in itinere e redazione dei rapporti intermedi;
- confronto con le Parti Sociali sui risultati e sull'individuazione di eventuali azioni correttive;
- raccolta di buone prassi e segnalazioni di criticità;
- produzione del report finale, contenente indicatori quantitativi e qualitativi e condivisione con tutti gli stakeholder.

Le attività sono state coordinate da esperti incaricati dal soggetto attuatore e integrate dal contributo del team di ricerca e dei membri del Comitato tecnico-scientifico.

La gestione complessiva del Piano ha quindi perseguito un approccio integrato, volto a valorizzare le sinergie tra innovazione organizzativa e sviluppo delle competenze, e a garantire un presidio costante degli standard qualitativi previsti dal Fondo.

4. L'impatto della formazione

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Le attività formative realizzate nell'ambito del Piano "Tecnologie e processi per la riduzione delle emissioni inquinanti nella lavorazione ceramica" hanno interessato un gruppo selezionato di lavoratori impiegati in aree strategiche del processo produttivo di Ceramica Cielo, con l'obiettivo di accompagnare le innovazioni impiantistiche e di favorire una maggiore consapevolezza ambientale.

Dal punto di vista aziendale, la formazione è stata concepita come parte integrante di un processo più ampio di trasformazione tecnologica e organizzativa sostenuto anche tramite il Piano Industria 4.0. La formazione ha così accompagnato l'introduzione di nuovi macchinari, in particolare un robot per la rifinitura e la smaltatura, contribuendo alla crescita della qualità, alla riduzione degli scarti e all'adozione di pratiche orientate all'economia circolare. In questo senso, i corsi hanno svolto una funzione di rafforzamento delle pratiche già attive, contribuendo a consolidare una cultura della sostenibilità.

Dal lato dei lavoratori, i percorsi formativi hanno permesso di approfondire tematiche ambientali attuali e di riflettere sulle proprie abitudini quotidiane. Alcuni partecipanti hanno segnalato piccoli cambiamenti nei comportamenti individuali, come l'uso più attento delle risorse energetiche o la riduzione degli sprechi nella stampa dei materiali. Queste modifiche, pur di natura incrementale, sono state valorizzate come segnali di una crescente sensibilità collettiva.

Il monitoraggio interno e il controllo costante da parte dell'azienda hanno ulteriormente supportato il consolidamento di tali pratiche. Sebbene gli atteggiamenti fossero già improntati alla responsabilità, la formazione ha offerto uno spazio di riflessione e condivisione che ha contribuito a rafforzare l'allineamento tra strategie aziendali, comportamenti organizzativi e obiettivi ambientali.

Nel complesso, il progetto formativo ha favorito un processo di maturazione culturale, traducendo gli investimenti strutturali in comportamenti più attenti e coerenti con la transizione green perseguita dall'azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa realizzata presso Ceramica Cielo si è contraddistinta per un forte ancoraggio agli obiettivi di sostenibilità ambientale perseguiti dall'azienda attraverso investimenti concreti e un'impostazione produttiva attenta alla riduzione dell'impatto ambientale. La formazione si è configurata come leva complementare e coerente con i percorsi di innovazione già avviati, contribuendo a consolidare un approccio condiviso alla gestione ambientale e alla diffusione di comportamenti sostenibili tra i lavoratori coinvolti.

Pur non avendo generato cambiamenti radicali nei comportamenti, l'intervento ha rafforzato consapevolezze già presenti e valorizzato prassi quotidiane, promuovendo un atteggiamento più attento e diffuso nei confronti delle tematiche ambientali. Come emerso nel confronto con la direzione aziendale, la formazione ha rappresentato un'occasione per "ribadire alcuni concetti" e consolidare un sistema di monitoraggio interno già attivo, favorendo un maggior allineamento tra la dimensione operativa e quella strategica.

Anche dal punto di vista dei lavoratori, il percorso ha contribuito a una maggiore sensibilizzazione e ad un miglioramento delle abitudini quotidiane, a partire da piccoli gesti con ricadute concrete sull'ambiente di lavoro. La coerenza tra i contenuti formativi, le tecnologie introdotte e i ruoli professionali coinvolti ha permesso una buona ricettività dell'intervento e una sua effettiva spendibilità nei contesti produttivi.

Nel complesso, l'esperienza si configura come una buona prassi nella capacità di integrare interventi formativi all'interno di strategie aziendali di più ampio respiro, orientate alla trasformazione green, valorizzando la partecipazione attiva dei lavoratori e il contributo delle risorse umane alla sostenibilità dei processi.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

L'esperienza realizzata da Ceramica Cielo evidenzia un insieme articolato di condizioni abilitanti che ne hanno favorito la riuscita e la coerenza rispetto agli obiettivi di trasformazione green dichiarati.

Un primo elemento chiave riguarda l'allineamento tra gli investimenti produttivi e l'impianto formativo. L'adozione di tecnologie finalizzate alla riduzione dell'impatto ambientale ha trovato un riscontro diretto nei contenuti dei moduli formativi, rendendo la formazione pienamente integrata con le traiettorie di innovazione aziendale. In questo senso, la formazione non è stata concepita come un adempimento esterno, ma come parte integrante della strategia di miglioramento dei processi, con effetti positivi sulla partecipazione e sull'aderenza ai fabbisogni reali.

Un secondo fattore è riconducibile alla capacità di analisi e progettazione del fabbisogno formativo, realizzata attraverso la metodologia della "progettazione per obiettivi" e sostenuta da attività di audit e accompagnamento consulenziale. Questo approccio ha consentito di individuare in modo puntuale i divari di competenze legati agli interventi di trasformazione ecologica e di tradurli in contenuti formativi concreti e pertinenti, con una forte attenzione alla coerenza tra obiettivi, risultati attesi e strumenti didattici.

Leva abilitante è stata la capacità di attivare un sistema di relazioni territoriali tra imprese, enti formativi e parti sociali, favorito anche dalla dimensione distrettuale in cui opera Ceramica Cielo. La condivisione degli obiettivi a livello interaziendale e la partecipazione al Comitato Paritetico di Pilotaggio hanno permesso una governance efficace del Piano, promuovendo trasparenza, confronto e miglioramento continuo.

Da ultimo, ma non meno rilevante, va sottolineata la disponibilità e la sensibilità della direzione aziendale nei confronti delle tematiche ambientali e formative. L'impegno nel promuovere una cultura della sostenibilità, anche attraverso piccoli gesti quotidiani, ha favorito un clima aziendale favorevole alla ricezione dei contenuti formativi e alla loro applicazione concreta.

Nel complesso, l'esperienza mostra come un insieme coerente di fattori organizzativi, relazionali e progettuali possa costituire una base solida per interventi formativi efficaci, capaci di accompagnare processi di transizione produttiva e culturale nelle imprese.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza di formazione analizzata offre alcune buone prassi che possono rappresentare un riferimento per altre realtà produttive impegnate nella transizione green, in particolare nel settore della ceramica sanitaria.

a. Integrazione tra investimenti e formazione.

Una delle principali buone prassi riguarda la piena integrazione tra gli investimenti tecnologici e l'attività formativa. I corsi sono stati progettati per accompagnare e sostenere il cambiamento, sia sul piano tecnico-operativo, con focus sull'uso delle nuove macchine, sia su quello culturale e valoriale, rafforzando consapevolezze e comportamenti sostenibili.

b. Progettazione per obiettivi.

Il ricorso alla logica della progettazione per obiettivi ha permesso di sviluppare contenuti formativi direttamente collegati ai fabbisogni reali dell'impresa. Tale approccio ha favorito la definizione di moduli specifici, differenziati

per target, e l'identificazione di risultati attesi chiari e misurabili, in linea con gli obiettivi ambientali e produttivi dell'intervento.

c. Semplificazione e accessibilità.

I corsi sono stati organizzati in modo da risultare accessibili a tutti i livelli dell'organizzazione. L'impiego di linguaggi semplici, di esempi tratti dalla quotidianità lavorativa e di format didattici interattivi ha facilitato la comprensione e il coinvolgimento, anche da parte dei lavoratori meno abituati alla formazione.

d. Attenzione alla dimensione culturale.

Un elemento distintivo dell'esperienza è la valorizzazione della formazione come strumento di cambiamento culturale. Come ricordato da una delle lavoratrici coinvolte, il corso ha aiutato a promuovere una maggiore attenzione all'ambiente anche nelle pratiche quotidiane.

e. Monitoraggio delle ricadute.

La misurazione degli effetti della formazione, sia in termini di efficacia percepita sia di cambiamenti osservabili, è stata valorizzata dalla direzione aziendale, che ha collegato i risultati formativi a indicatori oggettivi: tra questi, la riduzione degli scarti, l'incremento della qualità, la vendita come sottoprodotto dei fanghi ceramici ed il recupero e riutilizzo degli stampi in gesso. La coerenza tra obiettivi formativi e risultati operativi ha contribuito a rafforzare il valore percepito del percorso formativo.

5.3 Conclusioni e analisi SWOT

L'esperienza realizzata presso Ceramica Cielo mostra come la formazione continua possa svolgere un ruolo strategico nei percorsi di transizione ecologica. La stretta integrazione tra investimenti in tecnologia e attività formativa ha consentito di affrontare con maggiore efficacia le sfide poste dall'innovazione, promuovendo un cambiamento che riguarda non solo i processi produttivi, ma anche la cultura organizzativa e i comportamenti quotidiani. Il progetto ha saputo coniugare, in modo equilibrato, esigenze tecniche e riflessione valoriale, coinvolgendo i lavoratori nella costruzione di una consapevolezza diffusa in materia di sostenibilità ambientale. L'approccio adottato costituisce un modello replicabile in contesti analoghi, con particolare riferimento ai distretti industriali soggetti a trasformazioni ambientali, tecnologiche e normative.

In quest'ottica, si rappresenta una sintesi dei principali elementi emersi attraverso una matrice SWOT:

Punti di forza

- Integrazione tra formazione e investimenti tecnologici;
- Coerenza tra obiettivi formativi e strategia aziendale di sostenibilità;
- Forte attenzione alla dimensione culturale della transizione ecologica;
- Partecipazione attiva dei lavoratori e riscontro positivo in termini di coinvolgimento;
- Sistemi di monitoraggio interni già attivi, in grado di rilevare cambiamenti operativi e comportamentali.

Debolezze

- Limitato numero di lavoratori coinvolti nel percorso formativo, in rapporto alla dimensione aziendale complessiva;
- Difficoltà nel misurare con strumenti strutturati i cambiamenti culturali generati dalla formazione;

- Necessità di rafforzare il raccordo tra formazione continua e altri dispositivi aziendali di sviluppo organizzativo.

Opportunità

- Consolidamento della reputazione aziendale come realtà virtuosa nell'ambito della sostenibilità e del design *Made in Italy*;
- Estensione del modello formativo ad altri ambiti aziendali o ad aziende del gruppo;
- Rafforzamento del dialogo sociale a livello territoriale e di distretto industriale.

Minacce

- Possibili difficoltà nel garantire continuità e aggiornamento della formazione in assenza di ulteriori finanziamenti;
- Rischio di dispersione degli effetti positivi della formazione nel medio-lungo periodo se non accompagnati da pratiche organizzative coerenti;
- Competizione con produzioni a basso costo che non valorizzano gli standard ambientali e qualitativi.

SCHEDA SINTETICA – Ceramica Cielo

Nome Azienda	Ceramica Cielo S.p.A.
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di altri prodotti in porcellana e in ceramica
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☒ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Sistema ID Piano: AV/156/22A Titolo Piano: Tecnologie e processi per la riduzione delle emissioni inquinanti nella lavorazione ceramica
Tematiche formative	Le principali tematiche formative del piano hanno riguardato: l'utilizzo di tecnologie per il monitoraggio e la riduzione delle emissioni climalteranti; la gestione sostenibile

	dei cicli produttivi in tutte le fasi; l'adozione di comportamenti ecologicamente responsabili da parte dei lavoratori; l'efficientamento dei consumi energetici e idrici; la diffusione di una cultura ambientale condivisa all'interno dell'azienda.
Modalità didattiche	Le modalità didattiche adottate hanno privilegiato un approccio pratico e contestualizzato, con gruppi-classe ristretti per favorire l'interazione e la personalizzazione dei contenuti. Le lezioni sono state orientate all'operatività, con simulazioni, discussioni guidate e confronto su casi reali. La prossimità tra formazione e contesto lavorativo ha facilitato l'integrazione tra sapere tecnico e prassi quotidiana.
Risultati della formazione	La formazione ha rafforzato la consapevolezza ambientale nei reparti produttivi, consolidando pratiche già presenti e migliorando il controllo sui processi. Ha contribuito all'efficientamento complessivo, in sinergia con gli investimenti tecnologici dell'azienda. Sono emersi risultati concreti in termini di qualità del prodotto, riduzione degli scarti e contenimento delle emissioni. La partecipazione attiva dei lavoratori ha favorito un cambiamento diffuso, con benefici sia organizzativi che ambientali.
Buone Prassi Formative	Tra le buone prassi formative si evidenzia l'adozione di una progettazione mirata e coerente con gli obiettivi di cambiamento aziendale. La costruzione di percorsi formativi integrati con i processi di innovazione ha favorito l'efficacia degli interventi. Il coinvolgimento attivo delle diverse figure aziendali e delle Parti Sociali ha rafforzato la condivisione e l'aderenza delle attività ai bisogni reali. L'organizzazione di classi ristrette ha reso possibile un apprendimento più personalizzato e orientato alle competenze.