



Piano Formativo

“MARKETING INTERNAZIONALE E POST VENDITA_GESTIONE PIATTAFORME SOCIAL E- COMMERCE”

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022

STORIE DI FORMAZIONE

INTERVISTA SEMI STRUTTURATA PER LA RILEVAZIONE DI BUONE PRASSI FORMATIVE

PIANI DEL CONTO FORMAZIONE

Articolazione territoriale: Regione Marche
Numero identificativo piano: 243481
Prof. Gabriele Micozzi
info@gabrielemicozzi.it

INDICE

1. PROFILO AZIENDA	3
1.1 BREVE PROFILO DELL’AZIENDA E DEL SETTORE IN CUI OPERA	3
1.2 ORIENTAMENTI STRATEGICI E PROCESSI DI INNOVAZIONE	9
1.3 OBIETTIVI AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE	10
2. IL PIANO FORMATIVO, IL PUNTO DI VISTA AZIENDALE	11
2.1 L’ANALISI DEL FABBISOGNO	11
2.2 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE NELLA FORMAZIONE	11
2.3 LA PROGETTAZIONE E L’EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE	12
2.4 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE	13
3. EFFICACIA DELLA FORMAZIONE	14
3.1 I RISULTATI PERCEPITI	14
4. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PARTECIPANTI	14
4.1 IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE CUI HANNO PARTECIPATO	14
5. CONCLUSIONI	15
5.1. GLI ELEMENTI E/O I FATTORI CHE HANNO INFLUITO POSITIVAMENTE SULLA FORMAZIONE	15
5.2. LE BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI	16
5.3. CONSIDERAZIONI FINALI	17

1. PROFILO AZIENDA

1.1 BREVE PROFILO DELL’AZIENDA E DEL SETTORE IN CUI OPERA

1.1.1 – Le tappe significative nella vita dell’azienda dalla sua fondazione

La Diasen s.r.l. nasce nel 2000 a Sassoferrato (AN) da un'idea di Floriano Mingarelli e, da piccola azienda innovativa, diventa presto leader nelle soluzioni green per l'edilizia.

Il suo nome nasce dall'unione di **Diathonite e Sentium** (nome con il quale viene chiamata la vecchia città romana di Sassoferrato). La diathonite è un composto a base di sughero per l'isolamento termico e il risanamento dell'umidità, ideato nel 1985 all'interno della prima azienda di famiglia, la Italsolventi, che produceva solventi per uso industriale. Nei primi anni Ottanta, Italsolventi inizia a pensare all'edilizia green e a come poter sostituire sabbia e cemento con sughero e calce, con l'obiettivo di trovare materie prime naturali per porre le basi di una nuova edilizia ecologica. Inizialmente Diasen nasce come marchio, sotto il quale si raggruppa la linea per l'edilizia green di Italsolventi. Nel 1999 la produzione di solventi viene totalmente abbandonata e viene quindi fondata l'azienda Diasen s.r.l.

Nel suo primo decennio di vita, Diasen può contare sull'esperienza e la visione del suo fondatore. Fin da subito, anche il figlio Diego è impegnato a tempo pieno al fianco del padre e, dopo la sua scomparsa, ne ha proseguito l'eredità avviando un processo di forte internazionalizzazione dell'azienda.

Ciò non ha impedito di mantenere ben saldo il legame con il territorio e, infatti, l'azienda può contare su una squadra di ragazzi e ragazze del sentinate che hanno sposato la mission aziendale di essere **ambasciatori di soluzioni green, sostenibili e tecnologiche**.

Oggi Diasen realizza prodotti e soluzioni altamente performanti e green, che comprendono isolanti termici e acustici, impermeabilizzanti, rivestimenti per il settore dell'edilizia privata e pubblica, industriale e sportiva. Il brand è sinonimo di Sicurezza, di Innovazione e di alta Qualità, in Italia e nel mondo. Una realtà dinamica, in forte evoluzione, come rivela, da un lato, l'età media dei dipendenti, pari a 32 anni, il 40% dei quali ha una laurea e, dall'altro lato, la continua attenzione agli investimenti in Ricerca & Sviluppo, che dal 2012 superano il 5% del fatturato. Lo sforzo costante verso l'innovazione si è esplicato anche attraverso importanti collaborazioni con la Università Politecnica delle Marche e con i grandi centri di ricerca nazionali e internazionali, tra i quali il Cnr e il Fraunhofer, il più importante centro di ricerca tedesco con sede a Monaco.

L'azienda è presente in 65 nazioni, 150 i tecnici commerciali in Europa e nel mondo e vanta una gamma di 130 prodotti rivolti al mondo delle costruzioni.

Le tecnologie Diasen hanno aiutato a realizzare alcuni progetti di architetti di fama mondiale in città come **Lisbona, Londra, Parigi, l'Avana, Roma, Seoul e Belgrado**.

Queste collaborazioni hanno consentito all'azienda di ottenere numerosi premi e riconoscimenti a livello internazionale, fino al conseguimento, nel 2017, della prestigiosa certificazione di **B-Corp** per il rispetto di elevati standard di trasparenza, responsabilità e sostenibilità. Nel 2020, la consapevolezza maturata sul tema della sostenibilità come tratto distintivo della Diasen ha spinto l'azienda ad assumere formalmente nel proprio statuto il riconoscimento per l'impegno, quale Società Benefit, di redistribuire una quota del valore prodotto in attività e progetti di beneficio comune e che impattino positivamente sulla società e sull'ambiente.

L'azienda conta 40 dipendenti e nel 2021 ha registrato un fatturato di circa 8 milioni di euro, in costante crescita. All'estero sono presenti sedi decentrate negli Stati Uniti d'America, a Dubai e in Portogallo, primo Paese produttore al mondo di sughero, ma il grosso del personale si trova nella sede storica di Sassoferrato.

Il sughero è un materiale tipicamente mediterraneo, è riciclabile ed è rinnovabile perché la corteccia delle querce da cui si estrae si rigenera ogni 10 anni. Per questo lavorare il sughero significa anche mantenere e tutelare le sugherete da cui si ricava e questo impatta sui livelli di CO2 nell'ambiente diminuendone l'emissione. Tecnicamente il sughero permette di creare soluzioni che favoriscono il risparmio energetico e il **benessere termico estivo e invernale**.

L'attenzione di Diasen per la formazione è una componente essenziale del DNA aziendale, tanto da spingerla a fondare, in partnership con gli ordini degli ingegneri e degli architetti, la **Green Future Academy**, un polo per l'alta formazione sull'edilizia ecosostenibile fondata proprio a Sassoferrato nel 2017 ed inaugurato dall'archistar portoghese Carrilho da Graça.

L'esperienza ventennale della Diasen dimostra che industria e ambiente non sono necessariamente due realtà contrapposte. È infatti possibile fare impresa e farlo in modo sostenibile, non danneggiando l'ambiente e al contempo creando nuovi posti di lavoro. Il tratto distintivo dei prodotti Diasen è l'uso di materie prime naturali, prima fra tutte il sughero, estratto dalle foreste della Sardegna e impiegato in forma granulare nelle biomalte e nelle pitture. Ne deriva l'implementazione di **un'economia circolare** ispirata alla cultura del riutilizzo delle eccedenze provenienti da altri tipi di produzione. Inoltre, anche il residuo dei trattamenti di raffinazione eseguiti in Diasen viene destinato ad altri settori che, a loro volta, lo usano come materia prima. In più il sughero è un materiale con proprietà isolanti talmente elevate da generare risparmi consistenti sia in termini di riscaldamento che di raffrescamento delle abitazioni. In Diasen l'attenzione all'ambiente che va oltre l'orizzonte delle materie prime e della produzione e abbraccia tutti gli aspetti della gestione e dell'operatività aziendale, incluso il versante energetico, con nuovi investimenti nell'energia solare, nel packaging, attraverso soluzioni a imballaggio ridotto, nella riduzione del consumo di acqua e di combustibile.

1978	Italsoventi comincia la produzione di solventi destinati all'uso industriale. Nella gamma dei prodotti sono presenti anche le prime vernici speciali rivolte al mondo dell'edilizia
1980	Italsoventi avvia lo sviluppo di prodotti per l'edilizia Green.
1985	Nasce Diathonite, il composto termico a base di sughero per l'isolamento termico ed il risanamento dell'umidità.
1995	Dall'unione di Diathonite e Sentium (nome con il quale viene chiamata la vecchia città romana di Sassoferrato) nasce il marchio Diasen,
1999	Viene totalmente abbandonata la produzione di solventi. Italsoventi viene riconvertita al naturale e viene fondata l'azienda Diasen.
2012	L'investimento in Ricerca & Sviluppo supera il 5% del fatturato
2017	Inaugurazione Green Future Academy, polo per l'alta formazione sull'edilizia ecosostenibile
2017	Certificazione b-corp
2017	Diasen è la prima azienda del settore, in Italia, ad aver ottenuto la certificazione Epd - International Epd System
2020	Inserimento nello statuto aziendale dell'impegno quale Società Benefit

Nel 2022 il premio GOLD “**Building Material Awards**” riconosciuto per lo sviluppo di materiali d'avanguardia prodotti o importati da aziende greche nel mercato locale è stato vinto da Diathonite Deumix+ una soluzione sostenibile di Diasen, che punta al futuro rispettando gli obiettivi 2030!

Diathonite Deumix+, capace di grandi performance nel risanamento di edifici storici, è stata valutata da una giuria composta da rinomati scienziati e professori delle principali istituzioni accademiche del paese e ingegneri con una vasta esperienza in ogni tipo di applicazione.

I criteri di valutazione utilizzati sono stati: innovazione, prestazione (performance), costo e tempo di vita, durata, impronta ambientale, plasticità, compatibilità con il substrato materiale esistente o sistema di materiali, esportabilità.

Sempre nel 2022 ha ottenuto un grande riconoscimento al **Salone Internazionale Batimat** che si svolge in questi giorni a Parigi. Una giuria di specialisti ha infatti premiato l'azienda per “Les Awards de l'Innovation du Mondial du Bâtiment”, riconoscendo il contributo innovativo che le sue soluzioni per la bioedilizia offrono alla difesa dell'ambiente e alla battaglia contro i cambiamenti climatici, in un settore che è responsabile di circa la metà delle emissioni globali di CO2 in atmosfera. Oggetto del premio, uno dei prodotti di punta dell'azienda, il termopavimento ultraleggero a base sughero Diathonite Thermostep.047, a cui è stato riconosciuto un profilo di eccellenza sia nella categoria “Preservare il clima e l'ambiente” che in quella “Interior & Garden”, menzione riservata solo a Diasen, unica tra le aziende premiate dalla giuria parigina a risultare vincente in due categorie. “Siamo onorati per il premio che Batimat ha riconosciuto alla nostra azienda”, dichiara il presidente di Diasen, Diego Mingarelli, “La Francia è stata uno dei primi paesi a intuire ed accogliere con entusiasmo l'innovazione e l'impronta ecologica delle nostre soluzioni e il premio a Diathonite Thermostep.047 conferma questa affinità elettiva”. Non è un caso che il percorso di internazionalizzazione della Diasen abbia trovato in Francia un riferimento fondamentale di evoluzione e sviluppo. Una storia che ha visto la Diasen protagonista di interventi rilevanti, tra i quali alcune stazioni della metropolitana di Parigi e il risanamento di importanti edifici storici nella capitale, come a Lione e a Béziers.

1.1.2 – La gamma dei prodotti

Diasen ha ideato, sviluppato e perfezionato la Diathonite, l'unico vero intonaco a base sughero con caratteristiche di isolamento termo-acustico e risparmio energetico. Si tratta di un composto termico, deumidificante e fonoassorbente in grado di interpretare, in chiave moderna, le norme internazionali sul risparmio energetico, il comfort abitativo, la riduzione del rumore negli edifici, la ristrutturazione e la bioedilizia.

La gamma dei prodotti comprende anche una linea destinata al coating ed alle impermeabilizzazioni. Attraverso i sistemi Acriflex e gli altri impermeabilizzanti Diasen è possibile intervenire in qualsiasi situazione, in assoluta sicurezza per chi opera, ottimizzando i tempi di posa, riducendo la probabilità di errore, aumentando e prolungando la performance dei risultati nel tempo. Resine versatili e resistenti nel tempo per pavimentazioni e rivestimenti di ogni tipo: dalle piscine agli impianti sportivi, dai parcheggi alle pavimentazioni industriali.

Completano la gamma una linea di prodotti di semplice e rapida applicazione che permettono di risolvere in modo facile, sicuro e definitivo i problemi tipici dell'edilizia residenziale, come umidità, muffe e condense, lesioni del cemento e infiltrazioni d'acqua. La capacità di fornire soluzioni personalizzate, una visione internazionale a tutto campo ed uno stretto rapporto con la ricerca scientifica fanno di Diasen un punto di riferimento per progettisti e clienti.

1.1.3 – In quali mercati opera l'azienda?

L'azienda ottiene circa la metà del suo fatturato dall'export e, pur rimanendo ancorata al suo territorio d'origine, è attualmente protagonista di un grande **processo di internazionalizzazione**, come dimostrano l'espansione in

Corea del Sud, Nuova Zelanda, Cile, l'apertura delle sedi di Dubai (Middle East), Atlanta (Usa), Evora (Portogallo) e Sablet (Francia).

Dal 2008, in seguito alla crisi profonda nell'edilizia italiana, il mercato interno si è ridimensionato fortemente. Da quella fase così difficile è scaturito un percorso di sviluppo dell'export che non si è più arrestato ed ha consentito di ottenere riconoscimenti e successi costanti sui mercati internazionali.

Oggi, l'azienda è presente in 65 nazioni, con sedi locali distaccate e una squadra di 150 tecnici commerciali in Europa e nel mondo. Diasen ha partecipato alla realizzazione di progetti di architetti di fama mondiale in città come Lisbona, Londra, Parigi, l'Avana, Roma, Seoul e Belgrado.

Sotto questo profilo, il punto di forza dell'azienda è la competenza sviluppata nei risanamenti delle murature degli edifici storici, dove è necessario tutelare le murature, ed avere un materiale capace di aderire, uniformarsi, che non deve rompere l'equilibrio del tempo. Questo ha rappresentato per l'azienda un elemento naturale di proiezione internazionale, dove, prima che in Italia, si è sviluppata una maggiore sensibilità riguardo ai temi della sostenibilità.

Ad esempio, **l'UNESCO** ha selezionato i materiali Diasen per il risanamento della "Città Vecchia" nel centro dell'Havana e le Grandi Opere Spagnole hanno scelto i prodotti Diasen per impermeabilizzare i viadotti della linea ferroviaria ad alta velocità Barcellona-Madrid.

Parigi si rifà il trucco per le Olimpiadi 2024 grazie all'ingegno e all'innovazione della Diasen. Sarà la Diasen, guidata dall'imprenditore fabrianese Diego Mingarelli, a curare infatti i lavori per l'installazione di impianti fonoassorbenti per le nuove stazioni delle metropolitane della capitale francese. Proprio in virtù delle specifiche competenze tecniche dell'impresa marchigiana, verranno realizzate strutture in grado di rendere maggiormente silenziose le aree di transito e sosta dei treni, anche attraverso l'utilizzo del sughero, materiale di riferimento della Diasen. «Portiamo in questo cantiere straordinario – fanno sapere dall'azienda – l'innovazione e lo stile italiano di 'Diathonite acoustix', una soluzione naturale, d'avanguardia e a base sughero scelta dai committenti per ridurre l'impatto dei rumori e l'effetto dei riverberi. 'Diathonite', grazie alle sue qualità fonoassorbenti, fonoisolanti e termiche, è il top del comfort termoacustico». Anche la metropoli parigina, dunque, sceglie il know how dell'entroterra marchigiano, in particolare il gruppo capitanato da Mingarelli, peraltro l'unico imprenditore delle Marche selezionato per far parte in questi mesi del 'B20', ovvero l'organismo di supporto tecnico, composto da industriali e manager, chiamato a fornire una serie di consigli e suggerimenti ai grandi capi di Stato del pianeta, realizzando appositi fascicoli da sottoporre ai leader politici e istituzionali prima del G20 previsto per il prossimo autunno.

Dopo la Metro di Parigi, DIASEN lascia la sua impronta nella rinascita di uno dei gioielli dell'architettura europea.

Si è concluso da poco il lungo intervento di recupero del **Palazzo Reale di Évora**, uno dei massimi esempi del Rinascimento architettonico portoghese, che torna al suo splendore grazie alle soluzioni innovative ed ecologiche Diasen, in grado di conservare l'integrità storica dell'edificio e di garantire e tutelare la bellezza di un'opera universalmente riconosciuta.

1.1.4 – L'andamento del settore nel quale opera l'azienda e l'intensità della concorrenza

L'azienda opera in un settore di grandi player, ma nonostante le sue piccole dimensioni ha saputo differenziarsi adottando azioni strategiche che le hanno consentito di posizionarsi quali leader di una nicchia di mercato che non conosce concorrenza. Queste azioni si sono esplicitate attraverso continui investimenti in ricerca e sviluppo tecnologico del prodotto e dei processi, nonché mediante l'adozione di **modelli di certificazione esterni** orientati ai temi della sostenibilità ambientale. L'attenzione all'ambiente è il tratto distintivo e l'elemento che più caratterizza l'azienda sul mercato, rispetto ai competitor. Inizialmente, l'azienda ha saputo distinguersi per aver impiegato per

prima il sughero e averne compreso le potenzialità come materia prima, ma l'intuizione iniziale è stata continuamente supportata e sviluppata consentendo di mantenere costante e persino incrementare il vantaggio competitivo iniziale.

L'azienda produce un prodotto "difficile" ed ha perciò deciso di investire in maniera importante anche nella formazione tecnica e culturale dell'intera filiera, attraverso la Green Future Academy, organizzando incontri con le scuole, con i professionisti, con le università. Diasen prefigge l'obiettivo di contribuire ad uno sviluppo sostenibile, ben consapevole del fatto che la sostenibilità è estremamente costosa e incompatibile con la prospettiva di un'economia ispirata al low cost, ma la forte specializzazione, le peculiarità tipiche della gamma di prodotti, nonché il continuo sviluppo delle collaborazioni ad alto livello consentono di prevedere buoni risultati anche per il futuro.

L'edilizia è uno dei settori industriali considerati a maggior impatto ambientale soprattutto per quanto concerne il consumo di materie prime: si stima che, da solo, impieghi circa la metà di tutte le risorse naturali estratte a livello mondiale. Non trascurabili sono poi le emissioni inquinanti derivanti dall'estrazione, dalla lavorazione e dal trasporto delle materie prime, quelle legate alla costruzione dei manufatti, alla loro demolizione e alla gestione dei rifiuti da costruzione. Ogni anno si producono più di 4 miliardi di tonnellate di cemento, da cui dipendono circa l'8% delle emissioni globali di CO₂.

Il settore delle costruzioni è l'industria più grande del mondo, rappresenta il 13% del Pil globale, ma con una crescita della produttività di appena l'1% annuo: i guadagni complessivi al lordo di interessi e tasse (EBIT) sono solo del 5% circa.

La Commissione Europea ha affermato che gli edifici attuali generano il 40% delle emissioni. I player pubblici e privati concordano sul fatto che la riqualificazione energetica degli edifici sia essenziale per la rigenerazione delle città.

L'industria delle costruzioni rappresenta l'8,2% del prodotto interno lordo dell'UE e conta 18 milioni di posti di lavoro; è responsabile del 36% delle emissioni annuali di CO₂, del 40% del consumo di energia, del 50% delle estrazioni di materie prime, del 21% di acqua potabile. Si prevede che entro il 2025 saranno necessari circa 1 milione di nuovi lavoratori, che dovranno essere formati su nuove competenze: efficienza energetica, digitalizzazione ed economia circolare.

Il mercato green dell'edilizia è in netta crescita, come evidenziato da una recente indagine americana di **Research & Markets** pubblicata sulla testata Environmental Leader: a livello mondiale si prevede infatti un raggiungimento a valore di 187,4 miliardi di dollari entro il 2027, con un tasso di aumento annuale dell'8,6%.

Uno scenario confermato anche dal **World Green Building Council**, secondo cui le infrastrutture e gli edifici punteranno a dimezzare del 40% le emissioni di carbonio entro il 2030, e del 100% entro il 2050.

L'undicesimo **Rapporto GreenItaly della Fondazione Symbola** e di Unioncamere ha misurato di recente la forza della green economy nazionale. Il Rapporto conferma che sono oltre 432 mila le imprese italiane dell'industria e dei servizi con dipendenti che hanno investito negli ultimi 5 anni (2015-2019) in prodotti e tecnologie green. Valore in crescita rispetto al quinquennio precedente, quando erano state 345 mila (il 24% del totale). Nel manifatturiero sono più di una su tre (35,8%).

In questi investimenti fanno la parte del leone l'efficienza energetica e le fonti rinnovabili insieme al taglio dei consumi di acqua e rifiuti, seguono la riduzione delle sostanze inquinanti e l'aumento dell'utilizzo delle materie seconde.

Dall'indagine emerge chiaramente che green e digitale insieme rafforzano la capacità competitiva delle aziende. Le imprese eco-investigatrici orientate al 4.0 nel 2020 hanno visto un incremento di fatturato nel 20% dei casi, quota più elevata del citato 16% del totale delle imprese green e più che doppia rispetto al 9% delle imprese non green. In Italia sono state introdotte importanti misure di incentivazione economica per la ristrutturazione e l'efficientamento energetico degli edifici privati. Ne è derivata una spinta all'innovazione sostenibile della filiera

che ha mobilitato oltre 42 miliardi di investimenti per la riqualificazione energetica, di cui 3,5 miliardi solo nel 2019, con un risparmio complessivo di circa 17.700 GWh/anno (fonte ENEA)

1.1.5 – L'importanza dell'innovazione tecnologica e/o organizzativa per la competitività nel settore.

L'innovazione tecnologica è il DNA dell'azienda ed è alla base della strategia aziendale. Diasen deve la sua stessa genesi ad un'innovazione tecnologica, la diathonite e ne ha sviluppato il potenziale a tal punto da porre alla base della mission aziendale l'offerta di soluzioni che uniscano innovazione, qualità e alto contenuto tecnologico al rispetto dell'ambiente e delle generazioni future.

L'impegno dell'azienda nella ricerca e nel green l'ha portata ad essere inserita nella **TOP 100 di Greenitaly**, rapporto stilato da Unioncamere, Symbola e Fondazione delle Qualità Italiane e ad essere segnalata da Wired Italia come “una tra le aziende più interessanti dell'attuale panorama nazionale dell'edilizia green”, oltre che a consentirle di ottenere la certificazione ISO 14001 per l'adozione di sistema di gestione, controllo e sistematico miglioramento degli impatti ambientali delle proprie attività.

Negli ultimi anni nel settore dell'edilizia sostenibile si è diffusa una maggiore sensibilità verso la progettazione di edifici, sia nuovi che preesistenti, che tenga conto della biocompatibilità della costruzione al fine di limitarne l'impatto sull'ambiente. La sostenibilità non è più vista come una scelta, ma piuttosto come una necessità per coniugare le esigenze e le evoluzioni dell'edilizia con il rispetto dell'ambiente, del territorio e della salute dell'uomo. La maggiore sensibilità nei confronti delle tematiche ambientali ha portato alla nascita e allo sviluppo di programmi d'azione e politiche internazionali volte alla riduzione dei consumi di energia e delle emissioni di anidride carbonica. La direttiva europea 2010/31/UE prevede che entro fine 2020 tutti gli edifici di nuova costruzione siano edifici a energia quasi zero. La necessità di rispettare le nuove normative si ripercuote sull'intera vita del prodotto edilizio: dalla scelta e il reperimento delle materie prime, ai processi produttivi, fino al recupero e alla riciclabilità dei materiali. In questo scenario la Diasen affianca alla qualità dei suoi prodotti un eccellente e competente servizio tecnico, in grado di fornire assistenza qualificata e soluzioni personalizzate, intervenendo sulle esigenze specifiche del cantiere dalla fase di progettazione a quella di posa in opera. Le soluzioni offerte si contraddistinguono quindi per la ricerca di una dimensione ecocompatibile, per la capacità di differenziarsi dall'offerta corrente e per la sperimentazione di materiali intelligenti e innovativi.

1.2 ORIENTAMENTI STRATEGICI E PROCESSI DI INNOVAZIONE

Innovazione di prodotto e internazionalizzazione sono gli elementi che hanno permesso all'azienda di affermarsi rispetto agli altri competitor. L'internazionalizzazione è stata la scelta vincente che ha consentito all'azienda di superare i momenti difficili negli anni della crisi dell'edilizia, riuscendo così a mantenere la propria posizione di mercato, ribaltando il peso del proprio fatturato dall'Italia all'estero.

Oggi, Diasen sta orientando la strategia aziendale nella direzione di accrescere la forza del proprio brand e di anticipare e guidare le nuove tendenze in campo edilizio, verso una filosofia green e sostenibile. *“Per noi la sostenibilità rappresenta un elemento vitale e uno strumento di gestione. Questo perché, se la sostenibilità è un fattore tra i tanti, sarà soggetta alle tendenze del tempo, se invece è un fattore costitutivo, quindi una sorta di DNA, come nel nostro caso, allora diventa una chiave di lettura di tutta l'azienda. Noi pratichiamo una sostenibilità a 360°: utilizziamo il sughero prendendo lo scarto del prodotto che viene destinato alla produzione di tappi per l'imbottigliamento del vino che è una produzione che genera tanto avanzo. Poi lo raffiniamo e lo maciniamo tramite un nostro impianto in diverse granulometrie che utilizziamo negli intonaci e nelle pitture. La frazione di scarto che noi produciamo viene quindi destinata ad impianti di gare per cavalli. È quindi un caso di economia circolare reale”.* (Gian Pietro Simonetti. HR e Marketing.)

La sostenibilità è l'asset strategico su cui Diasen sta impostando il proprio business, puntando a proporre una concezione moderna del costruire, orientata al risparmio energetico e all'attenzione per l'ambiente. Al momento sta studiando lo sviluppo di **soluzioni leggere, termiche e resistenti** per pavimenti, solai e coperture ma anche pitture a base sughero. Ambisce a diventare un punto di riferimento per tutti i professionisti del settore che hanno la necessità di individuare soluzioni green per l'edilizia.

Parallelamente, sono costantemente allo studio soluzioni di marketing che possano contribuire a far conoscere la filosofia Diasen e sensibilizzare gli operatori del settore edile. Ad esempio, è stato messo a disposizione di architetti, ingegneri e professionisti un innovativo software online, **Diatherm**, per effettuare calcoli termici in linea con il nuovo modello di calcolo dinamico orario proposto dalla norma EN ISO 52016-1. Il software è gratuito e riesce a riprodurre i consumi e le condizioni climatiche dell'edificio nel suo utilizzo reale, in relazione alle condizioni climatiche del territorio.

Le continue innovazioni di processo rappresentano un'ulteriore arma strategica per coniugare produttività, qualità e sostenibilità, specie per quanto riguarda la macinazione del sughero.

“La pandemia non ha modificato molto il nostro modo di agire” spiega Gian Pietro Simonetti, responsabile HR & Marketing. *“Durante il lock down abbiamo agito anticipando di 1 anno la consegna di molti ordini provenienti dall'estero. Abbiamo inserito lo smart working, ma da noi non ha avuto molto successo. La gente è stata invece contenta di tornare in azienda. Da un punto di vista organizzativo, da un lato, abbiamo sfruttato lo strumento Zoom per svolgere le nostre riunioni aziendali, una sorta di ufficio virtuale, e dall'altro per proseguire in un aspetto fondamentale del nostro sviluppo strategico, il webinar, che per noi non nasce nella fase di confinamento, ma era stato implementato già in precedenza per raggiungere quelli che sono i nostri influencer, cioè ingegneri e architetti. Da questo punto di vista, il webinar ha rappresentato una risposta al confinamento e ci ha consentito di proseguire queste attività.*

Una volta chiusa l'emergenza Covid, abbiamo pensato al webinar come modalità di costruzione di relazioni estese con ingegneri e architetti e che diversamente non potevano essere raggiunti. Dal Covid abbiamo imparato a dare la massima valorizzazione alla virtualità delle relazioni, a prescindere dalla pandemia. Abbiamo rafforzato e sviluppato anche tutta la parte di web marketing legata alla generazione dei leader. Cerchiamo di organizzare degli eventi in presenza, online, oppure misti, allo scopo di fare da “calamita”: piuttosto che essere noi ad andare da loro in seconda istanza, organizziamo eventi che suscitano interesse e attrattiva, a cui hanno partecipato anche 700 persone, tra architetti e ingegneri, di cui 100 in presenza e 600 a distanza, tanto che, visti i risultati assolutamente lusinghieri, questa modalità è oggetto di attenzioni anche da parte di altri soggetti.”

1.3 OBIETTIVI AZIENDALI, PIANO FORMATIVO E RISULTATI

Attraverso la partecipazione al Piano Formativo oggetto del presente monitoraggio, Diasen s.r.l. si è preposta di raggiungere quali principali obiettivi aziendali l'acquisizione di competenze specifiche attraverso due interventi distinti, ma strettamente connessi e consequenziali l'uno all'altro: da un lato, **il marketing internazionale** e, dall'altro, la gestione delle piattaforme social e **dell'e-commerce**.

Già prima del Covid l'azienda aveva intercettato oggettivi elementi di convenienza a sviluppare un marketing internazionale che fosse anche fortemente connesso all'uso delle piattaforme online. L'azienda aveva compreso di aver raggiunto dimensioni tali da richiedere questo come un passaggio strategico per la costruzione di una redditività maggiore rispetto ad una economia basata sui canali di vendita tradizionali che comportano maggiori costi commerciali.

Sono state coinvolte in maniera trasversale diverse risorse sia dell'area commerciale che dell'area marketing, ma anche il personale dell'amministrazione, in quanto l'azienda si è preposta l'obiettivo di creare le condizioni per una più intensa cooperazione tra i reparti e per la condivisione ad ogni livello della vision aziendale.

La formazione svolta ha consentito di potenziare le iniziative collegate al lancio della nuova linea di prodotti **Genial Solver**, venduta direttamente attraverso l'omonimo sito di e-commerce, ma anche su Amazon.

Rispetto agli obiettivi attesi e precedentemente esposti, la partecipazione al Piano Formativo ha consentito di conseguire i risultati sperati ed ha completamente soddisfatto le esigenze e le aspettative dell'azienda, andando concretamente a trasferire nuove competenze alle persone che hanno partecipato ai corsi.

Il rapporto tra l'investimento in formazione - in termini di costi e di tempo - e i risultati ottenuti è stato giudicato adeguato. Gian Pietro Simonetti – responsabile HR e Marketing – ci ha confermato che: *“L'Azienda non possiede strumenti formali e strutturati di misurazione dei risultati della formazione, ma ha operato una valutazione qualitativa del piano formativo, potendo fare affidamento sulla mia presenza costante in azienda anche con questo duplice ruolo di partecipante alla formazione e di monitoraggio dei risultati. Anche se non si fa un monitoraggio formale, quello che per noi conta è il monitoraggio sostanziale che facciamo internamente”*. Questo è lo strumento migliore di misurazione: la constatazione che i lavoratori hanno dimostrato di mettere a frutto nel loro lavoro quotidiano nuove competenze e abilità che prima non possedevano, manifestando maggiore confidenza e consapevolezza del ruolo svolto in e per l'azienda.

In azienda non sono presenti rappresentanze sindacali e la condivisione del piano formativo è passata attraverso un comitato tecnico di pilotaggio, formato dalle parti confindustriali da un lato e dai delegati sindacali esterni, dall'altro. Alla base del progetto c'è un accordo sindacale siglato e condiviso tra le parti, mentre durante il periodo dell'attività formativa, il comitato di pilotaggio ha svolto il monitoraggio e la valutazione dell'attività, tenendo una serie di incontri per verificare che, a mano a mano, fossero stati raggiunti gli obiettivi definiti in fase di presentazione del progetto. Al termine del progetto, tutta l'attività di monitoraggio e verifica è stata riassunta in una relazione finale dove sono stati indicati gli obiettivi che sono stati raggiunti in termini numerici. In questo caso specifico, solo il piano formativo specifico per l'e-commerce è stato interrotto durante il periodo del covid e per lo stesso è stato necessario disporre una proroga rispetto alla scadenza originale. In ogni caso, nonostante ciò, il comitato di pilotaggio ha potuto verificare che, pur essendoci stato un allungamento dei tempi, gli obiettivi formativi stabiliti nel progetto sono stati raggiunti.

2. IL PIANO FORMATIVO, IL PUNTO DI VISTA AZIENDALE

2.1 L'ANALISI DEL FABBISOGNO

Per realizzare l'analisi dei fabbisogni formativi l'azienda ha fatto ricorso ad un costante confronto tra il Responsabile delle Risorse Umane e Marketing e gli altri Responsabili di Funzione.

All'esito dell'analisi dei fabbisogni così condotta, l'azienda ha definito le competenze attualmente presenti nei vari comparti interessati ed ha elaborato i dati così acquisiti al fine di identificare e circoscrivere le skills che necessitavano di essere potenziate, determinando quindi le azioni formative da adottare.

I corsi ritenuti necessari sono stati individuati direttamente dall'azienda, nell'ambito di un processo di revisione delle strategie aziendali articolato e ambizioso. Secondo le riflessioni dell'azienda, la scelta e la valutazione dei programmi da attivare si è inserita all'interno di questo percorso, per la cui realizzazione era necessario intervenire in primis sulla cultura aziendale. *“Per Diasen la formazione è parte integrante della strategia aziendale e una voce costantemente presente nei piani di investimento a breve, a medio e a lungo periodo”* – Gian Pietro Simonetti – Responsabile HR e Marketing. Conseguentemente, nel corso dell'analisi dei fabbisogni formativi che ha preceduto l'attivazione del piano oggetto della presente valutazione, non sono emersi fabbisogni inaspettati che l'Azienda non aveva mai considerato.

Dall'analisi così condotta, l'azienda ha individuato che i bisogni formativi che presentavano maggiori caratteristiche di congruità rispetto al percorso strategico intrapreso riguardassero due aree in particolare: 1. lo sviluppo delle attività di marketing, vendita e post-vendita; 2. La gestione delle piattaforme social e di e-commerce

Con questi due interventi l'azienda si attendeva di ottenere: vantaggi competitivi sul mercato di riferimento; un miglioramento delle politiche di copertura e penetrazione commerciale, con particolare riferimento alle piattaforme di vendita on line; l'acquisizione da parte dei lavoratori di abilità nell'uso delle tecnologie di marketing digitale ed

e-commerce; l'implementazione di una attività di marketing internazionale compatibile e sostenibile anche con le piccole dimensioni aziendali.

Ad opinione dell'azienda, tutte le azioni formative intraprese sono state in grado di trasferire le competenze che mancavano nelle aree indicate e le conoscenze operative richieste per l'area marketing e-commerce. È stato particolarmente apprezzato il fatto che le azioni formative abbiano contribuito a diffondere tra tutti i partecipanti lo spirito di coinvolgimento e condivisione degli obiettivi aziendali.

Sotto quest'ultimo aspetto, l'azienda sta mettendo in campo un costante impegno formativo. La formazione interna viene svolta con continuità e frequenza, anche a prescindere dal reperimento di canali di finanziamento terzi. In particolare, Gian Pietro Simonetti ha segnalato come l'azienda abbia intrapreso un percorso che può intendersi trasversale rispetto alla formazione ma che da questa non può prescindere: *“L'azienda intende coinvolgere nei processi decisionali alcune figure che hanno saputo distinguersi, ma questo comporta di rinunciare a ciò che siamo abituati a fare; e tale cambio lo fai solo attraverso azioni di formazione, non più indirizzate al saper fare, ma che mettano al centro la capacità di pensare diversamente il futuro”*. Diasen ha anche sperimentato formule alternative alla classica formazione in aula con docente: *“questa estate abbiamo fatto un'esperienza motivazionale in barca ed è stata un'esperienza che contiamo di ripetere”*.

2.2 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE NELLA FORMAZIONE

I soggetti coinvolti nella formazione appartengono sia all'area commerciale che all'area tecnica, oltre che all'area marketing. Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono quelle direttamente coinvolte nelle attività legate al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dall'azienda. I beneficiari della formazione sono stati individuati in base alla loro storia in azienda, selezionando in particolare risorse giovani e dinamiche e che si sono contraddistinte per determinazione, predisposizione al lavoro di squadra e propensione all'apprendimento.

La volontà di Diasen s.r.l. è anche quella di motivare e coinvolgere attivamente il dipendente in un processo costante di crescita e innovazione, non solo personale, ma dell'intera realtà aziendale. Rispetto al piano in oggetto, le azioni sono state rivolte prevalentemente ai settori tecnico-commerciale e marketing. I partecipanti ai due corsi erogati sono:

- A. Marketing internazionale: Barbaresi Davide, Bergamo Matteo, Giuseppetti Roberta, Gubinelli Elisa, Marcelli Francesco, Pistola Barbara e Simonetti Gian Pietro.
- B. Piattaforme social e e-commerce: Angioletti Valentina, Matteo Bergamo, Bernardi Paolo, Colonna Matteo, Giuseppetti Roberta, Luciani Piergiorgio, Pistola Barbara, Simonetti Gian Pietro, Sonaia Simone, Tomassoni Davide, Gubinelli Elisa e Boccaccini Daniele

2.3 LA PROGETTAZIONE E L'EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

I contenuti formativi sono stati personalizzati sulla base delle esigenze e problematiche aziendali e sono stati affrontati privilegiando un approccio pratico di **learning by doing**, affrontando durante i laboratori le carenze e/o le incertezze con cui il partecipante è chiamato a confrontarsi in concreto e nel quotidiano. Nonostante il mancato svolgimento di una verifica finale del livello di apprendimento conseguito, l'efficacia dei corsi è stata valutata con soddisfazione in funzione dei risultati in tutti gli ambiti aziendali coinvolti. La formazione ha permesso ad ogni partecipante di acquisire nuove skills e maggiore autonomia.

La progettazione del percorso formativo è risultata estremamente coerente in termini di obiettivi formativi, esiti attesi, metodologie didattiche, destinatari dei corsi rispetto a quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni e, in fase di gestione del Piano, non è emersa la necessità di apportare cambiamenti rispetto al programma iniziale.

La micro-progettazione della formazione, anche in periodo di covid, ha cercato di mantenere la didattica in presenza, visto che le docenze sono state svolte in modo estremamente pratico e laboratoriale.

Le metodologie didattiche sono state pensate in modo tale da trasferire nel più breve tempo possibile le abilità e le competenze da usare in azienda. Gli argomenti introduttivi di carattere teorico sono stati affrontati con un approccio snello e mirato, per poi dedicarsi ad esercitazioni, modelli e casi concreti, in maniera da anticipare le difficoltà dell'attività quotidiana.

Per la scelta dei docenti, l'azienda ha ritenuto di necessario rivolgersi alla propria rete di consulenti per implementare un'azione formativa che fosse funzionale agli obiettivi strategici. I docenti esterni selezionati avevano già collaborato in precedenza con l'azienda e avevano già dimostrato un effettivo livello di specializzazione e una comprovata esperienza nel trasferire in modo rapido e operativo competenze e tecniche.

Il corso di Gestione piattaforme social e e-commerce è iniziato a febbraio 2020 e si è interrotto tra marzo e metà giugno a causa del Covid, per poi concludersi a luglio. Il docente, Emanuele Anselmi, ha svolto l'attività didattica interamente in aula per una durata di 58 ore. L'azienda ha volutamente deciso di coinvolgere nella partecipazione al corso, anche figure dell'amministrazione, ritenendo importante far percepire a tutti i lavoratori che l'azienda non sia fatta a compartimenti stagni e come sia utile e necessario garantire loro una visione d'insieme dell'azienda piuttosto che focalizzarsi unicamente sulle rispettive funzioni individuali.

Il corso di marketing internazionale si è svolto invece nel periodo luglio-ottobre 2020 dal docente Valentino Grilli. Ha avuto una durata di 58 ore e anche in questo caso è stato tenuto interamente in aula. Vi hanno partecipato 7 dipendenti, 6 a tempo indeterminato e 1 apprendista.

Nello svolgimento del piano formativo non si sono verificati imprevisti ed il programma pianificato è stato interamente rispettato.

2.4 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE

Nell'analisi dei risultati del piano formativo appare opportuno verificare anche il livello complessivo di gradimento dei partecipanti e la loro reazione immediata al corso.

Dalle testimonianze raccolte è emerso che la soddisfazione tra i partecipanti sia stata molto alta. La frequentazione dei corsi ha prodotto risultati immediatamente apprezzabili grazie al taglio pratico delle lezioni, ad una valida progettazione didattica e alla selezione dei docenti.

Per il monitoraggio e la valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti, l'Azienda ha potuto contare sulla figura di Gian Pietro Simonetti – responsabile HR e Marketing – il quale ha direttamente partecipato ai corsi di formazione e dunque ha potuto verificare con mano in prima persona l'efficacia e la coerenza dei percorsi formativi: *“il giudizio è buono, specialmente per la parte sviluppata da Anselmi che ci ha trasmesso delle informazioni in più anche rispetto al programma stabilito. Ciò ci ha permesso di affrontare una serie di criticità legate all'idea di voler sviluppare una presenza a livello di e-commerce per inserire nella vendita on line una linea di prodotti che non fosse a marchio Diasen. Il giudizio è positivo anche per quanto riguarda il corso di marketing internazionale, in quanto ci ha fornito gli strumenti che poi abbiamo utilizzato per promuovere le vendite on line, rendendo attrattivo il sito e-commerce”*.

Nell'analisi dei risultati del piano formativo è stato verificato anche il livello complessivo di gradimento dei partecipanti e la loro reazione immediata al corso. L'ente capofila ha curato la somministrazione di un questionario ai partecipanti per conoscere il livello di soddisfazione da cui è emerso che quest'ultima è stata molto alta e la frequentazione del corso ha prodotto risultati immediatamente apprezzabili: grazie al taglio pratico dei laboratori, il personale si è sentito in grado in poco tempo di utilizzare la nuova piattaforma e-commerce.

Nessuna criticità è stata rilevata ed è costantemente emersa la massima soddisfazione da tutti.

Nel piano formativo non sono stati previste modalità di attestazione degli esiti di apprendimento. Le valutazioni dei docenti e dell'azienda sono state restituite in modo informale, osservando le interazioni dei partecipanti. Invero, si registra una generale tendenza a trascurare, anche nel contesto delle esperienze formative di eccellenza, l'importanza di una formale attestazione degli esiti di apprendimento della formazione aziendale. Andrebbe invece compreso come una formalizzazione degli esiti di apprendimento rivestirebbe una sicura utilità. Manca dunque una sensibilità verso la tracciatura documentale degli apprendimenti delle persone nel corso della vita lavorativa.

3. EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

3.1 I RISULTATI PERCEPITI

Al fine di verificare l'impatto dei corsi formativi finanziati da Fondimpresa sui processi aziendali è utile e necessario esaminare se, a seguito della formazione, si siano riscontrati cambiamenti concreti nei processi aziendali.

A ben vedere, nel caso in esame, l'apporto dell'azione formativa ha determinato ben più di un cambiamento dei processi, essendone infatti scaturita l'implementazione di una intera nuova area strategica, dedicata ai canali di vendita digitali che si sono andati ad aggiungere a quelli tradizionali.

Nello specifico, l'azienda si è mossa lungo due direttrici: da un lato, è stata creata una piattaforma di e-commerce proprietaria che si muove su un sito specifico dove si possono fare ordinazioni online e che viene gestito internamente dall'azienda; dall'altro lato, in parallelo, è stata sviluppata anche la presenza di questa stessa linea di prodotti sul canale Amazon, il quale però richiede tutt'altro tipo di gestione e offre potenzialità e vantaggi di diverso genere.

Gian Pietro – Responsabile HR e Marketing – ha riferito che: *“eravamo in una fase dove volevamo sviluppare una presenza a livello di e-commerce e vendere on line una linea di prodotti che non fosse a marchio Diasen e ciò ci ha posto di fronte alla necessità di affrontare tutta una serie di criticità: da come sviluppare una capacità attrattiva rispetto al mercato, come realizzare una piattaforma e-commerce, come gestirla in concreto. Abbiamo quindi deciso di seguire contemporaneamente un doppio binario.*

Da una parte, con il corso di marketing internazionale, si sono volute acquisire le competenze comunicative su come attrarre l'attenzione e dare visibilità a prodotti nuovi che nessuno ancora conosce; dall'altra parte accompagnare un processo di vendita on line. I risultati percepiti sono coerenti con gli obiettivi che ci eravamo proposti”

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE SUI PARTECIPANTI

4.1 IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE CUI HANNO PARTECIPATO

La rilevazione dei risultati del piano formativo si è esplicata anche attraverso un'indagine mirata circa le impressioni e le percezioni dei lavoratori direttamente coinvolti.

Agli stessi è stato chiesto di descrivere quali nuove conoscenze e/o competenze ritenessero di aver acquisito tramite la partecipazione ai corsi di formazione.

Roberta Giuseppetti – dell'Ufficio Amministrazione: *“per me l'e-commerce è un mondo sconosciuto anche a livello personale, io preferisco andare a comprare nel negozio sotto casa, quindi il fatto di poter partecipare al corso, vedere come funziona non solo dalla parte dell'acquirente, ma proprio quello che c'è dietro alla vendita del prodotto, per metterlo in risalto, per farlo comprare e per renderlo attraente, è stato per me un modo per capire che cosa fanno i miei colleghi. Invece, per loro è stato un modo per capire che la vendita non finisce con l'acquisto da parte del cliente, perché poi c'è tutta la fase della fatturazione e ciò ci ha permesso di avere un'intenso scambio di idee e di pensieri sul lavoro dell'uno e dell'altro e a me sinceramente è piaciuto nonostante io non lo faccio quotidianamente però in questo modo ne ho potuto cogliere l'importanza”.*

Gian Pietro Simonetti - Responsabile HR e Marketing: *“il corso ha aiutato tutti i partecipanti a capire un aspetto: che la vendita online configura un canale originale e peculiare, che ha sue caratteristiche e le sue dinamiche e che, essendo fortemente correlato anche alle modalità di comunicazione online, deve essere condiviso e conosciuto. Siamo un'azienda di produzione, un'azienda manifatturiera abituata a vivere dentro il ciclo classico che è quello per cui un ordine viene redatto fisicamente da un qualche emissario dell'azienda, arriva all'ufficio commerciale e poi viene trasferito alla produzione. Le stesse dinamiche valgono anche nella modalità online, ma c'era l'esigenza di superare la percezione che l'e-commerce fosse, per così dire, “figlio di un Dio minore”, un canale di*

complemento, non degno di una gestione ad hoc e di una strategia coerente. Ecco, penso che siamo riusciti a rompere questo pregiudizio e, quindi, se la formazione è azione che dà forma, direi che abbiamo fatto una buona cosa”.

L'azienda ha strutturato un programma di interventi formativi articolato e preordinato al raggiungimento di obiettivi di carattere generale strategicamente ben definiti e che ci sono stati illustrati da Gian Pietro Simonetti. Nella sua doppia funzione di Responsabile HR e Responsabile Marketing, egli gode infatti di un punto di osservazione privilegiato: *“a livello generale, stiamo facendo un percorso aziendale che focalizza tutta l'attività dell'azienda **sulla promozione del brand Diasen**. Le altre aziende del settore in cui operiamo, invece, non sono brandizzate o lo sono molto poco. Noi stiamo puntando a fare esattamente il contrario di quello che è il trend classico di settore, in quanto riteniamo che brandizzare un'azienda significhi farle fare un salto di qualità. In questo percorso non si può però prescindere dalle competenze delle persone e dalla loro capacità di cogliere gli scenari e declinarli correttamente. Ci apprestiamo a fare una rivoluzione copernicana e non possiamo farla con ciò che siamo. Dobbiamo quindi far sì di diventare qualcosa di più per andare verso la brandizzazione spinta della Diasen, intervenendo a vari livelli. Ovviamente deve essere tutta l'azienda a farlo quindi occorre una **formazione a 360°**.”*

Tutti gli intervistati hanno confermato che la partecipazione al progetto formativo ha cambiato il loro modo di lavorare e la loro visione con cui approcciano il loro lavoro, avendo imparato ad apprezzarlo da un punto di vista più generale, seguendo un quadro d'insieme che va oltre le singole mansioni.

5. CONCLUSIONI

5.1 GLI ELEMENTI E I FATTORI CHE HANNO INFLUITO POSITIVAMENTE SULLA FORMAZIONE

Analizzando il percorso intrapreso da Diasen s.r.l. nella partecipazione al programma formativo in esame, possiamo sintetizzare gli elementi che l'hanno connotato attraverso una matrice SWOT che incrocia le ricadute positive e le criticità nell'ottica interna e in quella esterna all'azienda.

Fattori interni	Punti di forza - definizione di un percorso correlato con gli obiettivi strategici dell'azienda - percorsi formativi strutturati in coerenza con le diverse competenze coinvolte - possibilità di fare ricorso ad una rete di consulenti in formazione già collaudata - know-how e predisposizione dello staff - collaborazioni già avviate con università e centri di ricerca - rendere tutti narratori dell'azienda	Punti di debolezza mancanza di una formalizzazione degli esiti della formazione
Fattori esterni	Opportunità - crescente interesse del mercato e delle istituzioni per l'edilizia sostenibile. - valore del Made in Italy - valore dello Story Telling nel settore	Minacce Rischi connessi alla crisi energetica

Un buon piano formativo deve risultare efficace, efficiente e sostenibile. Efficace, dal momento che i risultati conseguiti corrispondono agli obiettivi prefissati. Efficiente, in quanto soddisfa un corretto equilibrio tra le risorse investite e i risultati raggiunti. Sostenibile, in quanto deve risultare compatibile con l'operatività ordinaria dell'azienda.

L'azione formativa di Diasen s.r.l. risulta efficace, in quanto ha generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi prefissati e agli effetti desiderati. Il programma formativo è risultato senz'altro efficiente, in quanto il livello dei risultati raggiunti è sicuramente proporzionale e, per certi aspetti maggiore alle attese, in rapporto alle risorse impiegate. Il percorso formativo si è anche dimostrato sostenibile, poiché, da un lato, garantisce all'azienda la possibilità di continuare a competere con successo sul mercato, dall'altro lato, perché il percorso di formazione ha rafforzato il legame tra dipendenti e azienda.

5.2 – LE BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali.

Al termine della formazione, alcune di queste hanno generato per Diasen s.r.l. particolare capacità di risposta alle esigenze dell'azienda. Tali prassi sono altresì dotate dei requisiti di qualità, continuità e trasferibilità.

In questo caso, la decisione di coinvolgere il personale in formazione è venuta direttamente dal top management, ma esprime anche una visione democratica della leadership mirata a condividere gli obiettivi aziendali con tutti i lavoratori, affinché contribuiscano al loro raggiungimento, attraverso un coinvolgimento attivo, non solo del loro saper fare, ma anche del loro saper pensare.

Con uno schema possiamo così sintetizzare la buona prassi formativa di Diasen

Qualità strategica Analisi preliminare dei punti di forza e di debolezza dell'azienda. I nuovi campi di intervento strategico sono stati elaborati solo dopo che si è acquisita questa consapevolezza. La formazione si è inserita in un progetto più generale di evoluzione e crescita aziendale.	Qualità attuativa Il percorso attuato ha richiesto un impegno di tempo e di risorse che si è dimostrato adeguato e non ha compromesso la regolare prosecuzione dell'attività lavorativa. Il rapporto tra risorse utilizzate è stato valutato come positivo ai fini di rendere continuo e proficuo il processo di cambiamento adottato. La partecipazione al corso ha consentito di raggiungere l'obiettivo prefissato di lanciare una nuova gamma di prodotti tramite e-commerce
Riproducibilità Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo sono senz'altro riproducibili in altri contesti formativi simili.	Trasferibilità Le azioni formative possono essere riprodotte in altre aziende e in presenza di problemi diversi.

5.3 CONSIDERAZIONI FINALI

Le nuove sfide del settore edilizia passano da una forte specializzazione: tecnica, tecnologica e di conoscenza e uso dei materiali innovativi che oggi il mercato mette a disposizione sia per la parte termica, sia acustica e antisismica, sia per il comfort ambientale, e richiede anche tanta specializzazione nella progettazione e tanta capacità di assistenza ai clienti.

Comfort, qualità, sostenibilità e customizzazione del prodotto e del servizio, oggi anche in edilizia, sono le risposte che un cliente si aspetta di ricevere partendo dal proprio bisogno e dai fabbisogni di consumi. Una condizione abitativa e di vivibilità più salubre sia per gli inquilini che la abitano, sia per la comunità che la vive.

Costruire richiede uno scambio di saperi

Nel caso della Diasen, l'intero progetto formativo rientrava in una più ampia strategia di sviluppo dell'azienda, che ha già avviato un percorso evolutivo e la vede impegnata a competere nel mercato per accrescere la **propria riconoscibilità**, attraverso iniziative di marketing mirate al rafforzamento del brand e del ruolo di leader nella "nicchia" dell'edilizia sostenibile.

Diasen riconosce tra le finalità della formazione anche quella di dare consapevolezza ai lavoratori di concetti che altrimenti non si incontrerebbero nello svolgimento dell'attività quotidiana. Per questo, ad esempio, ha deciso di inserire nel percorso formativo sull'e-commerce anche il personale dell'amministrazione: si è ritenuto importante far comprendere che l'azienda **non lavora a compartimenti stagni**. Con questo intervento formativo, l'azienda ha voluto trasmettere ai partecipanti il valore di **saper guardare al futuro per innovare, costruire e trovare nuovi spazi e che i veri protagonisti dell'azienda sono loro**.

Sotto questo specifico profilo, è dunque da segnalare come a monte delle due azioni formative svolte, vi sia stata la consapevolezza che l'azienda avesse ormai raggiunto la maturità per misurarsi sul mercato seguendo nuove metodologie. Tipicamente, le aziende a forte connotazione manifatturiera sono più focalizzate sugli aspetti della produzione e della vendita attraverso i canali tradizionali. La forte proiezione internazionale e la vocazione innovativa hanno spinto la Diasen a disancorarsi da questo modo tradizionale di fare impresa, ben consapevoli che questo processo evolutivo doveva necessariamente partire dalla formazione del personale promuovendo la circolazione di idee, concetti, strumenti e suggestioni capaci di interpretare le grandi trasformazioni in atto.

I risultati dell'intervento formativo intrapreso da Diasen s.r.l. sono stati analizzati attraverso le testimonianze del Responsabile Risorse Umane e dei collaboratori che ne hanno direttamente usufruito. Da quanto emerso all'esito delle interviste condotte per la redazione di questa survey, è opinione condivisa che la formazione rappresenti un volano strategico su cui l'azienda intende continuare ad investire.

L'accurata analisi dei fabbisogni formativi ha consentito di strutturare un piano formativo coerente con gli obiettivi aziendali. Gli effetti della frequentazione dei corsi sulle prestazioni lavorative dei dipendenti si sono subito fatti apprezzare. La formazione si è dimostrata essere un'ottima opportunità professionale per chi ha partecipato. Andare incontro ai bisogni individuali dei dipendenti ha dato ai lavoratori uno strumento importante per acquisire consapevolezza sul proprio ruolo in azienda, consentendogli di condividere i valori aziendali e di sentirsi parte di un progetto aziendale. La formazione delle risorse umane diventa così un asset strategico, trasformando il capitale umano in un fattore di successo da presidiare e sviluppare con continuità. Inoltre, facilita le relazioni e le orienta verso obiettivi comuni. Da quanto emerso si può affermare che le buone prassi indicate soddisfano i criteri indicati da Fondimpresa:

- Qualità strategica che si evince dalla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Qualità attuativa riferita al buon rapporto tra le risorse utilizzate e gli obiettivi raggiunti;
- Riproducibilità che comporta la possibilità di riproporre l'azione formativa in altri contesti aziendali con problematiche simili;
- Trasferibilità ovvero la capacità di riprodurre l'azione formativa in altri contesti con problemi differenti.

Sitografia

<https://www.diasen.com/>

<https://ilborghigiano.wordpress.com/2021/03/24/silenziere-parigi-col-sughero/>

<https://www.lazione.com/it/articoli/view/diasen-premio.html>

<https://economiecircolare.com/edilizia-sostenibile-materiali-naturali-circolari/>

<https://www.symbola.net/approfondimento/edilizia-green-sostenibilita-gi20/>

<https://www.ecodibergamo.it/stories/skille/competenze/ledilizia-si-specializza-nella-sostenibilita-e-nella-formazione-della-filiera-1343713-11/>

<https://www.florim.com/it/blog/edilizia-sostenibile-tra-modelli-economici-e-scelte-virtuose/>