



**AZIENDA
DUCANERO SRL**

Ambito Tematico Strategico
Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
**“Più efficienza e meno sprechi: il miglioramento dei processi
di controllo e di organizzazione aziendale ”**

Storia di formazione realizzata da:
Dott. Andrea Montesi – Psicologo del lavoro
Email: andrea.montesi3@gmail.com

Piano Formativo: 260774

“AMORE E STILE”

Azione Formativa: 2274235

“Innovazione del processo produttivo”

Azione Formativa: 2274352

“Organizzazione magazzino e logistica”

Conto Sistema

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	9
2.4. Considerazioni riepilogative.....	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	11
3.3. Considerazione riepilogative	13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1. L'impatto della formazione.....	14
4.2. Considerazione riepilogative	15
5. CONCLUSIONI	16
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
5.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	18
5.3. Conclusioni	20

1 – INTRODUZIONE

La Ducanero srl ha aderito al Piano Formativo dal titolo “AMORE E STILE” sull’Avviso 3/2018, area “Competitività” mediante l’accesso al Conto Sistema e realizzato da Assindustria Servizi srl, con il ruolo di capofila, in associazione con altre organizzazioni distribuite sul tutto il territorio nazionale: Assoservizi srl (Arezzo), Confindustria Veneto Siav spa, Politecnico Calzaturiero scarl, Sviluppo Industriale del Fermano SIF srl, Training Consulting srl.

E’ importante fare un primo focus sulla motivazione del nome scelto per il piano, ovvero “AMORE E STILE”, in quanto racchiude già in sé fabbisogni e obiettivi generali che verranno poi declinati e applicati a seconda della puntuale analisi della domanda e del fabbisogno delle singole aziende coinvolte. Infatti si possono riportare contenuti quali Tecnologia, nell’accezione della digitalizzazione e qualificazione dei processi produttivi; Moda, intesa come summa dei prodotti del Made in Italy e Italia, come misura dell’eccellenza italiana all’estero e come possibilità di sviluppare creatività, competenze tecniche e digitali, ottimizzazione dei processi e delle produzioni e al contempo svolgere attività di valorizzazione, al fine di sottolineare l’unicità di tali prodotti italiani.

Questo piano, inteso nella sua interezza e come riportato anche nel formulario, nasce dal confluire di diversi obiettivi strategici in uno omnicomprensivo:

- ✓ Territoriale: “soddisfare specifici fabbisogni formativi di lavoratori e lavoratrici di imprese appartenenti alla filiera Moda italiana con sede nelle seguenti regioni: Campania, Marche, Toscana, Veneto”¹. Per filiera della Moda si intende quel gruppo di aziende che mediante la realizzazione dei loro prodotti contribuiscono all’attestazione internazionale del concetto del Made in Italy. Questa categoria specifica di beni sono annoverabili come quei prodotti definiti “indossati”, ovvero abbigliamento, pelletteria, borse e accessori, oreficeria, occhiali e calzature (scarpe). Inoltre, i tre ambiti regionali coinvolti sono quelli in cui vi è una presenza capillare e importante di questo genere di manufatti e che sono annoverati a livello italiano come snodi peculiari del Made in Italy.
- ✓ Innovazione: possibilità, mediante la formazione, di trasferire al personale delle aziende aderenti competenze utili allo svolgimento di specifici progetti di innovazione.
- ✓ Competitività: “attraverso azioni formative a supporto di progetti di qualificazione e digitalizzazione dei processi, guidare l’eccellenza del potenziale competitivo della filiera italiana della moda, in grado di facilitare l’ampliamento dei volumi e dei mercati internazionali di sbocco”².

Anche se, in relazione alle variabili quali tipologia di azienda e tipologia di produzioni svolte, le realtà imprenditoriali coinvolte sono eterogene tra loro, tutte hanno una necessità condivisa e riconosciuta, ovvero mantenersi (o rendersi ancora di più) competitive, basando questa possibilità di miglioramento su tre macro aree tematiche individuate nel piano:

- ✓ Internazionalizzazione, declinati nei progetti di Elaborazione Digitale Immagini, Strategie di Internazionalizzazione, Sviluppo Applicazione E-Business. Questa area tematica dell’avviso ha visto il coinvolgimento di 5 aziende.
- ✓ Digitalizzazione dei processi aziendali, declinati nei progetti di Controllo della Produzione, Utilizzo Applicativi Digitali, Dematerializzazione. Questa area tematica dell’avviso ha visto il coinvolgimento di 17 aziende.
- ✓ Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, declinati nei progetti di Innovazione del Processo Produttivo, Innovazione di Prodotto, Ottimizzazione dei Processi; Organizzazione Magazzino e

¹ Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - Formulario di Presentazione del Piano formativo: AMORE E STILE

² Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - Formulario di Presentazione del Piano formativo: AMORE E STILE

Logistica, Innovazione Tecnologica, Qualificazione dei Processi, Monitoraggio dei Processi. Questa area tematica dell'avviso ha visto il coinvolgimento di 37 aziende.

Per comprendere a pieno le motivazioni che hanno spinto l'azienda Ducanero srl a partecipare al piano ed ha investire il proprio tempo in due azioni formative, bisogna effettuare un'analisi basata su due prospettive differenti. La prima riguarda una riflessione macro, e relativa all'ampiezza del piano. Infatti, aderendo all'area tematica della Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, con l'obiettivo di inserire i proprio dipendenti in percorsi formativi che potessero incrementare le loro competenze relative all'analisi, conoscenza e mappatura dei processi produttivi aziendali, e avente come obiettivo migliorare il controllo della produzione e di ridurre, fino ad eliminare definitivamente, gli scarti e gli sprechi del materiale. Si possono annoverare nuovi comportamenti che sono stati sviluppati nella fase di apprendimento, quali:

- ✓ conoscere modelli e modalità di controllo dello stato delle commesse;
- ✓ essere fautori di miglioramento della cultura produttiva aziendale;
- ✓ saper individuare punti deboli dei processi produttivi;
- ✓ controllare i costi e le inefficienze;
- ✓ saper utilizzare soluzioni tecnologiche più avanzate.

Inoltre, la partecipazione ad un piano estremamente aderente al settore di mercato di riferimento dell'azienda ha fatto sì che la formazione sviluppata sia stata percepita, dall'organizzazione in toto, adeguata alla professionalità e artigianalità presente nelle proprie fila e che avesse al suo interno una comprensione ben specifica delle necessità settoriali, attingendo i significati propri ad uno specifico immaginario del settore, come per esempio i concetti di creatività, bellezza, ottimizzazione, manualità, riconoscimento delle competenze specifiche, internazionalità, lusso ed identità culturale.

Approfondendo la riflessione micro, invece, è importante, anche se non semplice per motivi di prossimità delle azioni formative e macro area di appartenenza, individuare singolarmente le due azioni, ovvero l'azione svolta nel 2020 e dal titolo “Innovazione del processo produttivo” e quella svolta nel 2021 dal titolo “Organizzazione magazzino e logistica” La prima ha visto la possibilità di andare ad agire in modo maggiormente efficace sul controllo della produzione aziendale, sul miglioramento del bilancio produzione – scarti, sull'amento delle consapevolezza dei tempi di produzione e delle inefficiente e permette, da un punto di vista di ritorno dell'investimento formativo aziendale, una aumentata capacità di competere in un settore, nazionale ed internazionale, estremamente complesso e incline ad una variabilità multifattoriale non sempre gestibile direttamente dall'azienda (inflazione, modifiche dei modelli di consumo degli utenti finali, problematiche internazionali, ecc.). E perciò, la partecipazione a tale ambito formativo, rende i dipendenti formati maggiormente elastici e reattivi qualora si presentino condizioni esterne di variabilità. La seconda invece ha visto sviluppare il focus sulla capacità di gestione dei materiali presenti in magazzino, da un punto di vista di approvvigionamento e organizzazione, nonché amministrativo e di logistica. Avere la consapevolezza dei modelli con cui gestire il magazzino, le rimanenze e gli ordini, ha un notevole impatto non solamente per la gestione della produzione dell'azienda stessa, con i relativi tempi e stati di avanzamento, ma anche sui costi e sui processi e controlli relativi alle commesse.

Perciò, entrambi i percorsi formativi, anche se con sviluppi differenti, hanno contribuito ad aumentare le performance dei dipendenti stessi, la conoscenza dei processi nei diversi settori aziendali, ottimizzare la gestione dei costi e delle risorse. Infatti, confrontando la scelta formativa dell'azienda ai cinque Ambiti Tematici Strategici Prioritari delineati da Fondimpresa, la Ducanero srl ha investito sul primo, ovvero quello delle “Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto”.

A raccontare la storia della formazione dell'azienda sarà il Dott. Marco Camerlengo, amministratore delegato dell'azienda e referente della formazione.

2 - STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

La Ducanero srl nasce nel 2011 dall'iniziativa dell'amministratore delegato Marco Camerlengo e di suo padre, ed è un'azienda che si occupa della produzione di scarpe da uomo eleganti e ricercate. Oltre a ciò, l'azienda produce calzature da donna stile casual, con trattamenti di invecchiatura e finissaggio manuale e con metodi di anticatura specifici per ogni prodotto. Ma l'attività imprenditoriale della famiglia Camerlengo ha una lunga storia di lavoro alle spalle: infatti nasce molti anni prima del 2011, e precisamente nel 1985, anno in cui il padre e lo zio di Marco Camerlengo fondano la loro prima azienda sempre nell'ambito della calzatura. Da questa esperienza di 25 anni, le strade si separano nel 2010, e dal percorso di Marco e del padre nascerà la nuova attività, la Ducanero srl.

La storia moderna dell'azienda vede muovere i primi passi in un piccolo locale adibito a produzione e con un piccolo campionario a disposizione da poter mostrare in qualche fiera per far conoscere il marchio e prodotto. Dopo di ciò, hanno iniziato ad aumentare la propria rete di distribuzione tramite agenti, showroom, ecc. Negli anni la loro presenza e vendita nel settore di riferimento sono cresciuti, fino ad avere la necessità e la possibilità di cambiare fabbricato e allocarsi in uno più grande, con il conseguente aumento dell'attività produttiva.

Le calzature uomo e donna sono interamente ideate e create a Monte San Giusto, della provincia di Macerata e nel cuore del distretto calzaturiero marchigiano; l'azienda, con i suoi dipendenti, si occupa di tutto il processo necessario per la realizzazione del prodotto, ovvero: dalle prime fasi della progettazione come il design e lo sviluppo modelliera, alla vera e propria fase di costruzione del prodotto cioè taglio, giunteria, montaggio, applicazione suole, finissaggio e scotolature. Ognuna di queste fasi richiede attenzione, esperienza e competenze tecnico/specifiche in quanto il prodotto è interamente fatto a mano. E ciò, per avallare quando riportato nel Piano Formativo generale, rappresenta una delle principali caratteristiche del Made in Italy riconosciute in tutto il mondo, ovvero la grande artigianalità delle aziende italiane, del comparto calzatura e non solo, che rappresentano la affermata qualità dei prodotti immessi nel mercato.

Nel settore di riferimento, il prodotto calzaturiero dell'azienda si attesta nella fascia medio-fine, con il prezzo previsto nel retail (negozi fisici) variabile dai 250€ fino ai 500€ (per alcuni specifici prodotti come gli stivali da donne). Come ricorda Marco Camerlengo, l'andamento del settore ha di molto rallentato il proprio dinamismo e la capacità di vendita, la quale era in ripresa prima del periodo della pandemia, che però, a causa di questa, ha subito un brusco arresto, come in molti altri settori di mercato. Nel 2022, continua l'amministratore, c'è stato un piccolo sprint, il 2023 è stato percepito invece come anno di stagnazione. E' importante analizzare su diversi assi quelli che sono i mercati di riferimento per l'azienda. Iniziando dall'impatto che il settore calzaturiero ha per la regione Marche, nella Figura n.2 si evidenzia come questo sia fondamentale e come abbia avuto, tra il 2022 e i primi sei mesi del 2023 un lieve scostamento, anche se positivo, indice di quel periodo di stagnazione già anticipato dall'amministratore delegato.



CAMERA DI COMMERCIO
DELLE MARCHE

Tab. 3 - Marche: Graduatoria dei gruppi merceologici per valore decrescente delle esportazioni, primo semestre, anni 2023 e 2022

Valori assoluti in euro - primi 10 gruppi merceologici in ordine decrescente in base al valore primo semestre, 2023			
Gruppi merceologici	1° sem. 2022 dati provvisori	1° sem. 2023 dati provvisori	Var. %
Medicinali e preparati farmaceutici	3.678.671.153	5.594.069.128	52,1%
Calzature	628.157.779	711.307.216	13,2%
Navi e imbarcazioni	462.470.098	445.918.413	-3,6%
Altre macchine di impiego generale	339.272.576	376.451.415	11,0%
Apparecchi per uso domestico	399.201.479	363.444.029	-9,0%
Mobili	314.963.625	329.042.771	4,5%
Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	391.396.027	302.399.848	-22,7%
Macchine per la formatura dei metalli e altre macchine utensili	254.524.012	293.547.429	15,3%
Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	220.345.651	266.702.551	21,0%
Macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	300.411.402	264.282.765	-12,0%

Fonte: Istat, Coeweb - Elaborazioni: Ufficio Studi e statistica, Camera di Commercio delle Marche

Figura n.2 – 10/11/2023 - <https://www.marche.camcom.it/fai-crescere-la-tua-impresa/informazione-economica/commercio-estero/le-esportazioni-delle-marche-1deg-semestre-2023> – opendata.marche.camcom.it, CCIAA Marche su dati InfoCamere, Nota sull'andamento delle esportazioni delle Marche Primo semestre 2023 –

Altro punto: anche studi di settore indicano quanto riportato da Marco Camerlengo, ovvero “Si chiude in positivo, ma con più di un’ombra sull’evoluzione futura, il primo semestre del 2023 per il comparto calzaturiero italiano, con una crescita del fatturato (+7,4%) e dell’export (+10,2% in valore nei primi 5 mesi). Sono però le quantità a soffrire: -6,8% quelle esportate e -5,7% quelle realizzate (secondo l’indice Istat della produzione industriale). Battuta d’arresto in maggio e giugno per gli acquisti delle famiglie, con una prima metà dell’anno su ritmi molto blandi (-1,2% in spesa e -3,4% in volume). Il rallentamento ampiamente previsto si è infine palesato nel secondo trimestre dell’anno in corso. Al forte rimbalzo del 2021 registrato dopo il crollo procurato dai lockdown e al proseguimento del recupero nel corso del 2022 – pur su ritmi comprensibilmente meno sostenuti, via via che i livelli di attività si normalizzavano - ha fatto seguito, dopo un avvio 2023 ancora favorevole in gran parte delle variabili congiunturali, una marcata decelerazione”³.

Oltre a ciò, come già anticipato dal Dott. Camerlengo e dagli studi di settore, è possibile notare nella Figura n.1 come già nel 2022 i comportamenti di spesa delle famiglie, rispetto ad alcuni beni e con focus alle calzature, siano stati limitati.

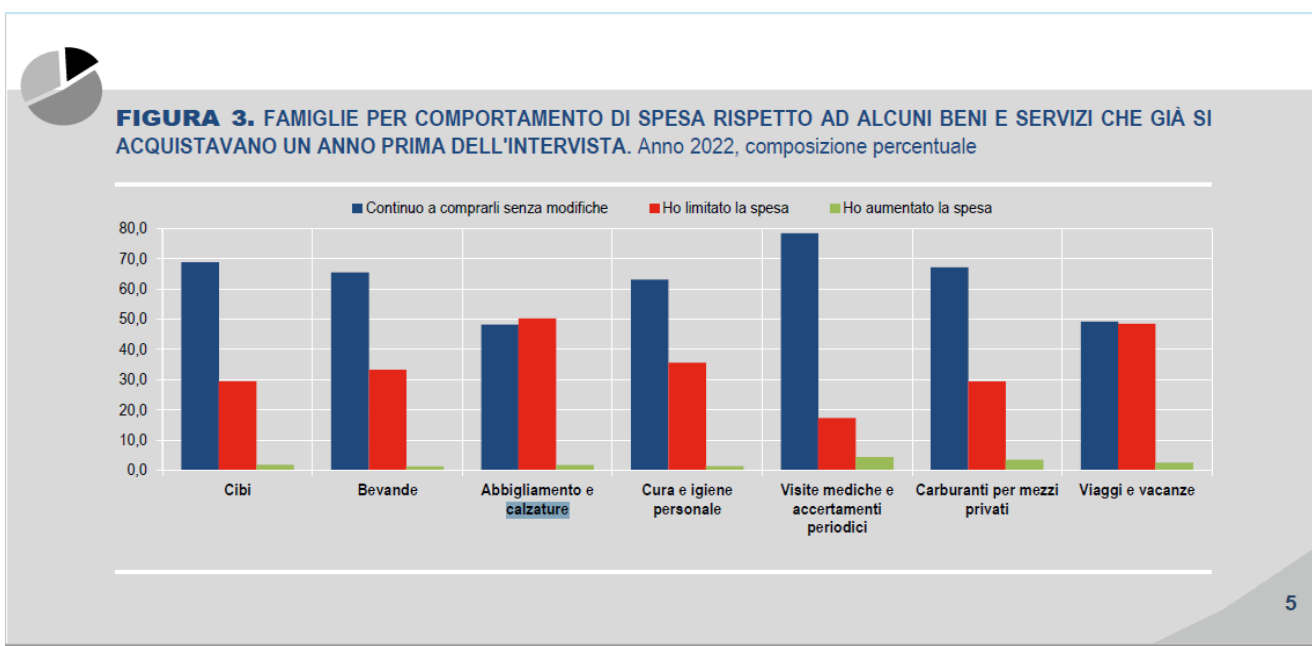


Figura n.2 - 18 OTTOBRE 2023, Statistiche Report ISTAT, LE SPESE PER I CONSUMI DELLE FAMIGLIE ANNO 2022, pag.5

Oltre all’andamento del mercato italiano, per la Ducanero srl è interessante riflettere anche su quanto sia importante l’impatto dei mercati esteri. Infatti, oltre al confronto con i competitor italiani, i quali vengono descritti come concorrenti molto forti ed anche bravi da un punto di vista organizzativo e qualitativo, l’azienda è presente anche nei mercati stranieri, e con precisioni nel settore nord europeo, ovvero Germania, Francia, Benelux (Paesi Bassi Belgio e Lussemburgo) e paesi scandinavi. E’ importante, per capire come l’andamento delle esportazioni del mercato calzaturiero in Europa nel 2023, annoverare che “nel bimestre aprile-maggio hanno evidenziato, dopo gli incrementi a doppia cifra dei mesi precedenti, solo una debole tenuta in valore (+1%), accompagnata da una battuta d’arresto in volume (-14,9%). Nei primi 5 mesi registrano incrementi in valore tutte le principali destinazioni dell’export, ad eccezione della Svizzera. livelli attuali, nonostante il rimbalzo sul 2022, sono assai vicini (+1,2%) a quelli dei primi 5 mesi 2021. Infine il saldo commerciale, trainato dalle vendite estere, ha sfiorato nei primi 5 mesi i 2,5 miliardi di euro (+14,2). Nei primi 5 mesi dell’anno l’export italiano di calzature si è attestato a 87,9 milioni di paia, operazioni di pura commercializzazione incluse: 6,4 milioni di paia in meno rispetto al gennaio-maggio 2022 (-6,8%). Analizzando le macroaree, le destinazioni extra-UE evidenziano una crescita in valore e un calo nelle quantità; quelli intra-UE, però, presentano andamenti migliori (-4,5% in volume e +14% in valore) rispetto agli sbocchi più lontani (-10,9% e +7% rispettivamente nel complesso). Nell’ambito dei mercati comunitari, oltre alla Francia – che occupa saldamente il primo posto nella

³ 14 Settembre 2023, comunicato stampa Assocalzaturifici

graduatoria generale dell'export, sia in quantità che in valore, e che registra un +19,6% in valore e un -2,9% in volume – tra le principali destinazioni figurano la Germania (quarta, ma seconda per volumi, che cresce del +8,4% in valore ma con un -15,5% nelle quantità), la Spagna e i Paesi Bassi (con crescite interessanti sia in volume che in valore), il Belgio (con aumenti modesti) e la Polonia (+10,2% in valore ma -5,2% in quantità)”⁴.

La scelta di Ducanero srl di essere presente in mercati come la Francia, Germania, Paesi Bassi e Belgio, che sono i principali mercati intra-EU, è fondamentale per poter rimanere competitivi e per definirsi come azienda si artigianale e che ha il proprio DNA radicato nel territorio italiano, ma anche come azienda che è impegnata nel commercio europeo.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

La storia e la qualità del prodotto della Ducanero srl, oltre ad affondare le proprie radici nell'esperienza pluridecennale, parte anche da un concetto ben chiaro, riconosciuto e tipico delle aziende del made in Italy, ovvero la forte artigianalità del proprio lavoro. Infatti, come descrive l'amministratore, i processi di innovazione sono sicuramente qualcosa da introdurre (e in parte già introdotto) in azienda. Ma a differenza delle organizzazioni molto grandi e con un comparto chiaramente industrializzato di produzione, quando si realizzano modifiche strutturali come per esempio la introduzioni di innovazioni del prodotto, le riorganizzazione di processo e l'utilizzo di nuovi macchinari nelle piccole imprese, queste devono essere svolte con criterio, con puntualità e specificità nelle varie fasi che definiscono la loro produzione, al fine di realizzare un cambiamento positivo derivante dell'innovazione, senza però intaccare la qualità del prodotto e dei processi. Infatti, continua Marco Camerlengo, ***“sicuramente l'introduzione di innovazioni tecnologiche sono molto importanti, è un discorso complesso e affascinante da affrontare”***. Questo perché le introduzioni di questo genere sono investimenti importanti per le piccole aziende e danno esiti estremamente positivi specialmente per le produzioni industrializzate e per grandi numeri. Robotizzare una catena di montaggio, implica una gran quantità di produzione. La Ducanero srl lavora su piccole produttività, di qualità, fatte a mano in tutte le sue fasi (esempio, dal colore a fissaggio). Come si è già anticipato, l'introduzione deve essere oculata e specifica: per esempio, per innovare tecnologicamente l'azienda, è stata introdotto nel marzo del 2023 un nuovo macchinario per automatizzare il taglio, che supporta i lavoratori per la produttività e l'aumento dei quantitativi, mantenendo al contempo lo standard qualitativo. ***“E' una svolta molto importante e ci stiamo adattando alla novità, ci aiuta”***.

Oltre a questo, ci sono altri processi di innovazione tecnologica percepiti come di grande supporto in altre aree aziendali quali, per esempio, modelliera e layout del prodotto, che viene sviluppata con appositi software di progettazione e perciò in questa funzione aziendale è presente un grande approccio all'innovazione tecnologica. Oltre a quanto riportato fino a qui, Marco Camerlengo annovera ulteriori riferimenti a orientamenti strategici, quali:

- ✓ Innovazione di processo: nell'ottica della ricerca di nuovi modi efficienti per produrre i beni dell'anno, supportata dalla tecnologia per perseguire un miglioramento costante.
- ✓ Innovazione organizzativa: ovvero si punta ad ottenere nuovi modelli organizzativi che facciano modificare le pratiche di gestione o la flessibilità aziendale.
- ✓ Miglioramento qualità prodotto/processo: il focus risiede soprattutto per il servizio intorno al prodotto (customer care), mirando a garantire un livello elevato di qualità.
- ✓ Internazionalizzazione: è stato un orientamento strategico chiaro fin da subito, specie nei mercati europei. L'azienda è presente quasi più all'estero che in Italia, così da diversificare i rischi e il mercato.
- ✓ Innovazione di prodotto: avviene costantemente. E' un moto costante, continuo sviluppo di prodotti e di miglioramenti significativi, anche per mantenere l'azienda competitiva.

⁴ 14 Settembre 2023, comunicato stampa Assocalzaturifici

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Alla luce di quanto riportato risulta evidente che la partecipazione alle azioni formative del conto sistema di Fondimpresa siano degli obiettivi fondamentali per l'azienda non solo per gestire il cambiamento dei processi messi in atto già con le introduzioni tecnologiche effettuate ad hoc, ma anche e soprattutto per migliorare diversi aspetti chiave della gestione aziendale: il controllo della produzione e la conseguente riduzione degli scarti e degli sprechi del materiale collegati ad una ottimizzazione della gestione e organizzazione del magazzino, della sua fase amministrativa e della logistica. Per realizzare questi obiettivi aziendali, tanto complessi quanto necessari, la partecipazione al piano "Amore e Stile" ha visto la realizzazione di due azioni formative, di cui il primo relativo alla "Innovazione del processo produttivo"; mentre il secondo è stato "Organizzazione del magazzino e logistica".

Questi sono stati due percorsi molto importanti e anche se con obiettivi diversi e ben definiti, entrambi hanno confluato alla costituzione di un obiettivo macro, che potesse avere influenze positive nell'intera organizzazione. Infatti il supporto della formazione per rendere attivo e comprensibile questo processo di cambiamento, di innovazione dei processi aziendali, ha avuto la finalità di migliorare diversi aspetti: da un lato le performance dei dipendenti/discenti, garantendo una serie di ricadute positive nei processi organizzativi interni all'azienda, coinvolgendoli anche nelle funzioni di innovazione delle pratiche aziendali. D'altro, l'aumentata ottimizzazione dei processi e della qualità della produzione, avrebbe realizzato effetti positivi anche nella gestione dei clienti, nonché nei fornitori, non solo come maggiore chiarezza di prassi e modalità della gestione del magazzino stesso, chiaramente orientato si alla diminuzione dei costi interni, ma anche, a causa del covid19 e della difficoltà del reperire le materie prime, di tornare a privilegiare fornitori locali, diversificando le fonti di approvvigionamento e dando una nota di positività perché ***“si è tornati nel territorio, contribuendo allo sviluppo dell'impianto artigianale, come marcia in più, sinergica e utile per ripartire insieme (con gli altri lavoratori e produttori del territorio)”***.

In quest'ottica risulta importante anche la presenza delle parti sindacali. Infatti il rappresentante dei lavoratori è un dipendente dell'azienda e ha partecipato anche alla formazione, perciò c'è stata grande sintonia ed accordo sulla possibilità di sviluppare le azioni di formazione e partecipare al piano. Inoltre, come riportato nel formulario del piano formativo "È descritto in questa sezione l'accordo fra le parti sociali nazionali che si pone alla base del Piano "AMORE E STILE", conforme alle indicazioni dell'Avviso 3/2018 (in particolare del punto 1 dell'articolo 14) e del "Protocollo d'Intesa - Criteri e modalità per la condivisione, tra le parti sociali, dei piani formativi" sottoscritto da Confindustria, CGIL, CISL e UIL il 22 novembre 2017.”⁵

2.4 Considerazioni riepilogative

Quanto sopra riportato pone l'attenzione su quanto la formazione orientata all'innovazione del processo produttivo, alla specificazione delle sue fasi e alla riorganizzazione e definizione di alcune di esse, ove necessario, congiunta ad una migliorata interpretazione del magazzino, in senso di organizzazione e gestione, sia stata percepita dall'azienda come volano per poter mantenere un profilo non solo competitivo nei mercati nazionali e internazionali, ma anche per migliorare le competenze e di performance dei dipendenti. Inoltre, la possibilità di formarsi, rende l'innovazione tecnologica inserita mediante "Industria 4.0" qualcosa di integrabile alle funzioni già presenti in azienda.

⁵ Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – "Competitività" - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: AMORE E STILE

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno, come in ogni processo di diagnosi ed emersione dei bisogni, specie se di natura complessa ed aziendale, ha la necessità di essere approfondita in due direzioni, di cui una prevede un'analisi esterna all'azienda, mentre l'altra è interna. Partendo da questo presupposto, come primo step, e da quanto riportato nel piano formativo "Amore e Stile" in senso macro ed esterno all'azienda Ducanero Srl è stata svolta, da parte degli enti coinvolti nell'organizzazione del piano stesso, una necessaria ed approfondita analisi del contesto di riferimento e del settore, accompagnata e supportata da un'analisi della domanda relativa a quanto emerso nel primo step. Gli obiettivi generali, riportanti anche nel primo paragrafo, hanno visto la necessità di implementare e/o sviluppare le tre macro aree formative, ovvero quella della digitalizzazione dei processi aziendali, dell'internazionalizzazione e la qualificazione dei processi produttivi. Tutto ciò è stato integrato da quanto poi è stato affrontato con le singole aziende aderenti, mediante appositi confronti (telefonici e/o vis a vis) e la compilazione di schede tecniche (questionari esplorativi) atte a far emergere quel fabbisogno formativo percepito come fondamentale, da parte delle aziende, per far evolvere le proprie competenze tecnico/settoriali. Infatti, come avvenuto anche per la Ducanero srl, si sono svolti approfondimenti al fine di esplicitare i fabbisogni aziendali: il primo check ha riguardato la percezione dei gap di competenze presenti in azienda e relativi a determinate fasi, attività o ruoli; il secondo check relativo ai processi da rendere maggiormente innovativi, fluidi ed efficaci, mentre l'ultimo è stato relativo alle esigenze di adeguamento o rafforzamento delle professionalità e del benessere dei dipendenti.

In questo ultimo punto dell'analisi del fabbisogno, il piano formativo ha incontrato l'esigenza unica dell'azienda. Come ricorda Marco Camerlengo, sono stati contattati dall'ente organizzatore al fine di poter non solo partecipare al piano, ma ancora prima di cercare e rendere noti quei fabbisogni propri dell'azienda. A seguito di ciò è emerso che la partecipazione alle attività formative avrebbero avuto alcune finalità generali e altre specifiche, relative al grado di professionalità e gap di competenze da colmare (o implementare) percepita all'interno dell'azienda stessa. Infatti, questa è stata la seconda direzione seguita, ovvero quella dell'analisi interna. L'amministratore ci ricorda come, a seguito della relazione che si è instaurata e della possibilità di partecipazione, hanno svolto degli incontri e briefing interni alle proprie file per valutare la necessità reale della formazione, la possibilità di realizzarla anche in relazione alle tempistiche di produzione e delle commesse, nonché alla disponibilità dei dipendenti. È chiaro che a seguito del benessere di tutte le parti interne all'azienda si è proceduto con l'adesione prima e la realizzazione della formazione poi, ma è importante fare il passaggio sul concetto di numerosità dei dipendenti e possibilità di formazione. Un'azienda di micro/piccole dimensioni che decide di realizzare non una, ma più azioni formative, ha delle ulteriori necessità organizzative che imprese maggiormente strutturate, o semplicemente con un numero di dipendenti più elevato, non hanno. Ciò perché, essendo un nucleo di dipendenti non numeroso e lavoratori con professionalità artigianali conclamate e importanti per le specifiche fasi della produzione della calzatura, la formazione deve essere ben integrata alle fasi di consegne ed emissione delle commesse, al fine di essere percepita e vissuta dai discenti, e dall'azienda stessa, come grande possibilità di evoluzione del proprio know-how e non come problematica aggiuntiva alla produzione. Perciò anche questa riflessione è stata integrata nell'analisi del fabbisogno, in quanto non solo la tipologia della formazione è importante, ma risulta fondamentale riflettere e già anticipare come poter strutturare il tempo della formazione.

Oltre a queste riflessioni interne, relative sia alla tipologia di formazione che al tempo della formazione, una ulteriore si è aggiunta, ovvero quali macro aree aziendali coinvolgere nella formazione. E da ciò è scaturito che sarebbe stato realizzato non solamente un percorso indirizzato a chi si occupa della produzione, anche se con diverse ed eterogenee competenze, ma anche, in una ulteriore azione formativa, per coloro che sono riferibili all'area magazzino. Questo perché entrambe le funzioni aziendali risultano alla base del cambiamento desiderato.

Perciò, alla luce di questa doppia direzione del fabbisogno, ovvero interna ed esterna all'aziendale, il fabbisogno emerso ha riguardato:

- ✓ Possibilità di migliorare la performance aziendale, con focus sullo sviluppo di competenze specifiche nell'incremento dell'efficienza operativa.
- ✓ Aumento del benessere dei dipendenti in relazione ad un'aumentata consapevolezza delle nuove procedure aziendali.
- ✓ Riorganizzazione dei processi, dei modelli e modalità di produzione e di controllo dello stato delle commesse, unitamente alla degli stessi.
- ✓ Miglioramento della flessibilità organizzativa, relativa al cambiamento e anche all'integrazione di tecniche produttive ormai consolidate con ulteriori tecniche innovative, al fine di apprendere nuove operatività.
- ✓ Ottimizzazioni dei processi di produzione e della gestione del magazzino e della logistica, per introdurre nuove procedure e aumentare la competitività.
- ✓ Controllo dei costi, delle inefficienze e degli sprechi.
- ✓ Valorizzazione dei processi e aumento della qualità del prodotto/servizio per i propri clienti.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La Ducanero srl ha realizzato due azioni formative grazie al conto sistema "Amore e Stile". Per indagare nel migliore dei modi le strutture dei due percorsi formativi, è necessario fare un approfondimento metodologico per ogni singolo percorso, avendo però ben in mente che entrambi fanno parte di un'unica progettazione formativa e i cui esiti vanno a confluire in un miglioramento aziendale nella sua interezza. E ciò passa attraverso un aumento delle competenze settoriali e nei processi produttivi aziendali nonché ad un approccio orientato all'ottimizzazione delle fasi di attività dell'organizzazione.

Il primo corso realizzato aveva già nel titolo gli obiettivi che la macro progettazione aveva individuato, ovvero "Innovazione del processo produttivo". Questa ha visto la partecipazione di 5 dipendenti di diversi reparti, ed è bene approfondire in quali aree aziendali siano inseriti per comprendere perché queste maestranze hanno usufruito della formazione: il reparto del taglio si occupa di tagliare la pelle e i tessuti per creare le diverse parti della calzatura. Tale reparto è stato già coinvolto nell'innovazione tecnologica 4.0 derivante dell'inserimento di un nuovo macchinario, il quale ha portato con sé vantaggi relativi alla produttività e alla riduzione tempi di lavoro, compresa la diminuzione degli sprechi e del materiale, migliorando anche l'efficienza energetica. Ciò ha permesso di realizzare tagli maggiormente precisi e ripetibili in tempi brevi, riducendo l'errore. Oltre a ciò, vi è stata un'ottimizzazione del layout del taglio, massimizzando l'utilizzo delle risorse e riducendo i costi. Risulta evidente come la partecipazione delle persone di questo reparto sia una possibilità di integrare le proprie competenze tecniche legate all'utilizzo di un macchinario con competenze relative alle azioni da applicare e innovare nel proprio ruolo, puntando ad un miglioramento complessivo, sia tecnico che organizzativo. Infine, non tutte le lavorazioni delle calzature sono eseguite con questo nuovo macchinario in quanto alcune debbono essere ancora svolte con l'attenzione e la manualità che solo una lavorazione artigianale permette. Altri reparti sono quello della giunteria, che in generale si occupa di incollaggio, cucitura e orlatura della tomaia e quello del finisaggio. Quest'ultimo riguarda le attività relative alla riparazione, colorazione (tintura e stampa), ripulitura e personalizzazione. Ed è proprio questo passaggio di colorazione che dona, insieme al taglio, l'unicità e la specificità del prodotto della Ducanero srl: "le mani dei nostri esperti artigiani danno forma alle idee, attraverso tecniche di taglio e colorazione uniche. Il colore è il segno distintivo di Ducanero. La nostra competenza risiede nell'esclusivo processo di colorazione chiamato «tinto capo», durante il quale ogni singolo pezzo di pelle viene immerso nel colore più puro. Dalla tomaia alla suola, ogni parte della scarpa è tinta individualmente per ottenere omogeneità esaltando texture e volumi. Successivamente il colore viene lasciato asciugare naturalmente"⁶. Per queste motivazioni si è deciso di scegliere questi dipendenti, per aumentare le capacità gestionali e di processo delle persone che rendono unico e riconoscibile il prodotto dell'azienda.

⁶ <https://www.ducanero.it/> - traduzione in italiano dalle pagine in inglese del sito aziendale

In dettaglio, l'azione formativa ha avuto la durata di 60 ore, ed è stata realizzata tra il 20/02/2020 (prima giornata dell'azione formativa) e 12/03/2020 (l'ultima data dell'azione formativa), proprio a ridosso della prima grande chiusura nazionale a causa della pandemia di Covid19. Il corso è stato intenso, durato all'incirca un mese, sviluppato su 4 ore a giornata, al mattino, per permettere l'alternanza della formazione con la necessaria attività professionale dei discenti, nella seconda parte della giornata lavorativa, e per integrare anche con i fabbisogni individuali dei formati. La modalità di conduzione della docenza è stata di "Affiancamento", ovvero una modalità attività, di apprendimento reattivo e non solamente didattico. La suddivisione del percorso in classe è avvenuta come segue:

ARGOMENTO	DURATA (IN ORE TOTALI)
INNOVAZIONE PROCESSO PRODUTTIVO	4
CONOSCERE I PROCESSI PRODUTTIVI AZIENDALI	4
CONOSCERE MODELLI AVANZAMENTO COMMESSE	4
MIGLIORAMENTO CULTURA PRODUTTIVA	4
PUNTI DEBOLI PROCESSI PRODUTTIVI	4
COSTI DELLE INEFFICIENZE	4
UTILIZZO SOLUZIONI TECNOLOGICHE	4
MIGLIORARE IL CONTROLLO DELLA PRODUZIONE	4
ELIMINARE O RIDURRE DRASTICAMENTE GLI SCARTI E GLI SPRECHI	4
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO INTERNO	4
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO ESTERNO	4
RIDUZIONE ATTIVITA' A NON VALORE AGGIUNTO	4
AGEVOLAZIONE DEL FLUSSO DI VALORE	4
OTTIMIZZAZIONE DELLE FASI PRODUTTIVE CRITICHE	4

Tabella n.1: tematiche affrontate durante la l'attività formativa "Innovazione del processo produttivo" escluse ore test finale, nel Conto Sistema "Amore e Stile", Ducanero srl

Da quanto si può evincere, l'attività svolta durante le ore formative ha avuto una micro progettazione estremamente adeguata e sovrapponibile a quanto espresso dall'azienda durante la fase non solo di analisi del fabbisogno, ma anche della progettazione, in quanto si è calato il percorso nelle specifiche esigenze delle diverse fasi da migliorare, dei comportamenti dei ruoli da implementare.

Il secondo corso, svolto nel piano formativo dall'azienda, ha avuto come focus e oggetto della macro progettazione lo sviluppo della funzioni del magazzino. La micro progettazione, più dettagliata e specifica, ha approfondito le tematiche relative alla gestione del magazzino, sia fisica che amministrativa, alla gestione della logistica e dei gestionali interni. La formazione dal titolo "Organizzazione magazzino e logistica" ha visto partecipare 5 dipendenti dell'azienda ad un anno di distanza dal primo percorso svolto, nel periodo tra il 15/10/2021 (prima giornata dell'azione formativa) e 28/10/2021 (l'ultima data dell'azione formativa). Anche in questo caso il corso ha avuto grande intensità, pur rispettando i tempi di vita, formazione e lavoro dei dipendenti., ha avuto durata di 40 ore e si è svolto al mattino. Anche in questo caso l'approccio alla docenza è stato della tipologia differente ma comunque interattiva, Action Learning, in cui l'apprendimento passa non solamente dal sapere, ma soprattutto dallo sviluppo delle competenze relative al "sapere fare" e al "sapere essere". Il corso formativo è stato così sviluppato:

ARGOMENTO	DURATA (IN ORE TOTALI)
GESTIONE AMMINISTRATIVA DEL MAGAZZINO E MONITORAGGIO	16
GESTIONE ORGANIZZATIVA DEL MAGAZZINO	8
LOGISTICA	8
GESTIONE E AMMINISTRAZIONE GIACENZE DEL MAGAZZINO	4

Tabella n.2: aggregazione in tematiche macro relative ai temi sviluppati durante la l'attività formativa "Organizzazione magazzino e logistica" escluse ore test finale, nel Conto Sistema "Amore e Stile", Ducanero srl

In relazione alla scelta dei docenti, possiamo annoverare una serie di motivazioni che accomunano entrambi: sono stati scelti in base alle competenze specifiche, agli studi svolti nonché al background ed alle esperienze accumulate nel settore calzaturiero. Oltre a ciò, si annovera una decisione relativa anche alla loro competenza didattica, ovvero elevate capacità di spiegazione e di coinvolgimento dei discenti. Infine, entrambe le figure, sono stati reputati dei professionisti e prossimi all'azienda, in quanto erano dei consulenti già conosciuti dalla Ducanero srl e in più, variabile altrettanto importante, si sono adattati ai tempi dell'azienda, dei dipendenti e al loro sviluppo positivo (in termini di relazioni valide e clima d'aula costruttivo, apprendimenti soddisfacenti anche in relazioni ai tempi necessari per l'acquisizione delle pratiche e dei concetti).

3.3. Considerazione riepilogative

Ciò che si può annoverare a conclusione dei due percorsi formativi svolti è che vi sia stata una totale sovrapposizione tra l'analisi delle domande e l'emersione del fabbisogno indagati dall'ente organizzatore con i metodi della ricerca oggettiva, mediante questionario, e integrata con un'analisi più qualitativa e di relazione diretta con l'azienda. Ciò si è unito in modo ottimale alla progettazione realizzata (sia macro che micro) ed ai risultati attesi. Infatti, come riporta il responsabile della formazione dott. Camerlengo, ***“il tutto è stato svolto senza alcun imprevisto. E' andato come da piano, coerenza con la progettazione iniziale, piccoli adattamenti durante la gestione, nessun cambiamento rilevante”***.

Oltre all'aspetto di sicurezza della formazione derivante da un'organizzazione dei corsi ampiamente orientata alle necessità dei discenti e della produzione aziendale stessa, continua Marco Camerlengo, è stata di gran lunga apprezzata la modalità di strutturazione e conduzione delle lezioni da parte dei docenti: ***“quale metodologia didattica fosse migliore di un'altra è stato condiviso con noi dell'azienda, ma abbiamo seguito anche le indicazioni date dai docenti per decidere, nei quali era insita la loro capacità, oltre che di veicolare e condividere contenuti, anche di capire quale fosse la metodologia più adatta ai partecipanti, agli scopi e obiettivi ricercati da noi. Sicuramente una nota positiva sono state le presentazioni dei contenuti adattati alle esigenze aziendali, fatte su misura per i partecipanti. Inoltre, le metodologie partecipative e le discussioni interattive con le classi hanno favorito l'apprendimento”***.

Per esempio, ricorda Marco Camerlengo come nel corso relativo all'Innovazione del processo produttivo siano state utili le simulazioni e i studi di casi specifici per comprendere l'applicazione di nuovi modelli di comportamento nella produzione. Invece, nel corso "Organizzazione magazzino e logistica", queste sono risultate fondamentali per realizzare nuove linee di gestione del processo di magazzino e delle funzioni a queste legati.

Perciò, in conclusione, si può attestare che la strutturazione della formazione, nel senso di programmazione effettuata ed attività svolta, ha permesso di raggiungere gli obiettivi che si volevano realizzare: da un lato migliorare l'approccio alla produzione, limitare gli scarti e gli sprechi e al contempo aumentare l'attività di valore, specie rivolte al cliente; dall'altro ottimizzare, ma soprattutto realizzare, procedure di magazzino che possano integrare il processo di innovazione, oltre che tecnologica, anche rivolta al cambiamento e alla competitività aziendale.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

La formazione, come riportato anche dal referente aziendale, è risultata di qualità, adatta al mondo produttivo di riferimento, molto utile ed adeguata ai partecipanti. Per utilizzare una riflessione che descriva in modo ottimale come la formazione può veramente avere un impatto importante nelle quotidianità dei lavoratori formati, ancorché interpretata in questo modo già dal vertice aziendale e quindi già validata da una fonte attendibile interna all'azienda, è utile riportare quanto condiviso dal dott. Camerlengo: ***“Perché il cambiamento nasce dalle persone direttamente coinvolte”***. Infatti, quando si attivano percorsi di questo genere, non basati unicamente su teorie da apprendere o su pratiche da esercitare, i benefici che ne derivano sono di ampio respiro, trasversali e differenziati. Ed è proprio il dott. Camerlengo a sottolineare quello che è il cambiamento in essere, realizzato dalle persone coinvolte nelle due azioni formative, partendo da una prima categoria riferita alla prestazione dei dipendenti e di coinvolgimento nella vita dell'azienda.

E' stato riscontrato una diminuzione del turn over, e perciò meno necessità di sostituire persone competenti e importanti per l'azienda, collegato ad un elevato senso di appartenenza e affiatamento, derivato anche da una consapevolezza dei formati sulle competenze sviluppate, non solo tecniche, ma anche relazionali. Per un'azienda artigianale in cui la manualità, la conoscenza dei materiali e delle procedure è un deposito fondamentale che risiede in chi si occupa di produzione, avere un abbassamento del tasso di turn over è un segnale molto positivo, sia in relazione alla continuità del lavoro e alla sua storicità, sia in relazione al coinvolgimento percepito dai dipendenti e alla qualità stessa del prodotto.

Oltre a ciò, si sono notate altre migliorie nell'ambito delle competenze interne aziendali: per esempio l'aumento dell'efficienza operativa e la riduzione di errori e sprechi fanno sì che alla realizzazione del prodotto, pur rimanendo di un'elevata fattura, si unisca una consegna delle commesse più rapida ed efficiente. Infatti, un'ulteriore nota che viene riportata, risiede nella realizzazione di una migliore qualità del prodotto.

Continuando con l'approfondimento della seconda categoria di aspetti positivi implementati dalla formazione, riferiti agli apprendimenti di competenze tecnico/specifiche, possiamo suddividere l'impatto della formazione anche in riferimento alle azioni formative svolte:

- ✓ La prima, riguardante l'innovazione del processo produttivo, ha evidenziato il migliorare delle performance dei dipendenti, in cui sono evidenziate azioni e procedure realizzate per eliminare sprechi e ottimizzare tempi di produzione. Ciò, specialmente per coloro facenti parti del reparto taglio, ha aumentato la comprensione, in senso positivo, dell'impatto dell'innovazione tecnologica nei processi produttivi e le pratiche connesse a questo. Riportando concreti esempi, si può annoverare un miglioramento della riallocazione del layout, una riduzione dei colli di bottiglia durante il processo di produzione e perciò l'aumento di quest'ultima, un aggiornamento delle metodologie operative e sequenze di passaggi, più organizzate e condivise.
- ✓ La seconda, riguardante il percorso con il focus sul magazzino e logistica, ha avuto un impatto simile ad nuovo inizio. Era la prima volta che si svolgeva una formazione strutturata e approfondita in questo settore aziendale in quanto nessuno si era mai domandato se fosse corretto il metodo di lavoro che stavano perseguendo o se ci fossero dei margini di miglioramento. Perciò, ancor prima che didattica, l'azione formativa è stata utile per suscitare una riflessione sulle proprie pratiche lavorative, certificare che fossero esatte per poi comprendere quali ampliare, su quali investire e quali, invece, erano totalmente da modificare e rifondare. Una buona formazione, prima che fornire risposte, crea domande le quali, a loro volta, aumentano le capacità di riflessione e le possibilità di soluzioni da parte di chi partecipa alla formazione.

Altri esempi specifici che possono essere annoverati nelle pratiche positive derivante dalla formazione sono state il caricamento delle istruzioni in maniera fruibile nel gestionale, legato anche all'apprendimento di un nuovo linguaggio di programmazione del cartellino e un miglioramento delle abilità di comunicazione mediante gli strumenti digitali. In questo caso, alla Ducanero srl, un sistema gestionale interno riferito al magazzino era presente da tempo, ma non si era mai giunti al suo pieno utilizzo. A seguito della formazione, si è compreso come utilizzarlo in maniera più fruibile e in modo più semplice. Questo ha cambiato un po' il loro modo di lavorare, perché è aumentata la motivazione in modo sinergico con la comprensione dei processi e della tecnologia utilizzata.

Entrambi i percorsi hanno sviluppato un senso di aumentato benessere al lavoro da parte dei partecipanti. E questo senso di positività alle pratiche lavorative è stato indagato, interamente all'azienda, in modo prossimale. Data la vicinanza di tutti i lavoratori con i vertici aziendali e con chi ha gestito l'organizzazione della formazione, durante le giornate formative prima e lavorative poi, si sono raccolti i punti di vista dei dipendenti. Oltre a ciò, si sono evidenziate, nel quotidiano, l'aumento delle competenze: tecniche, pro sociali ed emotive/empatiche.

E proprio questa ultima categoria, riferite alle competenze personali, è il terzo gruppo di analisi che può scaturire dall'impatto della formazione. E' emerso, durante l'osservazione delle pratiche lavorative dei formati, che da un punto di vista individuale è riscontrabile una maggiore attenzione alla propria attività ed anche un'aumentata assunzione di responsabilità. Questo può derivare anche da una migliore padronanza del lavoro e dell'innovazione presente in azienda, collegata ad una sensazione di maggiore sicurezza, legata ad un corpus di accresciute competenze. Anche la flessibilità e l'approccio al cambiamento, inteso come possibilità di modificare pratiche e processi non più funzionali, hanno iniziato a far parte dei comportamenti lavorativi dei discenti, migliorando anche le relazioni tra i reparti.

Non ci sono solamente questi tre aspetti da annoverare, ma ce n'è un quarto altrettanto importante, orientato al cliente e all'ambiente. Infatti vi sono state anche l'implementazione di pratiche sostenibili, orientate al green, come per esempio l'utilizzo di pellami e collanti ecosostenibili e lavorazioni a risparmio energetico, nonché la diminuzione degli scarti, non solamente in ottica di risparmio economico ma anche per il rispetto dell'ambiente. Questa visione e applicazione di procedure differenti e orientate al benessere del dipendente, come per esempio, diminuzione di lavoro inutile, e a quello del contesto e territorio, sono un valore aggiunto che ottemperano le aspettative dei clienti. Inoltre sono altamente funzionali all'azienda per inserirsi in un quadro contemporaneo di valori aziendali da realizzare internamente e condividere esternamente.

Quanto riportato finora è in linea con ciò che è emerso dall'analisi quantitativa svolta dagli enti gestori del Piano Formativo "Amore e Stile", i quali hanno utilizzato un questionario poi compilato dai formati al termine delle attività formative, al fine di valutare il livello delle aspettative ad inizio corso, l'apprendimento, i risultati ottenuti e il gradimento relativo ai corsi svolti. Il questionario è composto da 13 domande a cui dare un'unica risposta da poter scegliere tra 4 risposte differenti, che rappresentano una scala di valore: infatti agli estremi ci sono le espressioni "Molto" e "Per niente", mentre i valori centrali, ma non mediani, sono "Abbastanza" e "Poco". Questa modalità di strutturazione delle risposte è così realizzata perché si vuole far orientare chi la compila verso un determinato valore, sia esso positivo o negativo. Le 13 domande fanno riferimento a 5 dimensioni differenti, quali: Aspettative e soddisfazione Personale; Offerta Didattica; Percezione delle ricadute su lavoro e competenze; Organizzazione e logistica; Clima. In tutte e cinque le dimensioni c'è una netta preponderanza delle valutazioni positive, in cui "Molto" e "Abbastanza" si alternano nelle percentuali più elevate.

4.2. Considerazione riepilogative

Alla luce di quanto riportato, possiamo annoverare quanto la formazione mirata allo sviluppo delle competenze relative alla gestione del processo produttivo, del magazzino e dell'innovazione siano state percepite come positive. Infatti si può riscontrare un aumento della produttività misurabile attraverso l'ottimizzazione dei processi di produzione, ovvero ciò che si è appreso durante la formazione, congiunta anche a competenze digitali e del gestionale. L'amministratore riporta che ci sono stati riscontri positivi da parte dei dipendenti e il tutto è stato misurato anche tramite domande dirette fatte ai formati anche perché, essendo un'azienda di piccole dimensioni, le possibilità di incontro sono quotidiane, così come anche le possibilità di confronto e riflessione sulla percezione individuale dell'azione formativa. Infine tale crescita delle persone si lega alla crescita delle competenze della compagine aziendale, utili all'azienda per aumentare gli spazi di mercato in Italia e all'estero.

5. CONCLUSIONI

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

Nel caso dell'azienda Ducanero srl la riflessione riguardante quali fattori hanno influito in senso positivo sulla formazione deve essere svolta su diversi livelli perché, al netto di una progettazione generale orientata al miglioramento e all'innovazione dei processi, la realizzazione specifica dell'attività formativa ha riguardato i settori della produzione suddivisi in 2 azioni differenti. E a questo proposito possiamo annoverare come primo elemento, che sicuramente ha influito in senso positivo, la richiesta di adesione che l'ente formatore ha suggerito all'azienda, nel piano formativo di riferimento. L'opportunità è stata percepita dall'azienda come utile, concreta e realizzabile. Questo perché il Conto Sistema in cui sono stati inseriti riguardava in modo specifico le imprese del settore della Ducanero srl, ovvero il "Made in Italy", con Piano dell'avviso 3/2018 Competitività - "Amore e Stile". Nella progettazione del Piano erano previsti macro ambiti formativi propri del settore (innovazione di processo, digitalizzazione e internazionalizzazione) e, specialmente quello dell'innovazione dei processi, si è sovrapposto in modo adeguato alle necessità aziendali. Sia l'analisi della domanda che il fabbisogno formativo emerso sono stati ricercati e analizzati di concerto tra le due parti, in modo sinergico, creando 2 percorsi formativi aderenti alle richieste dell'azienda e avviando il cambiamento desiderato, orientato al miglioramento della performance dei dipendenti e al loro benessere, nonché alla possibilità di modificare, integrare e ove necessario innovare alcuni processi relativi alla produzione e alla gestione, rendendo così questi processi più efficienti ed adeguati ad un mercato competitivo come quello della calzatura, specie se calato in un'ottica di competizione nazionale ed internazionale.

Altro fattore che può essere segnalato come positivo e in parte introdotto precedentemente, riguarda l'attivazione di più percorsi formativi. L'azione formativa relativa all'innovazione del processo produttivo ha evidenziato (in senso generale) procedure atte all'eliminazione degli sprechi e ottimizzazione dei tempi di produzione; mentre l'altra azione relativa all'organizzazione del magazzino e logistica, sempre in senso ampio, ha riguardato l'effettivo utilizzo del gestionale già presente, in maniera più efficiente e fluida, l'organizzazione del magazzino stesso, nonché la pianificazione del lavoro. Queste due azioni, svolte a distanza di un anno, si annoverano come elemento positivo perché forniscono la misura di quanto, nell'ottica dell'azienda, la formazione sia stata interpretata come possibilità di sviluppo e aumento delle capacità personali e tecniche dei propri dipendenti, vivendo i percorsi formativi come investimento a cui dedicare progetti, energie e tempo, al fine di aumentare la qualità del prodotto realizzato, e di conseguenza avere un impatto positivo e corale per l'azienda stessa.

Oltre a questi elementi positivi, si possono riportare ulteriori punti di forza che hanno influito positivamente sulla formazione:

- 1) MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITA' FORMATIVA: per entrambe le attività formative possiamo sicuramente annoverare come punto di forza la modalità con cui si sono svolte le ore formative. Per il primo corso, si è scelta la modalità "Affiancamento"; mentre per il secondo la modalità "Action Learning". Anche se con alcune differenze entrambi i percorsi hanno visto alla base della formazione l'interazione attiva tra discenti e docente, calando i processi di apprendimento nella realtà dei procedimenti, problemi, episodi e soluzioni vissute quotidianamente dai lavoratori formati. Ciò ha reso i percorsi estremamente concreti, realizzati ad hoc sui bisogni reali dei dipendenti e relativi all'organizzazione del lavoro, alla gestione delle fasi produttive, alla gestione dell'innovazione tecnologica (come il nuovo macchinario da taglio e il gestionale del magazzino). La formazione così svolta ha avuto, da parte dei discenti, la positività di essere immediatamente applicabile, anche grazie all'utilizzo di simulazioni e casi di studio.
- 2) INTEGRAZIONE DELL'INNOVAZIONE DEI PROCESSI CON PROCEDURE GIA' PRESENTI: ulteriore elemento di forza delle formazioni svolte risiede nel principio di continuità che l'azienda ha voluto perseguire con la partecipazione al Conto Sistema. La Ducanero srl ha una grande

storicità e artigianalità nelle proprie produzioni di calzature, ma per migliorare la performance aziendale e la competizione con i mercati, specie internazionali in cui da sempre è presente, ha ritenuto necessario integrare il proprio know-how con nuove procedure, tecniche di gestione e innovazione della produzione. Perciò il senso di continuità è un fattore di costruzione, di stimolo e di possibilità per far muovere l'azienda verso un miglioramento desiderato, mediante la mappatura dei processi produttivi aziendali e l'integrazione con nuovi processi e modalità di controllo dello stato delle commesse, individuando i punti deboli del processo produttivo (costi, sprechi ed inefficienze), grazie anche all'utilizzo delle soluzioni tecnologiche. L'ottimizzazione dei processi di produzione passa anche da una maggiore oculatezza nella gestione amministrativa e organizzativa del magazzino.

- 3) **MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DEI PRODOTTI:** altro aspetto positivo ed esternamente rilevante è che gli approcci formativi realizzati erano orientati a far sì che l'azienda e le persone formate si focalizzassero ancora di più al valore percepito dal cliente esterno. Infatti, in quest'ottica, la formazione ha permesso di incentivare le procedure atte, da un lato, a diminuire gli scarti, i colli di bottiglia produttivi e gli sprechi, generando così prodotti qualitativamente migliori, abbattendo i costi, e diminuendo l'impatto ambientale della propria produzione, grazie anche all'utilizzo di materiale ecosostenibili. Perciò, essendo queste tematiche accolte di buon grado da una clientela attenta ed esigente, ha permesso alla Ducanero srl di aumentare ancora di più, da parte del cliente, la percezione della qualità del proprio prodotto.
- 4) **ETEROGENEITA' DEI DISCENTI:** altro aspetto importante è stato realizzare la formazione per persone di diversi reparti, ma che inevitabilmente fanno parte di un processo di produzione unico, dove il lavoro di una persona o team è imprescindibile dal lavoro degli altri. Perciò l'eterogeneità dei partecipanti ha permesso di sviluppare un maggiore senso di gruppo e di appartenenza all'azienda, di vedere problemi e possibilità di soluzioni altrui, integrare i processi e i tempi di lavoro, aumentare perciò la consapevolezza reciproca delle attività aziendali. L'informazione circolare, all'interno di un'azienda, fa sempre da volano ad una comprensione migliore della propria e altrui professionalità, nonché aumenta la conoscenza reciproca.
- 5) **SVILUPPO COMPETENZE SOGGETTIVE E DI GRUPPO:** attività formative che hanno l'obiettivo di innovare processi, la gestione aziendale e l'integrazione con modalità innovative e tecnologiche fanno sì che la continua elaborazione di soluzioni e nuovi approcci alla produzione diano la possibilità di sviluppare anche altre competenze prettamente personali e sociali (soft), in quanto i discenti sono inseriti in flussi relazionali e comunicativi costanti, nonché in attività di riflessioni personali. Infatti, come riportato anche dal referente aziendale della formazione, si sono riscontrati effetti personali quali maggiore flessibilità al cambiamento e un'aumentata assunzione di responsabilità, maggiore sicurezza nello svolgimento delle proprie mansioni. Anche la percezione di efficacia lavorativa è aumentata insieme a, da un punto di vista di capacità relazionali, senso di appartenenza all'azienda. Tutto ciò si riverbera in un miglioramento della cultura aziendale e delle relazioni tra i settori, da un punto di vista produttivo, di qualità realizzata dei prodotti e di benessere delle persone dipendenti.

Oltre ai fattori positivi, nei contesti formativi aziendali, si possono annoverare anche alcuni punti di debolezza:

- 1) **APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE E AL CAMBIAMENTO:** ogni persona, e nella fattispecie ogni dipendente formato, ha proprie interpretazioni positive o difficoltà di fronte all'introduzione di novità, innovazioni di processo e procedimenti di cambiamento. Perciò in un conteso formativo aziendale, è possibile che le diverse individualità applichino in modo più o meno repentino comportamenti e atteggiamenti sia personali che professionali atti a facilitare la comprensione e l'accettazione del cambiamento di processi, procedure e modalità di lavoro.

- 2) **ETEROGENEITA' DEI DISCENTI:** questo fattore può avere una duplice valenza ovvero, oltre che positivo, può essere anche una difficoltà perché nei gruppi classe che si formano possono esser presenti persone che hanno diversi punti di partenza, differenti competenze e conoscenze, nonché diverse modalità, tempi e capacità di apprendimento.

Di seguito la tabella che riassume quanto emerso nei punti di forza e debolezza della formazione svolta, integrata anche da opportunità e minacce:

PUNTI DI FORZA: ➤ Percorsi formativi sviluppati con modalità interattive tra docenti e formati, basando le attività di formazione su casi reali, di studio, esercitazioni, problemi e soluzioni applicati alla realtà del lavoro dei dipendenti dell'azienda ➤ Miglioramento della performance aziendale, della flessibilità organizzativa, ottimizzazione dei processi di produzione e dei processi di gestione del magazzino ➤ Eterogeneità delle persone formate, dei loro ruoli e delle loro aree di appartenenza ➤ Sviluppo di competenze soft, sia individuali che sociali (relative ai differenti gruppi di lavoro) ➤ Aumentata qualità del prodotto, anche in ottica green e di rispetto dell'ambiente	PUNTI DI DEBOLEZZA ➤ Differenti comportamenti e atteggiamenti relativi alla comprensione e l'accettazione del cambiamento di processi, procedure e modalità di lavoro. ➤ Eterogeneità dei discenti e diversi livelli di conoscenza, competenze personali e lavorative
OPPORTUNITA' ➤ Acquisizione di nuove competenze specifiche e incremento dell'efficienza ed efficacia operativa, tecniche innovative nella produzione delle calzature, utilizzo della tecnologia ➤ Apprendimento delle tecniche per la riduzione dei costi, degli scarti e delle inefficienze produttive ➤ Nuove relazioni con fornitori del territorio	MINACCE ➤ Competitor del mercato specifico di riferimento, sia nazionali che internazionali ➤ Variabilità del mercato a seguito di fattori esterni non gestibili dall'azienda e relative modalità/cambiamento di acquisto del target di riferimento ➤ Integrazione tra artigianalità e industrializzazione

Tabella 2 – Analisi SWAT attività formative del conto sistema, piano formativo “Amore e Stile”, azienda Ducanero srl.

5.2. Le buoni prassi formative aziendali

I percorsi formativi realizzati dalla Ducanero srl nel conto sistema di Fondimpresa hanno evidenziato buone prassi che poi sono state diffuse nell'azienda stessa. Ci sono alcuni aspetti fondamentali che definiscono una buona prassi: il primo elemento riguarda il modo in cui le attività formative realizzate abbiano fornito risposte alle necessità aziendali emerse in fase di analisi della domande e del fabbisogno. E' di sicuro riscontro che la formazione relativa al primo corso svolto, “Innovazione del processo produttivo”, ha fornito gli strumenti per realizzare un processo di innovazione delle fasi di produzione, supportata da pratiche orientate all'ottimizzazione dei tempi di realizzazione delle commesse, alla riduzione degli scarti e delle inefficienze, e ad un'aumentata qualità della calzatura. Il secondo corso ha risposto ad ulteriori bisogni aziendale che si integrano con gli aspetti

del primo in quanto la riorganizzazione della gestione del magazzino, delle procedure di lavoro (sia fisiche che mediante lo strumento del gestionale), l'ottimizzazione delle giacenze e delle funzioni amministrative del magazzino, vanno a confluire in un vulnus di risposte generali date ai bisogni aziendali in senso complessivo e circolare, dall'arrivo delle materie prime e a disposizione della produzione e delle variazioni delle commesse (e dei tempi ad esse collegate) alla realizzazione artigianale del prodotto stesso.

Altro concetto riferibile alle buone prassi per l'azienda è il concetto di "continuità". Infatti la partecipazione al Piano Formativo "Amore e Vita" ha visto l'azienda impegnata, tra il 2020 e il 2021, nella partecipazione di 2 azioni formative. Perciò questa duplice partecipazione è segno che l'azienda non percepisce la formazione con note di occasionalità, ma bensì come opportunità strutturale e da strutturare nel tempo, ottemperando ai bisogni dei propri dipendenti e puntando al miglioramento di pratiche aziendali non casuali ma chiare, dotate di specifici scopi e significati (come per esempio l'aumentare delle capacità di competere nei mercati internazionali e il valore percepito dai propri clienti, nonché incentivare il benessere dei propri dipendenti, diminuendone il turn over). Altra buona prassi riferibile ai percorsi svolti dalla Ducanero srl riguarda il concetto di sviluppo della qualità interna all'azienda. In questo caso la qualità non è riferita in uscita, al prodotto ultimo (anche se lo coinvolge direttamente), ma è determinata dai gap superati e annoverati in fase di presentazione e progettazione del piano.

E questi gap, oltre che tecnici, sono riferibili al miglioramento delle persone, delle prassi aziendali e dei comportamenti lavorativi. Infatti, acquisire quelle competenze percepite come fondamentali per un'azienda permette di affrontare il cambiamento, le difficoltà esterne e le possibilità con persone flessibili, consapevoli e preparate. Perciò le pratiche riferite al miglioramento della performance dei dipendenti formati e di conseguenza del miglioramento dei processi produttivi e di gestione del magazzino, passano da miglioramenti individuali: dalla maggiore consapevolezza dei propri mezzi ad una maggiore presa di responsabilità del proprio ruolo. Un aumentato senso di appartenenza deriva da una riconoscibilità del ruolo del collega, con le differenze e i punti di contatto presenti. Tutto ciò permette di affrontare con professionalità e reattività i cambi e le sfide date dal principale mercato dell'azienda, ovvero quello internazionale.

Oltre agli aspetti fondamentali delle buone prassi, nella tabella che segue possiamo riportare le categorie che le definiscono:

QUALITA' STRATEGICA	QUALITA' ATTUATIVA
Le due azioni formative sono state realizzate in quanto l'azienda ha evidenziato la necessità di affrontare un cambiamento importante, ovvero integrare le proprie pratiche di produzioni di calzature dotate di grande qualità e artigianalità con prassi maggiormente oggettive e strutturate, supportate da innovazioni di processo e tecnologiche, nonché organizzative. Tutto ciò con l'obiettivo di poter migliorare la propria competitività sui mercati, velocizzando l'attività produttiva, diminuendo errori ed inefficienze e mantenendo anche un elevato benessere dei propri dipendenti. Perciò aderire alla formazione relativa allo sviluppo di competenze organizzative e tecniche (relative al gestionale del magazzino e al nuovo macchinario) per l'azienda ha significato ottenere un vantaggio competitivo atteso, mediante la fluidità delle operazioni di produzione e di magazzino, migliorando di conseguenza le pratiche dell'azienda stessa. Si può affermare che grazie alla formazione svolta si sono risolti problemi strategici.	Per comprendere la complessità della qualità attuativa, è importante declinarla in aree differenti, ottemperate appieno dai percorsi formativi svolti: 1) Efficacia. Le due attività sono risultate efficaci in quanto oltre ad aver direttamente migliorato aspetti soggettivi di approccio al lavoro da parte dei beneficiari (maggiore presa di responsabilità, di sicurezza delle pratiche lavorative, maggiore attenzione e senso di autoefficacia) ha avuto esiti positivi anche nelle relazioni extra settore di appartenenza all'interno dell'azienda. Oltre a ciò, ha avuto effetti diretti anche nel contesto socio-economico del territorio di appartenenza dell'azienda, specie per il secondo corso, relativo alla gestione del magazzino. Ciò perché, aver realizzato anche un miglioramento nella gestione delle prassi di magazzino ha portato con sé una relazione con i fornitori più funzionale ed organizzata. 2) Efficienza. Come ricorda il responsabile della formazione, l'azione formativa e il suo investimento (in termini di ore) va sempre confrontato con il risultato nel tempo perché si va a misurare il

	miglioramento del bene prodotto con indicatori interni aziendali, ma si va a misurare anche il miglioramento della qualità reale e percepita dei dipendenti. E ciò si riverbera nell'aumentata qualità del lavoro. Perciò l'investimento nel tempo formativo traslato da quello lavorativo, non è un costo, ma appunto un investimento nel tempo. 3)Sostenibilità. Azioni svolte con obiettivi chiari, raggiungibili e concreti, hanno un immediato valore per l'azienda stessa, in quanto il prodotto finale è aumentato della qualità che viene applicata dalle competenze apprese durante le ore formative. Oltre a ciò, risulta ulteriormente sostenibile e inserito in un circolo virtuoso in quanto, la Ducanero srl, basa i propri approvvigionamenti su fornitori del territorio (a seguito del covid19) e questo oltre ad aver dato vigore all'impianto economico del territorio, crea una serie di relazioni positive, sia professionali che umane. Per queste motivazioni, le attività formative svolte spossano essere annoverabili come efficaci, efficienti e sostenibili.
RIPRODUCIBILITA' Le formazioni svolte hanno entrambe le potenzialità di essere riprodotte in altri progetti e con problematiche simili. La trasversalità dell'innovazione dei processi, della gestione delle fasi aziendali, il limitare degli sprechi, sanciscono elevate capacità di riutilizzo in contesti formativi simili	TRASFERIBILITA' Le modalità di conduzioni delle formazioni rendono queste pratiche trasferibili in contesti di formazioni differenti. Però, la grande specificità del settore di riferimento, le tematiche affrontate sono solo riferibili al contesto calzaturiero. Vi è sicuramente un'ambivalenza tra possibilità e limitazioni in contesti differenti

Tabella 3 – Analisi Buone Prassi attività formative del conto sistema, piano formativo “Amore e Stile”, azienda Ducanero srl.

5.3. Conclusioni

Le azioni formative poste in essere dall'azienda Ducanero srl possono essere definite, oltre che svolte in modo funzionale e utili a raggiungere gli obiettivi iniziali, anche come un ottimo risultato finale in relazione a tutti gli step posti in essere prima della realizzazione dei percorsi formativi, ovvero l'analisi della domanda e del fabbisogno, la progettazione e la presentazione dei progetti. I risultati attesi sono ampliamenti sovrapponibili ai risultati raggiunti. Come riportato dal responsabile della formazione aziendale, i due percorsi realizzati sono risultati soddisfacenti in quanto, anche grazie alla loro differenziazione e specificità, hanno entrambi contribuito a ciò che era stato previsto nella fase esplorativa della progettazione, ovvero migliorare i livelli di performance dei dipendenti formati e dell'azienda stessa. Le competenze acquisite dai discenti nella prima azione formativa relativa all'innovazione dei processi ha visto grande applicazione nella ristrutturazione dei processi produttivi.

Infatti uno degli obiettivi espressi era quello di migliorare la competitività dell'azienda nei mercati, specie internazionali, senza però intaccare la storicità e la qualità delle calzature che da quasi trent'anni la Ducanero srl realizza: il focus era quello di implementare procedure di miglioramento della produzione, modificare la gestione delle prassi inefficienti con altre maggiormente adeguate e orientate, oltre alla qualità del prodotto, anche alla limitazione degli scarti. Oltre a questo passaggio, anche un altro è risultato molto importante, ovvero integrare tecnologie già presenti in azienda (macchina da taglio) con modalità di produzione innovative, così da integrare gli aspetti dell'artigianalità a quelli della produzione industriale (anche se in maniera specifica per l'azienda, data la grandezza e la fattura dei loro prodotti). La seconda azione, riguardante l'organizzazione del magazzino e della logistica, ha supportato il processo di cambiamento avviato già nel 2020 integrandolo con le tematiche approfondite e poi applicate in questa formazione, ovvero un più consapevole e fluido utilizzo del gestionale,

una ristrutturazione dei processi organizzativi e funzionali delle prassi di magazzino e della gestione amministrative e delle scorte. Perciò entrambi i percorsi formativi hanno completato una parte significativa del cambiamento desiderato, partendo proprio dai comportamenti posti in essere dai dipendenti, che a loro volta hanno visto implementare le proprie capacità di gestione del ruolo e delle loro mansioni, aumentando anche la sinergia tra i diversi reparti aziendali.

Infine, anche un ulteriore aspetto è emerso al termine dei processi formativi, ovvero il concetto del valore percepito dai clienti. Tramite l'utilizzo di materiali ecosostenibili, la riduzione degli sprechi e dell'impatto produttivo nell'ambiente, unito ad una già conclamata e riconosciuta qualità del prodotto artigianale, il tutto ha fatto sì che vi fosse una percezione di aumentato valore, anche a seguito della revisione del processo produttivo e organizzativo. Perciò si possono annoverare miglioramenti sia quantitativi, come il miglioramento dei tempi di lavoro, l'incremento dell'efficienza operativa, le modalità di controllo dello stato delle commesse e l'ottimizzazione dei processi di produzione e della gestione del magazzino e della riduzione dei costi, sia qualitativi come lo sviluppo di competenze specifiche e personali dei discenti, i comportamenti orientati alla flessibilità e al cambiamento e un aumentato del senso di autonomia, di responsabilità, di sicurezza e del lavoro di gruppo.

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Avviso n. 3/2018 di Fondimpresa – “Competitività” - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: AMORE E STILE

14 Settembre 2023, comunicato stampa Assocalzaturifici

SITOGRAFIA

Figura n.1, 10/11/2023 - <https://www.marche.camcom.it/fai-crescere-la-tua-impresa/informazione-economica/commercio-estero/le-esportazioni-delle-marche-1deg-semester-2023> – [opendata.marche.camcom.it](https://www.marche.camcom.it/opendata), CCIAA Marche su dati InfoCamere, Nota sull’andamento delle esportazioni delle Marche Primo semestre 2023 -

Figura 2 - 18 OTTOBRE 2023, Statistiche Report ISTAT, LE SPESE PER I CONSUMI DELLE FAMIGLIE ANNO 2022, pag.5

<https://www.ducanero.it/> - traduzione in italiano dalle pagine in inglese del sito aziendale

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	DUCANERO SRL
Regione	MARCHE
Settore di Attività Economica	15.20.10- FABBRICAZIONE DI CALZATURE
Ambito tematico strategico	INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA, DI PROCESSO E DI PRODOTTO
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: CONTO SISTEMA ID Piano: 260774 Titolo Piano: AMORE E STILE Soggetto Attuatore (per i Piani CS): ASSINDUSTRIA SERVIZI SRL
Tematiche formative	“INNOVAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO” “ORGANIZZAZIONE MAGAZZINO E LOGISTICA”
Modalità didattiche	AFFIANCAMENTO ACTION LEARNING
Elementi di interesse	Formazione orientata all'apprendimento mediante studi di caso e simulazioni. Presentazione dei contenuti adattati alle esigenze aziendali. Metodologie partecipative, costellate di applicazioni dei principi appresi alla quotidianità lavorativa, integrata da confronti e discussioni tra docente e discenti. La formazione nel suo complesso ha introdotto il processo di innovazione della produzione applicato alla realizzazione di calzature di qualità e artigianale e ha ottimizzato le procedure di magazzino. Orientamento all'integrazione tecnologia, alla valorizzazione del prodotto e al miglioramento della posizione verso i competitor.
Risultati della formazione	La prima azione formativa, riguardante “Innovazione del processo produttivo”, ha evidenziato il migliorare delle performance dei dipendenti, in cui sono evidenziate azioni e procedure realizzate per eliminare sprechi e ottimizzare tempi di produzione e innovare le fasi di questo processo. La seconda azione formativa “Organizzazione magazzino e logistica” ha riguardato la progettazione e lo sviluppo della funzioni del magazzino. In dettaglio, ha approfondito le tematiche relative alla gestione del magazzino, sia fisica che amministrativa, alla gestione della logistica e del gestionale interno.
Buone Prassi Formative	Qualità Strategica: affrontare un cambiamento desiderato integrando le proprie pratiche di produzioni di calzature dotate di grande qualità e artigianalità con prassi maggiormente oggettive e strutturate. Qualità Attuativa: il valore creato mediante la formazione dei dipendenti è divenuto il valore per l'azienda stessa, in un'ottica di miglioramento delle

	prassi produttive, di efficienza ed efficacia delle modalità di lavoro e della qualità del prodotto per i clienti -Riproducibilità: elevata capacità del percorso formativo di essere riprodotto in progetti diversi ma con problematiche simili. -Trasferibilità: relativa possibilità di trasferire a contesti e problemi differenti la formazione svolta. Si nell'ambito generale, no in quello tecnico settoriale.
--	---