

Storie di Formazione 2022

FILATURA CERVINIA SPA

Competenze Digitali

LE SFIDE DEL CAMBIAMENTO E LE COMPETENZE PER AFFRONTARLE.

IL CASO FILATURA CERVINIA

Storie di Formazione 2022

Autrice: Paola Mussinatto

Codice Piano Formativo: 245678

Titolo del Piano Formativo: C.RES.C.I.T.A. - Competitivita' e RESilienza al Cambiamento e l'Innovazione con Tecnologie Avanzate

Storie di Formazione 2022

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	5
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	6
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 – Considerazioni riepilogative	8
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	9
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 – Considerazioni riepilogative	11
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	12
4.1 – L'impatto della formazione	12
4.2 – Considerazioni riepilogative	13
Capitolo 5 – Conclusioni	14
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3 – Conclusioni.....	16
Bibliografia e Sitografia.....	17
Allegato A - Scheda Sintetica	18

Storie di Formazione 2022

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Filatura Cervinia Spa è una filatura pettinata a ciclo completo fondata nel 1946 a Tollegno, nel cuore del distretto tessile biellese. È un'azienda a conduzione familiare con una lunga tradizione sul territorio. Azienda del tessile specializzata nella produzione di filati per aguglieria, quindi i filati in gomitoli che si lavorano coi ferri o con l'uncinetto.

La Filatura Cervinia produce ogni anno da 1.200.000 a 1.600.000 chili di filati e ha un fatturato di circa 25 milioni di euro.

Il 95 % della produzione viene venduto su mercati internazionali, il restante 5% è invece destinato al mercato interno.

L'azienda è una realtà con solide radici nel territorio e con un management legato al settore tessile da generazioni.

È un'azienda tradizionale dove i processi organizzativi e i flussi di produzione sono impostati e gestiti secondo procedure rodute, consolidate nel corso degli anni.

Gli incentivi fiscali per investimenti tecnologie 4.0. hanno contribuito ad innescare in azienda un forte percorso verso l'innovazione digitale.

In azienda è stato installato un nuovo software gestionale ERP, che consente di gestire in maniera efficiente e integrata l'organizzazione delle attività delle aree aziendali e di automatizzare alcuni processi

Il software entrato in funzione negli uffici dell'azienda sta contribuendo, di fatto, a cambiare alcuni processi interni, facendo riscontare una effettiva semplificazione e velocizzazione di alcune attività

Lavorare con il nuovo software gestionale ERP ha significato per l'azienda mettersi in gioco e coinvolgere le persone impegnate sulle diverse funzioni in un processo di cambiamento professionale e in parte anche personale. Le nuove logiche di automazione di alcune attività e l'integrazione dei sistemi hanno, di fatto, iniziato a trasformare il modo di lavorare e generando di conseguenza una domanda di formazione sempre nuova.

Per rafforzare questo processo di cambiamento e abilitare le persone all'uso quotidiano del nuovo software e di tutte sue funzionalità, l'azienda ha aderito al piano formativo C.RES.C.I.T.A.

Il Piano è stato organizzato in 2240 ore complessive di formazione, rivolte a 41 imprese e ha coinvolto 252 lavoratori.

Le aziende coinvolte sono accomunate dall'avvio di percorsi di innovazione tecnologica o organizzativa grazie ai quali poter reagire ad un periodo di crisi e migliorare la competitività. Obiettivo da raggiungere investendo non solo in attrezzature ma anche sulle risorse umane migliorando e aumentando le competenze digitali dei propri lavoratori.

Nel caso della Filatura Cervinia il percorso è stato organizzato in due azioni formative condotte on the job per la durata complessiva di 68 ore di formazione e hanno partecipato 5 lavoratori impiegati dell'Area Produttiva, della Ricerca e Sviluppo e dell'Area Qualità.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo_AZIONE	TEMATICA_1	ORE_CORSO
LA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI NELL'IMPRESA DIGITALE	Gestione aziendale - amministrazione	36
PRINCIPI DI UTILIZZO DEL SOFTWARE GESTIONALE CRM	Gestione aziendale - amministrazione	32

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Filatura Cervinia Spa è una filatura pettinata a ciclo completo fondata nel 1946 a Tollegno, nel cuore del distretto tessile biellese. È un'azienda a conduzione familiare con una lunga tradizione sul territorio. Azienda del tessile specializzata nella produzione di filati per aguglieria, quindi i filati in gomitoli che si lavorano coi ferri o con l'uncinetto per l'hobbistica domestica, per un utilizzo non industriale.

In passato ha, effettivamente, dedicato una quota di produzione al mercato della maglieria ma, avendo la famiglia fondatrice altri marchi che potevano dedicarsi ad altre produzioni, ha concentrato i propri sforzi sulla realizzazione e commercializzazione del filato per aguglieria.

All'interno della fabbrica viene realizzato il ciclo completo: la preparazione della materia prima, la filatura, la ritorcitura, la roccatura, la gomitatura, la tintoria e lo stoccaggio in magazzino del prodotto finito. Il completamento del ciclo all'interno della fabbrica permette di contenere i tempi di produzione, perché tutte le funzioni vengono coordinate nei singoli reparti, e consente un controllo accurato e costante di tutto il processo produttivo, garantendo al prodotto finito standard di qualità ottimale.

La lavorazione dei filati viene sottoposta a rigidi controlli, operai specializzati e macchinari nuovi, consentono in tintoria, ad esempio, lavorazioni che danno uniformità del colore per tutti i gomitoli di ogni singola partita, mentre durante la gomitatura, impianti appositamente allestiti, controllano accuratamente il peso di tutti i gomitoli.

La Filatura Cervinia produce ogni anno da 1.200.000 a 1.600.000 chili di filati e ha un fatturato di circa 25 milioni di euro.

Il 95 % della produzione viene venduto su mercati internazionali, il restante 5% è invece destinato all'interno. Il concetto di internazionalizzazione è connaturato nell'essenza stessa dell'azienda: Germania, Inghilterra, Norvegia, Danimarca, Francia, sono mercati dove vengono distribuiti i prodotti della Filatura. Il mercato nord europeo è infatti sede dei grandi marchi di distribuzione per i quali l'azienda realizza produzioni poi commercializzate con private label.

L'azienda opera in una nicchia di mercato, sono molto pochi, infatti, i competitor italiani con i quali deve interfacciarsi.

I filati Cervinia sono per lo più filati classici e coprono tutte le liste di prodotti: una quota importante è di pura lana, un'altra è di misti e produce anche una quota, sempre minore, di sintetici.

L'azienda nel corso degli anni è passata da produrre prodotti con un prezzo medio relativamente basso in quantitativi molto ampi, a prodotti più pregiati con maggiore valore aggiunto, riducendo progressivamente la produzione di filati acrilici a basso valore aggiunto, per i quali la concorrenza su alcuni mercati è molto forte.

A differenza di altri settori, quello dei filati per aguglieria per hobbistica ha avuto un rilancio durante i mesi della pandemia, la produzione della Filatura Cervinia ha tenuto livelli elevati per tutto il periodo delle restrizioni e solo in questi ultimi mesi è ritornata a livelli pre Covid.

La diversificazione del prodotto Cervinia è avvenuta nel tempo, per lo più per soddisfare le proposte dei clienti finali.

Nello stabilimento della Filatura Cervinia convivono know how tessile biellese, tecnologia e un coefficiente di artigianalità che viene trasmesso, in certe produzioni, ancora in fabbrica da operaio a operaio. Un know how che deriva dal concetto stesso di lavoro dei biellesi.

La filatura Cervinia è stata fondata dal padre dell'attuale Presidente del Consiglio di Amministrazione e in questo momento l'Amministratore Delegato è il nipote del fondatore, l'assetto societario non ha subito cambiamenti nel corso degli anni, non ci sono state acquisizioni o cessioni.

Storie di Formazione 2022

L'azienda è una realtà con solide radici nel territorio e con un management legato al settore tessile da generazioni. Una azienda tradizionale che, però, conosce bene le opportunità che possono derivare dall'innovazione tecnologica e organizzativa e che ha da qualche tempo iniziato un percorso per un vero e proprio cambiamento di cultura interna e che sta lavorando per ripensare l'azienda di domani.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

La trasformazione digitale alla Filatura Cervinia passa dagli uffici dove si gestisce l'amministrazione, l'attività commerciale e la produzione.

La Filatura Cervinia è un'azienda tradizionale dove i processi organizzativi e i flussi di produzione sono impostati e gestiti secondo procedure rodute, consolidate nel corso degli anni.

Gli incentivi fiscali per investimenti tecnologie 4.0. hanno contribuito ad innescare un percorso verso l'innovazione digitale.

Una società di consulenza del territorio, specializzata in servizi per la crescita delle imprese, accompagna da tempo i percorsi di sviluppo intrapresi dall'azienda. Conosce molto bene esigenze e obiettivi strategici della Filatura Cervinia e ha supportato il management nella fase di scelta degli investimenti in tecnologie 4.0 per la produzione e per la gestione aziendale.

La dotazione di attrezzature e sistemi intelligenti, però, non è sufficiente a innescare processi di innovazione di successo. È fondamentale che vengano create le condizioni interne che favoriscano l'innovazione e che portino management e lavoratori a superare le logiche tradizionali dei contesti consolidati e delle attività operative quotidiane in un'ottica di change management.

Filatura Cervinia ha iniziato, negli ultimi anni, un percorso che l'ha portata a sviluppare propri strumenti e propri processi per creare un terreno fertile che favorisca l'innovazione all'interno della propria organizzazione. In questa logica l'azienda, seguita dalla società di consulenza e software house, ha installato un nuovo software gestionale ERP, che consente di gestire in maniera efficiente e integrata l'organizzazione delle attività delle aree aziendali e di automatizzare alcuni processi.

Il software entrato in funzione negli uffici dell'azienda sta contribuendo, di fatto, a cambiare alcuni processi interni, facendo riscontare una effettiva semplificazione e velocizzazione di alcune attività. Una delle ricadute più evidenti e significative sulle operazioni quotidiane è quella relativa alla possibilità di rilevazione dei dati legati alle attività svolte in azienda. La raccolta di dati e la possibilità di analizzarli in tempo reale consente di fornire risposte necessarie ad altre attività in tempi rapidi e mette in condizione operatori e management di reagire in maniera più rapida ad eventuali richieste dei clienti o a sollecitazioni provenienti dal mercato.

Lavorare con il nuovo software gestionale ERP ha significato per l'azienda mettersi in gioco e coinvolgere le persone impegnate sulle diverse funzioni in un processo di cambiamento professionale e in parte anche personale. Le nuove logiche di automazione di alcune attività e l'integrazione dei sistemi hanno, di fatto, gradualmente pervaso gli uffici amministrativi e hanno iniziato a trasformare il modo di lavorare e generando di conseguenza una domanda di formazione sempre nuova.

Storie di Formazione 2022

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Introdurre innovazioni tecnologiche nei processi ha significato per il management dell'azienda, avviare una trasformazione interna non tanto tecnologica, quanto culturale.

Un percorso che passa attraverso nuove competenze, metodi diversi di gestire i flussi delle comunicazioni fra funzioni differenti e in particolare nuovi modi di rilevazione e analisi dei dati della produzione.

Operare utilizzando un software gestionale ERP più performante e macchinari interconnessi hanno portato in evidenza vantaggi e potenzialità della digitalizzazione di alcune fasi dei processi aziendali.

Essi non soltanto migliorano l'efficienza e la flessibilità aziendale; sviluppare questo tipo di infrastruttura IT permette di agevolare la collaborazione tra i dipendenti, che interagiscono tra loro acquisendo nuove conoscenze, consente di ridurre notevolmente i rischi di errore e favorisce l'avvio di nuovi modelli di business con workflow automatizzati per raggiungere obiettivi prefissati in tempi minori, e rispondere in maniera più agile alle esigenze dei clienti.

In questo contesto nuovo, la Filatura Cervinia, ha potuto cogliere, in particolare, l'importanza e il valore del dato aziendale e della Business Intelligence.

Uno dei vantaggi principali derivanti dall'utilizzo di un software gestionale ERP di ultima generazione, infatti, è la possibilità di rilevare agevolmente i dati aziendali e con essi condurre analisi, anche molto approfondite, in tempi brevi, utili a modulare la strategia aziendale, svolgere benchmark sulle prestazioni e consentire all'organizzazione di funzionare in modo più fluido e più efficiente, individuare facilmente i trend di mercato, per aumentare le vendite, monitorare le prestazioni e prevedere opportunità di business.

Poter avere una vista completa dei dati dell'organizzazione è fondamentale per orientare e supportare le decisioni del management, per stimolare il cambiamento, per eliminare le inefficienze e attuare un rapido adattamento ai cambiamenti di mercato e forniture.

Il cambiamento di approccio in azienda è un percorso lungo e ad ostacoli, ma l'impatto positivo delle trasformazioni introdotte negli ultimi tempi ha favorito il diffondersi di una più spontanea propensione all'innovazione di processo e organizzativa.

La Filatura Cervinia, infatti, in questa fase ha come obiettivo quello di realizzare un'infrastruttura fatta di tecnologia e competenze che la rendano pronta ad affrontare, in qualsiasi momento e qualora si verificassero, eventuali mutamenti del sistema, dei mercati o del mondo nel quale opera.

Essere pronti al cambiamento ha significato per l'azienda, introdurre soluzioni tecnologiche nuove ma anche dotarsi di competenze diverse e sempre aggiornate.

Il piano formativo ha rappresentato pertanto l'avvio di un processo di innovazione tecnologica e digitale che ha interessato molte parti del processo produttivo, e ha avuto l'obiettivo di trasferire in azienda una nuova capacità digitale che per alcuni degli operatori rappresentava l'acquisizione di competenze del tutto nuove.

Avviare un percorso di formazione, proprio sui temi dell'innovazione tecnologica, calato sull'esigenza specifica degli operatori addetti all'uso del software di gestione aziendale è, quindi, stato lo spunto e l'opportunità per generare competenze utili a sostenere il cambiamento e a divulgare una nuova cultura tra i dipendenti.

Acquisire nuove competenze digitali attraverso la formazione costituisce, inoltre, un vantaggio indispensabile, una leva strategica, per far rimanere la Filatura Cervinia competitiva sul mercato e pronta per affrontare le nuove sfide del futuro.

Storie di Formazione 2022

2.4 – Considerazioni riepilogative

la Filatura Cervinia, azienda tessile storica del comparto industriale biellese, ha avviato un processo di innovazione organizzativo gestionale ERP introducendo un nuovo software gestionale ERP.

La soluzione tecnologica messa in uso nelle attività quotidiane dell'azienda ha iniziato sin da subito a trasformare i processi tradizionali e, soprattutto, ha reso più evidenti alcuni vantaggi derivanti dall'automazione di alcune attività o dall'interconnessione di funzioni diverse.

Per comprendere appieno le potenzialità della soluzione tecnologica introdotta e le opportunità derivanti dalla trasformazione digitale di alcuni processi interni, l'azienda ha dovuto far fronte a una carenza temporanea di competenze che ha iniziato a colmare attraverso la formazione specifica erogata nell'ambito del piano C.RES.C.I.T.A.

Implementare l'infrastruttura digitale aziendale, fatta di tecnologie ma anche di competenze, affinché l'azienda possa far fronte a eventuali sfide del cambiamento provenienti dai mercati, è parte degli obiettivi della Filatura Cervinia.

Digitalizzazione e competenze 4.0 possono diventare per Filatura Cervinia driver per la competitività aziendale e incentivare la produttività.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La formazione progettata nell'ambito del piano “C.RES.C.I.T.A. - Competitività per la RESilienza al Cambiamento e l'Innovazione con Tecnologie Avanzate”, è stata pensata per coinvolgere le aziende beneficiarie in un percorso volto a migliorare la loro capacità competitiva grazie all'implementazione di nuove tecnologie attraverso progetti innovativi che possono trasformare i processi produttivi e organizzativi e che richiedono investimenti non solo in attrezzature ma anche sulle risorse umane.

Per cogliere le sfide del cambiamento è importante partire dall'analisi dei bisogni delle aziende, dalle loro difficoltà e dai loro progetti, dai loro problemi e dai loro sogni e, partendo da ciò, individuare le competenze da creare o aggiornare e i percorsi formativi da sviluppare.

Nell'ambito del piano C.RES.C.I.T.A. il lavoro di analisi è stato realizzato da consulenti ed esperti economici durante sessioni di confronto con il team di progettazione e le aziende aderenti.

L'intero impianto della fase di analisi è stato costruito per cogliere due obiettivi principali:

- un obiettivo di specificità che emerge dalla conoscenza dei processi e delle competenze già presenti nei diversi contesti aziendali, e che mira a restituire una mappatura delle priorità in termini di formazione sulle quali investire nei singoli casi aziendali;
- un obiettivo di coerenza tra i bisogni formativi che si delineano e gli obiettivi del piano.

Per rendere completo il quadro delle esigenze formative delle aziende coinvolte nel piano, il lavoro di ricerca è stato suddiviso in fasi che delineano elementi chiave dell'analisi:

1. un approfondimento sul contesto socio-economico piemontese e nazionale nel quale le aziende operano
2. una mappatura dei gap di competenze delle aziende
3. un'analisi dei fabbisogni formativi aziendali in termini di competenze per alimentare la progettazione formativa

La fase 2 ha visto coinvolti in interviste con traccia strutturata i responsabili aziendali.

L'intervista ha restituito elementi preziosi circa: le caratteristiche dell'azienda, le strategie e i progetti aziendali che richiederebbero i maggiori interventi formativi per il personale, gli elementi salienti dei piani di sviluppo aziendali e, in particolare, dei progetti-interventi di innovazione, i principali processi aziendali che potrebbero essere interessati dal progetto-intervento e quali risultati essi si sarebbero attesi al termine della formazione in corso di progettazione.

Il lavoro di rilevazione tramite intervista ha consentito di far emergere un articolato elenco di conoscenze e competenze già presenti in azienda e altre invece da acquisire o aggiornare.

A valle delle interviste è stato svolto un lavoro di lettura e analisi dei dati raccolti nelle aziende con l'obiettivo di identificare, per ognuna di esse, la mappa dei loro gap di competenze, e dunque dei bisogni di formazione emergenti.

La terza fase invece ha condotto a definire i gap di competenze da colmare attraverso un'attività di analisi dei fabbisogni formativi mirata e calata sui singoli casi aziendali.

Dalla rilevazione sul campo dei fabbisogni è stato infatti possibile inquadrare le esigenze concrete dell'azienda per formulare una proposta di percorsi formativi, compatibili con le competenze da acquisire o potenziare all'interno di ogni contesto di lavoro.

Il team di progetto, quindi, partendo dalla mappa delle esigenze di formazione emerse nel corso dell'intervista con le imprese, ha suddiviso le azioni del piano formativo su tre aree: Innovazione dell'organizzazione, Digitalizzazione dei processi aziendali, Internazionalizzazione.

Questa fase di lavoro preliminare è servita inoltre a declinare con precisione i macro obiettivi di formazione individuati nell'ambito del piano:

- sostegno della cultura dell'innovazione: innovazione come opportunità di sviluppo di nuovi prodotti, ma anche di nuovi processi, più fluidi ed efficienti in un'ottica di semplificazione e efficientamento;

Storie di Formazione 2022

- rafforzamento delle “advanced soft skills¹¹”: competenze che supportano la capacità di gestire situazioni nuove, di operare in team, di risolvere problemi;
- innovazione dell'organizzazione dei processi: conoscenze delle tecnologie 4.0 per la realizzazione di interventi di digitalizzazione dei processi
- apertura al mercato estero: conoscenze e strumenti linguistici e informatici per favorire relazioni commerciali su mercati nuovi.

L'elemento che emerge come comune a tutte le aziende coinvolte è il bisogno di legare e finalizzare la formazione a progetti che rispondono a esigenze di medio periodo e non a necessità immediate o estemporanee.

Il Piano C.RES.C.I.T.A. ha coinvolto le aziende beneficiarie in un percorso volto a fornire strumenti a sostegno dello sviluppo di competenze tecniche di livello medio-alto e al contempo di competenze trasversali fondamentali nei processi di innovazione e trasformazione: problem solving, team building, gestione risorse umane, uso di software specialistici, lingue straniere.

Le informazioni esito della rilevazione dei bisogni formativi e dall'analisi della domanda sono state elaborate in modo integrato, e hanno permesso di realizzare programmi operativi aziendali e interaziendali coerenti con la richiesta di competenze emersa.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

I bisogni rilevati al termine della fase di ricerca e analisi dei fabbisogni hanno fornito una base ricca e articolata per la progettazione del percorso formativo, e sono stati restituiti all'azienda sotto forma di un programma operativo complessivo delle azioni formative potenzialmente attivabili.

Il modello formativo utilizzato per la progettazione del percorso è stato studiato e testato dal soggetto attuatore che opera da molti anni nel settore della formazione e della consulenza aziendale. Si tratta di un modello formativo complesso che viene sottoposto ad aggiornamenti e revisioni che lo rendono modulabile e flessibile a seconda dei casi in cui viene applicato.

Esso prevede la definizione di metodologie e di strumenti in termini di:

Spazio: verificare gli spazi e i luoghi individuati per la formazione affinché si prestino a più soluzioni didattiche e alla sicurezza dei formandi;

Tempo: progettare un percorso con una durata compatibile con lo sviluppo dei contenuti;

Azione: supportare l'attività dei docenti attraverso un'adeguata analisi dei gap formativi da colmare, una progettazione articolata e adeguati strumenti per la verifica dell'apprendimento;

Soggetto: considerare attentamente i prerequisiti di ingresso dei formandi (formazione scolastica ed esperienziale e attese).

Elemento chiave del modello formativo sono le modalità didattiche, fondamentale per la riuscita del percorso proprio la compresenza sessioni tradizionali (aula, seminari) e partecipative (in particolare training on the job, action learning e coaching).

Progettare le azioni formative garantendo la giusta alternanza tra queste modalità didattiche è importante perché è proprio questa alternanza che permette di presidiare le tre dimensioni dell'apprendimento (cognitiva, emotivo-motivazionale, operativa).

Sessioni di lavoro pratiche, inoltre, migliorano l'apprendimento delle lezioni d'aula e ne rafforzano la trasferibilità.

Il piano C.RES.C.I.T.A. ha previsto che il 70 % delle ore di formazione erogate si svolgesse in modalità aula e il 30% in modalità training on the job e affiancamento.

Questo tipo di metodologia didattica mira a valorizzazione le ricadute delle attività formative sulle attività lavorative quotidiane e l'analisi dei processi di lavoro e delle competenze critiche svolta a monte ha favorito la promozione di un apprendimento attivo e calato sui singoli casi aziendali.

Storie di Formazione 2022

Il Piano è stato organizzato in 2240 ore complessive di formazione, rivolte a 41 imprese e ha coinvolto 252 lavoratori

Le azioni formative progettate nell'ambito del piano sono inerenti le 3 aree tematiche identificate come maggiormente significative per le aziende beneficiarie: innovazione dell'organizzazione, digitalizzazione dei processi aziendali, internazionalizzazione.

Gli interventi destinati alle aziende coinvolte sono, infatti, stati progettati per sostenere percorsi di crescita della competitività attraverso un impulso all'innovazione e all'internazionalizzazione, all'implementazione di soluzioni e procedure digitali per innovare anche l'organizzazione aziendale

Per questo motivo le ore di formazione sono state suddivise per area tematica

Per ogni area tematica sono stati individuati percorsi formativi e specifiche azioni formative.

Il caso della Filatura Cervinia ricade nell'area tematica "Digitalizzazione dei processi aziendali", all'interno del percorso "Sistemi informatici per la gestione operativa della rete".

La formazione è stata quindi organizzata in due moduli tematici: La nuova organizzazione dei processi nell'impresa digitale e Principi di utilizzo del software gestionale CRM per la durata complessiva di 68 ore.

Al percorso hanno partecipato 5 persone tra quadri, impiegati e operai della Area Produttiva, impiegati R&S e Qualità e impiegati Area Commerciale

La scelta del percorso e di questa composizione di azioni formative rispecchia infatti l'obiettivo dell'azienda di voler rafforzare la propria infrastruttura, fatta di competenze e soluzioni tecnologiche innovative, per poter affrontare in maniera più strutturata e agevole gli effetti di una eventuale futura trasformazione digitale più invasiva imposta dal mercato o dai clienti.

Un aspetto progettato con cura e che ha determinato la gestione ottimale degli interventi formativi è stato il coordinamento "logistico-temporale": la disposizione dell'aula (sedie, postazione del docente, sussidi didattici, materiali di lettura e di approfondimento), così come la fascia oraria, la durata degli interventi frontali, l'alternanza fra i momenti di attività di gruppo e quelli ex-cathedra. Elementi spesso sottovalutati, che possono, però, determinare il buon esito del percorso, e che influiscono sul coinvolgimento e la partecipazione e la motivazione dei formandi.

Il modello formativo utilizzato in questo caso prevede il ricorso a idonei strumenti di verifica dei risultati di apprendimento come test valutativi strutturati, scritti o orali, per valutare l'acquisizione o il potenziamento di alcune aree di competenze.

Il sistema di monitoraggio e valutazione attivato ha garantito la raccolta continua di dati e informazioni in merito all'andamento dei percorsi formativi attivi e permesso di correggere alcune criticità riscontrate.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il processo formativo è stato progettato e gestito con attenzione, grazie alla professionalità degli esperti della progettazione, che hanno condotto una completa analisi dei fabbisogni sino ai monitoraggi costanti.

La progettazione del percorso è potuta partire da una base di informazioni molto solida e ha dunque prodotto azioni formative specifiche per il caso della Filatura Cervinia.

La scelta delle metodologie di formazione e la competenza dei docenti hanno determinato la buona riuscita del percorso formativo, consentendo di raggiungere gli obiettivi formativi e di trasferire le competenze necessarie.

Storie di Formazione 2022

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L'impatto della formazione

L'efficacia della formazione a cui hanno partecipato i lavoratori della Filatura Cervinia si può valutare osservando il trasferimento nelle diverse fasi di lavoro di quanto appreso durante il percorso formativo e anche rilevando se le conoscenze e le capacità vengono utilizzate in maniera coerente con gli obiettivi dell'organizzazione.

È importante analizzare le ricadute delle azioni formative per comprendere il valore effettivo che esse hanno prodotto in azienda.

L'introduzione di un nuovo software gestionale ERP sui sistemi aziendali ha innescato un processo graduale, ma pervasivo, di cambiamento che ha coinvolto gli impiegati dell'Area Produttiva, della Ricerca e Sviluppo e dell'Area Qualità. Nuove procedure e un nuovo software gestionale da usare hanno cambiato in parte il lavoro e con esso anche il fabbisogno di competenze.

La formazione erogata nell'ambito del piano C.RES.C.I.T.A. è dunque stata l'occasione per iniziare un lungo lavoro sulle competenze digitali del personale.

Il percorso formativo, così come è stato impostato, ha coinvolto persone con mansioni diverse e che in maniera diversa utilizzano quotidianamente il nuovo software di gestione, il loro lavoro sotto la guida dei formatori, durante le sessioni di formazione on the job, si è tradotto in un'aumentata collaborazione tra i dipendenti. L'ambiente di lavoro, dopo la chiusura della formazione, è stato descritto come più collaborativo, un luogo dove le comunicazioni tra le funzioni sono diventate più fluide ed efficaci e le attività, svolte da funzioni diverse, più trasparenti: da tutte le postazioni è ormai possibile visualizzare e controllare i flussi e il succedersi delle diverse fasi di lavoro.

L'analisi del piano ha consentito di mettere in luce come si siano progettate azioni formative molto specifiche e legate a una precisa innovazione digitale introdotta in azienda che ha, però, modificato e efficientato alcuni processi interni.

I formatori hanno accompagnato i lavoratori in un percorso fatto di sessioni teoriche sulle tecnologie che abilitano l'industria 4.0, così come di sessioni molto specifiche sulle funzionalità del nuovo software gestionale. Imparare ad operare sul nuovo gestionale, ad esempio, ha impegnato i formandi in attività non direttamente connesse con gli argomenti della formazione, ma che li hanno portati ad acquisire competenze digitali nuove e trasversali.

Operare sul software gestionale ERP ha significato, dunque, acquisire competenze per lavorare su documenti digitali, conoscere il processo di archiviazione informatica dei documenti e utilizzare in maniera agile il cloud. Allo stesso modo gli impiegati hanno seguito lezioni sui principi di utilizzo del software gestionale CRM, (Customer Relationship Management), una strategia per la gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda con i clienti potenziali ed esistenti.

In questo caso le sessioni di formazione on the job erano finalizzate a sfruttare le conoscenze acquisite per avviare la gestione automatizzata delle relazioni con i clienti e, in particolare, a valutare le potenzialità di un sistema integrato in grado di semplificare attività come la ricerca di nuovi contatti, la gestione dei clienti stabili, le attività di marketing, il servizio clienti fino all'e-commerce.

Un'opportunità per la Filatura Cervinia per avviare un processo innovativo finalizzato a rimanere in contatto con i clienti, a semplificare i processi e a migliorare la redditività.

Una tematica importata trattata dai formatori è stata quella del valore del "dato" e della business intelligence. Nel controllo di gestione aziendale, oggi, è fondamentale considerare i "Big Data". Nell'economia digitale, infatti, il flusso di dati che le imprese devono gestire e che loro stesse generano è sempre più voluminoso. Servono competenze specifiche su come estrarre valore da questi dati, come rilevarli grazie all'uso di un software gestionale ERP e come analizzarli per avviare strategie di controllo di gestione mirate, tagliare gli sprechi e aumentare l'efficienza, la produttività e la competitività.

Storie di Formazione 2022

Al termine della formazione è stato rilevato come grazie alle nuove competenze sia stato possibile comprendere come usare i nuovi strumenti aziendali per lavorare meglio, avviare processi più efficienti in termini di tempo e risorse.

La formazione in questo caso ha assunto un'importanza strategica, ha saputo valorizzare alcune potenzialità dell'azienda assicurando capacità competitiva e dunque adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

4.2 – Considerazioni riepilogative

L'azienda ha iniziato un percorso di digitalizzazione di alcuni processi interni e ha saputo cogliere l'opportunità della formazione progettata nell'ambito del piano C.RES.C.I.T.A. per trasferire agli impiegati conoscenze specifiche circa l'utilizzo delle principali funzionalità del nuovo software di gestione ERP introdotto.

Le azioni formative del piano hanno avuto un significativo impatto sullo sviluppo delle competenze degli impiegati coinvolti che hanno potuto sin da subito testare sul campo quanto appreso in formazione, e in particolare, sperimentare in tempo reale le potenzialità delle nuove strategie operative che nel tempo genereranno ricadute positive per l'azienda anche in termini di rilancio della competitività e stimolo della produttività.

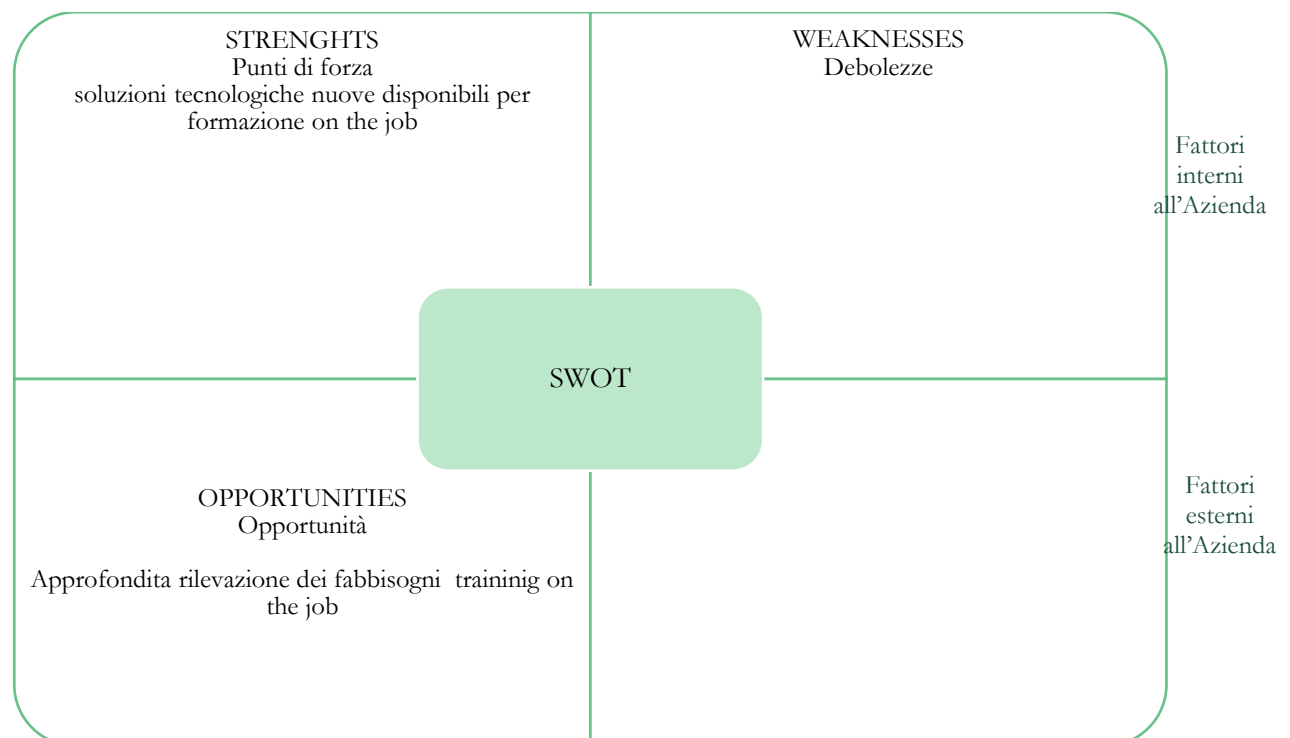
CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

Durante l'analisi del presente piano formativo sono emersi alcuni elementi e fattori che hanno generato impatti positivi sulle azioni formative realizzate. In particolare, si possono segnalare:

- Approfondita rilevazione dei fabbisogni formativi svolta analizzando il contesto socio-economico piemontese e nazionale nel quale le aziende operano; realizzando un'attenta mappatura delle conoscenze e competenze già possedute dalle aziende coinvolte; uno studio delle soluzioni tecnologiche che le aziende vanno ad introdurre nei sistemi interni e come queste impatteranno sui flussi di lavoro, sull'organizzazione e sulle relazioni interpersonali dei lavoratori interessati e infine l'analisi degli obiettivi aziendali che si intende raggiungere grazie alle innovazioni introdotte. Questo processo ha, in questo caso, reso possibile definire in maniera precisa quali competenze e conoscenze dovevano essere trasferite ai lavoratori per rendere le innovazioni introdotte pienamente integrate nei processi aziendali.
- Formazione on the job operando direttamente sulla nuova soluzione tecnologica in funzione sui sistemi aziendali. Avere la possibilità di apprendere operando sul software gestionale introdotto in azienda ha consentito di realizzare un percorso on the job utile e calibrato sul bisogno formativo dell'azienda. La presenza in azienda delle innovazioni, hardware o software, ha facilitato il trasferimento delle lezioni teoriche sulla pratica del lavoro quotidiano. Testare direttamente le nuove procedure sul campo, sotto la guida dei docenti, ha consentito di risolvere eventuali dubbi o problemi più rapidamente e direttamente durante lo svolgimento delle azioni formative e ha preparato i lavoratori in maniera completa.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



Storie di Formazione 2022

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Filatura Cervinia Spa è una filatura pettinata a ciclo completo fondata nel 1946 a Tollegno, nel cuore del distretto tessile biellese. È un'azienda a conduzione familiare con una lunga tradizione sul territorio. Azienda del tessile specializzata nella produzione di filati per aguglieria, i filati che servono per fare i gomitoli e che si lavorano coi ferri o con l'uncinetto.

Filatura Cervinia Spa produce i gomitoli per l'hobbistica domestica, per un utilizzo non industriale.

La filatura Cervinia produce ogni anno da 1.200.000 a 1.600.000 chili di filati e ha un fatturato di circa 25 milioni di euro.

Il 95 % della produzione viene venduto su mercati internazionali, il restante 5% è invece destinato alle mercerie italiane

L'azienda è una realtà con solide radici nel territorio e con un management legato al settore tessile da generazioni. Una azienda tradizionale che, però, conosce bene le opportunità che possono derivare dall'innovazione tecnologica e organizzativa e che ha da qualche tempo iniziato un percorso per un vero e proprio cambiamento di cultura interna e che sta lavorando per ripensare l'azienda di domani.

L'azienda ha installato un nuovo software gestionale ERP che consente di gestire in maniera efficiente e integrata l'organizzazione delle attività delle aree aziendali e di automatizzare alcuni processi.

Il software entrato in funzione negli uffici amministrativi dell'azienda sta contribuendo, di fatto, a cambiare alcuni processi interni, facendo riscontare una effettiva semplificazione e velocizzazione di alcune attività.

Lavorare con il nuovo software gestionale ERP ha significato per l'azienda mettersi in gioco e coinvolgere le persone impegnate sulle diverse funzioni in un processo di cambiamento professionale e in parte anche personale. Le nuove logiche di automazione di alcune attività e l'integrazione dei sistemi hanno, di fatto, gradualmente pervaso gli uffici amministrativi e hanno iniziato a trasformare il modo di lavorare e generando di conseguenza una domanda di formazione sempre nuova.

Il piano formativo C.RES.C.I.T.A. ha rappresentato pertanto l'avvio di un processo di innovazione tecnologica e digitale che ha interessato molte parti del processo produttivo, e ha avuto l'obiettivo di trasferire in azienda una nuova capacità digitale che per alcuni dei operatori rappresentava l'acquisizione di competenze del tutto nuove.

Il piano in generale è stato organizzato in 2240 ore complessive di formazione, rivolte a 41 imprese e ha coinvolto 252 lavoratori.

Nel caso della Filatura Cervinia sono state erogate 68 ore di formazione per 5 partecipanti.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare alcune buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo la principale:

- Il modello formativo utilizzato per la progettazione del percorso è stato studiato e testato dal Consorzio Gamma Servizi che opera da molti anni nel settore della formazione e della consulenza aziendale. Si tratta di un modello formativo complesso che viene sottoposto ad aggiornamenti e revisioni che lo rendono modulabile e flessibile a seconda dei casi in cui viene applicato. Per la progettazione del percorso vengono valutati e considerati elementi chiave come ad esempio : la durata da impostare per il percorso, gli spazi per la formazione, le conoscenze pregresse dei formandi e il Questo tipo di metodologia didattica mira a valorizzazione le ricadute delle attività formative sulle attività lavorative quotidiane organizzando le azioni formative in modo che ci sia un giusto equilibrio tra la modalità aula e quella di training on the job. L'analisi dei processi di lavoro e delle competenze critiche svolta a monte è riuscita, inoltre, a promuovere un apprendimento attivo e calato sui singoli casi aziendali. Nel caso della Filatura Cervinia l'esito della progettazione è stato un percorso unico e flessibile che ben si è adattato alla situazione aziendale e ha sostenuto l'avvio del cambiamento digitale dei processi aziendali.

Storie di Formazione 2022

5.3 – Conclusioni

La Filatura Cervinia è un'azienda tradizionale dove i processi organizzativi e i flussi di produzione sono impostati e gestiti secondo procedure rodute, consolidate nel corso degli anni.

Gli incentivi fiscali per investimenti tecnologie 4.0. hanno innescato in azienda un primo vero percorso verso l'innovazione digitale.

Ha avviato un percorso che l'ha portata a sviluppare propri strumenti e propri processi per creare un terreno fertile che favorisca l'innovazione all'interno della propria organizzazione.

In un'ottica di change management, in azienda sono stati avviati processi che stanno ponendo le condizioni interne che potrebbero portare management e lavoratori a superare le logiche tradizionali dei contesti consolidati e delle attività operative quotidiane.

Recentemente in azienda è stato installato un nuovo software gestionale ERP che consente di gestire in maniera efficiente e integrata l'organizzazione delle attività delle aree aziendali e di automatizzare alcuni processi.

Lavorare con il nuovo software gestionale ha significato per l'azienda mettersi in gioco e coinvolgere le persone impegnate sulle diverse funzioni in un processo di cambiamento professionale e in parte anche personale.

La soluzione tecnologica messa in uso nelle attività quotidiane dell'azienda ha iniziato sin da subito a trasformare i processi tradizionali e, soprattutto, ha reso più evidenti alcuni vantaggi derivanti dall'automazione di alcune attività o dall'interconnessione di funzioni diverse.

Per comprendere appieno le potenzialità della soluzione tecnologica introdotta e le opportunità derivanti dalla trasformazione digitale di alcuni processi interni, l'azienda ha dovuto far fronte a una carenza temporanea di competenze che ha iniziato a colmare attraverso la formazione specifica erogata nell'ambito del piano C.RES.C.I.T.A.

Avviare un percorso di formazione, proprio sui temi dell'innovazione tecnologica, calato sull'esigenza specifica degli operatori addetti all'uso del nuovo software di gestione introdotto in azienda è, quindi, stato lo spunto e l'opportunità per generare competenze utili a sostenere il cambiamento e a divulgare una nuova cultura tra i dipendenti.

Acquisire nuove competenze digitali attraverso la formazione specifica costituisce un vantaggio indispensabile, una leva strategica, per far rimanere la Filatura Cervinia competitiva sul mercato e pronta per affrontare le nuove sfide che dovessero presentarsi in futuro.

Storie di Formazione 2022

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario di Presentazione del Piano formativo: C.RES.C.I.T.A. - Competitivita' e RESilienza al Cambiamento e l'Innovazione con Tecnologie Avanzate

Relazione Finale - Piano Formativo: C.RES.C.I.T.A. - Competitivita' e RESilienza al Cambiamento e l'Innovazione con Tecnologie Avanzate

Sitografia

<https://www.filaturacervinia.it/>

Storie di Formazione 2022

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	FILATURA CERVINIA SPA
Regione	Piemonte (Tollegno)
Settore di Attività Economica	INDUSTRIA: FILATURA LANA PETTINATA
Ambito tematico strategico	Competenze Digitali
Piano Formativo	Conto Sistema, 245678, C.RES.C.I.T.A. - Competitivita' e RESilienza al Cambiamento e l'Innovazione con Tecnologie Avanzate
Tematiche formative, principali	La nuova organizzazione dei processi nell'impresa digitale Principi di utilizzo del software gestionale crm
Modalità didattiche	Lezioni frontali e training on the job
Elementi di interesse	Un percorso di formazione sui temi dell'innovazione tecnologica, calato sull'esigenza specifica degli operatori addetti all'uso del nuovo software di gestione introdotto in azienda è stato lo spunto e l'opportunità per generare competenze utili a sostenere il cambiamento derivante da innovazione tecnologica e a divulgare una nuova cultura tra i dipendenti
Risultati della formazione	Approfondita rilevazione dei fabbisogni formativi Formazione on the job operando direttamente sulla nuova soluzione tecnologica in funzione sui sistemi aziendali.
Buone Prassi Formative	Questo tipo di metodologia didattica mira a valorizzazione le ricadute delle attività formative sulle attività lavorative quotidiane organizzando le azioni formative in modo che ci sia un giusto equilibrio tra la modalità aula e quella di training on the job.