

OBR VENETO

AZIENDA

BRUNO ZAMPA SRL

AMBITO TEMATICO STRATEGICO

ECONOMIA CIRCOLARE

PERCORSI FORMATIVI A SERVIZIO DI UNA QUALITA' SOSTENIBILE

Storia di formazione “Bruno Zampa Srl” a cura di Agnese Pietrobon

Codice identificativo del piano:

Codice Identificativo AV/071B/A18 - ID 229378

Titolo:

MO.S.A - Modelli di Sostenibilità Ambientale

SOMMARIO

1. Introduzione	pp. 4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	pp. 5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pp. 5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pp. 7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pp. 9
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	pp. 10
2.5 Considerazioni riepilogative	pp. 11
3. Il Piano Formativo	pp. 12
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pp. 13
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pp. 14
3.3 Considerazione riepilogative	pp. 16
4. L'impatto della formazione	pp. 17
4.1 L'impatto della formazione	pp. 17
4.2 Considerazioni riepilogative	pp. 19
5. Conclusioni	pp. 20
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	pp. 20
5.2. Le buone prassi formative aziendali	pp. 22
5.3 Conclusioni	pp. 23
Appendici	pp. 25
Bibliografia e sitografia	pp. 26
Scheda sintetica	pp. 27

1. INTRODUZIONE

Nell'ultimo decennio, grazie all'introduzione delle innovazioni rese possibili dall'Industria 4.0, l'attenzione di molte aziende si è rivolta alla formazione in ambito tecnologico e digitale, argomento attorno a cui diverse hanno intrapreso un processo di sviluppo ed innovazione importante.

Negli ultimi anni, però, una nuova questione si è posta al centro della discussione internazionale: quella della sostenibilità ambientale e dell'economia circolare. Le proteste portate avanti da figure come Greta Thunberg e movimenti come Fridays for Future, gli accordi internazionali sul clima, le nuove legislazioni sviluppate a livello europeo e nel nostro paese sono solo alcuni degli elementi che hanno mostrato il rinnovato interesse globale per queste tematiche e la necessità di affrontarle nei più svariati ambiti.

Fra questi, uno dei fondamentali è quello economico / lavorativo. Sono ancora numerose le aziende in Italia che, in una politica di scarsa attenzione agli sprechi e alle risorse impiegate, non solamente impattano negativamente l'ambiente, ma anche non riescono a dar piena realizzazione alle loro potenzialità interne, ritrovandosi spesso vittime di difficoltà economiche che una prospettiva più lungimirante avrebbe almeno in parte permesso di evitare.

In territorio veneto una delle situazioni di maggior crisi ha riguardato il distretto del mobile, di cui Bruno Zampa Srl fa parte: come vedremo nel prossimo capitolo, l'attenzione di questa azienda nei confronti delle tematiche di innovazione e sostenibilità, manifestatasi esplicitamente nella scelta di attivare una serie di percorsi formativi mirati, è stato uno dei fattori che le hanno permesso di superare brillantemente prima la crisi iniziata nel 2008 e, successivamente, il primo periodo Covid, e che ne hanno confermato l'ottimo posizionamento nei mercati internazionali.

Proprio per meglio comprendere il ruolo della formazione per lo sviluppo di Bruno Zampa Srl in questo report andremo ad esaminare più da vicino uno dei più efficaci piani formativi a cui l'azienda ha partecipato, ovvero il Piano pluriaziendale *MO.S.A. Modelli per la sostenibilità ambientale* (Conto di sistema Avviso 1/2018 | Ambiente e Territorio), che ha visto coinvolte cinque aziende collocate nel territorio veronese e nella provincia che, pur nelle diverse caratteristiche e peculiarità, manifestavano esigenze simili di sviluppo sostenibile e identificavano nella tematica ambientale un fattore critico della loro produttività.

“Ci sono alcuni temi nella vita di un'azienda che risultano particolarmente interessanti: [...] l'internazionalizzazione, la digitalizzazione... tanti aspetti di un'azienda che devono essere curati. Vent'anni fa molto probabilmente l'argomento green era meno sentito. Oggi invece è assolutamente di attualità. Anzi, forse supera altri argomenti che potevano essere più strategici qualche anno fa. [...] Credo che (la sostenibilità ambientale) sia una tendenza trasversale. Non ritengo che problematiche come questa abbiano valenza solo per alcuni settori. Frequento i palcoscenici internazionali e vedo che è un argomento assolutamente presente sul tavolo a tutti i livelli, qualcosa che deve coinvolgere la totalità delle aziende che vogliono essere presenti sul mercato in questo momento”

(Andrea Zampa, CEO Bruno Zampa Srl)

Vediamo ora più da vicino come la formazione si inserisce nella progettualità e nella strategia aziendale di Bruno Zampa Srl e, in particolare, come l'attenzione all'ambiente e ad un corretto e ottimizzato uso delle risorse abbiano fatto la differenza per questa azienda, che fa del suo legame con il territorio veronese e

della sua costante attenzione alla qualità del prodotto elementi essenziali in una politica di posizionamento internazionale di estrema efficacia.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Il Piano formativo “MO.S.A. Modelli per la sostenibilità ambientale” si sviluppa per rispondere alle necessità in termini di green economy di cinque imprese della provincia di Verona, fra cui Bruno Zampa Srl.

Il piano in oggetto è però soltanto una delle attività formative a cui l’azienda ha partecipato negli ultimi anni: considerando anche solamente Fondimpresa, ritroviamo infatti diversi piani presentati sul Conto Formazione e sul Conto di Sistema, volti ad approfondire le competenze dell’azienda in vari ambiti, fra cui l’internazionalizzazione e l’innovazione tecnologica. E non sono le uniche attività formative perseguite:

“(Oltre a questo piano) siamo in rendicontazione con un progetto di innovazione tecnologica e in fase di verifica con un Fondo Sociale Europeo. I conti formazione li facciamo regolarmente, e poi partecipiamo anche con conto di sistema, ad esempio sulla competitività. Oltre a questo, abbiamo fatto anche dei progetti particolari con la Regione Veneto per il distretto del mobile, quindi per rilanciare e internazionalizzare il distretto”

(Norma Pecoraro, responsabile didattico del Piano)

Ciò a dimostrazione, e una quanto mai efficace, dell’atteggiamento di Bruno Zampa Srl nei confronti dei processi formativi che, come vedremo in questo capitolo, rappresentano per l’azienda uno step fondamentale per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici.

2.1 Breve profilo dell’azienda e del settore

Nella parte sud di Verona c’è tutto questo distretto del mobile che era un’eccellenza. Di tutto il distretto del mobile sono rimaste due aziende che fatturano ancora oltre 5.000.000 di euro: una delle due è Bruno Zampa Srl. Fanno veramente prodotti di eccellenza e hanno una grande cura dei materiali. Noi (Gruppo Formazione) facciamo tantissime attività con loro [...] perché ci tengono alla formazione continua in maniera importante, è una loro necessità. Se si fermano da questo punto di vista, vanno subito fuori mercato. [...]

(Norma Pecoraro)

In un territorio come quello veronese, caratterizzato da “un elevato sviluppo economico e sociale” e da “una industria dinamica, robusta e di tradizione, con una spiccata inclinazione all’export, una piattaforma logistica leader in Europa e condizioni infrastrutturali in grado di attirare gli investimenti di grandi multinazionali e, nel contempo, una buona propensione imprenditoriale ad investire in processi e prodotti innovativi” (Fonte: Formulario di Presentazione MO.S.A.), nel 1960 nasce Bruno Zampa Srl: una piccola

bottega artigianale a gestione familiare che, nella tradizione veronese, si dedica da subito alla “*produzione di mobili per i nobili e signori del nord Italia*” (dal sito ufficiale).

Il fondatore, Bruno Zampa Srl, mette da subito a frutto le proprie conoscenze tecniche e produttive nel settore dell’arredamento allo scopo di creare una struttura in grado, nel tempo, di affrontare con efficacia non solamente il mercato italiano ma anche quello estero.

Il primo significativo passaggio di questo sviluppo si può identificare con l’entrata in azienda dei due figli del fondatore, fra cui l’intervistato Andrea Zampa, che con la loro attività hanno dato il via ad un’evoluzione stilistica del prodotto e ad una strutturazione più precisa delle attività aziendali. Come raccontato proprio da Andrea Zampa:

“Ci siamo resi conto che per dare seguito a quello che era l’iniziativa del papà l’unica maniera era creare delle fondamenta solide sulle quali far crescere l’azienda. L’organizzazione interna è stata parte di questo progetto e non è stato semplice passare da una realtà artigiana ad una organizzata. (Ha significato) creare ogni singolo reparto: commerciale, amministrativo, logistico, produttivo, di ricerca e sviluppo. [...] (Questo piano) è stata una delle iniziative che ci ha permesso di traghettare l’azienda dalla gestione precedente ad una nuova”

Questa ristrutturazione avviene contestualmente a quella che è una situazione precaria per le aziende del settore del mobile. Continua il CEO di Bruno Zampa Srl:

“Lo dico con tutto il dispiacere del caso: noi viviamo in un ex distretto del mobile. Dal 2005 [...] c’è stata una moria di imprese nel settore del mobile che è stata unica per certi versi. Le aziende che sono sopravvissute a questo passaggio sono state veramente poche. Noi per fortuna siamo una delle aziende che attraverso gli investimenti fatti e le iniziative - tra cui anche quella della formazione degli addetti - è riuscita a ‘scollinare’ e ad essere un’azienda che in questo momento sa approcciare i mercati internazionali nel migliore dei modi”

I dati statistici confermano la crisi del settore a cui Andrea Zampa accenna. Già nel 2012 il Sole 24 Ore riepilogava una situazione di difficile gestione per tutto il distretto del Mobile Veronese: *“Il distretto è passato dalle circa 2.600 aziende di oltre venti anni fa alle attuali 1.381 dedite alla sola fabbricazione di mobili. A queste bisogna aggiungerne circa 500 che ruotano intorno a questo mondo e che hanno fatto della diversificazione la loro missione (dal tessile al vetro, passando per il metallo). Mentre 20 anni fa il 40% della produzione era destinato fuori frontiera e il 60% era destinato al consumo domestico, ora le proporzioni si sono invertite e ci sono piccole realtà che non sanno neppure cosa siano i confini italiani: tutto vola oltreconfine”* ([fonte](#)).

Guardando ad anni più recenti, il Servizio Studi e Ricerca della Camera di Commercio Industriale Artigianato Agricoltura Verona indica che nel 2018 il settore del mobile conta 1.078 imprese, *“l’11,2% del totale delle imprese del manifatturiero (in calo rispetto al 2017 del -4,2%). [...] L’export nel 2018 ha registrato una variazione negativa, -3,3% rispetto al 2017, che ha portato il valore a 100,8 milioni di euro”* ([fonte](#)). Il rapporto CSIL evidenzia per l’anno seguente che in Italia il settore del mobile *“ha registrato una stabilità*

delle vendite sia sul mercato interno che sui mercati esteri determinando una crescita nulla del fatturato totale del settore a prezzi costanti” ([fonte](#)).

Una delle scelte vincenti fatta da Bruno Zampa Srl di fronte a questa situazione di incertezza generale è stata quella di andare a posizionarsi nel settore del lusso per far fronte alle richieste di qualità provenienti anche dai mercati esteri:

“Noi operiamo nel settore del lusso, che ha delle dinamiche diverse (da quello del mobile) e anche delle dimensioni medie diverse. Se parliamo di Verona e di Veneto, ma anche in generale, la concorrenza rimane assolutamente povera. Per trovare concorrenti - e ce ne sono - (dobbiamo guardare) al distretto della Brianza, in cui ci sono delle belle realtà produttive. Poi abbiamo una concorrenza di realtà internazionali che si pongono ad un livello diverso ma che disturbano quella che è l'eccellenza di prodotto che ancora riusciamo ad esprimere in Italia”

Con circa 30 dipendenti ed un indotto ancora più ampio, Bruno Zampa Srl si colloca a Cerea, dove hanno sede le quattro unità produttive – sartoria, tappezzeria, falegnameria e lucidatura – in cui l’azienda si è strutturata. Ed è proprio questo posizionamento territoriale a costituire uno dei valori aggiunti più significativi per la struttura e la produzione, come dimostrato anche dalla tagline utilizzata per il marketing di Bruno Zampa: *“Luxury crafted in Verona”*.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Fra le principali sfide che il settore del mobile ha dovuto e deve affrontare per uscire dalla situazione venutasi a creare anche con il Covid, una particolare attenzione va posta su digitalizzazione e sostenibilità: *“Abbiamo visto come il settore (del mobile) abbia iniziato a cogliere con sempre maggiore consapevolezza le opportunità derivate dalla green economy e dai modelli di sviluppo legati all’economia circolare. La competitività del settore sui mercati esteri si gioca anche ripensando i processi produttivi in chiave sostenibile e corredando i prodotti con le opportune certificazioni qualitative e ambientali richieste in molti Paesi avanzati, soprattutto nel settore contract”* ([De Michele, 2021](#)).

Effettivamente, come evidenziato anche dalle attività preliminari allo sviluppo del Piano in oggetto, il territorio veronese è un territorio in cui si sta presentando forte questa esigenza di sviluppare competenze sulla macro-area tematica dell’economia circolare per far ripartire le aziende e per garantire loro un adeguato posizionamento internazionale: una necessità che si traduce in progetti di innovazione di processo e di prodotto che mirano da una parte alla riorganizzazione delle linee di produzione in un’ottica di sostenibilità ambientale/ottimizzazione di risorse e dall’altra a porre maggior attenzione ai materiali utilizzati e alla produzione di arredi funzionali e ad impatto zero.

È da progetti di questo tipo che Bruno Zampa Srl muove per promuovere quello che è il proprio obiettivo strategico prioritario: il miglioramento della qualità del prodotto, vero elemento che la differenzia dai potenziali competitor e per cui la scelta green può effettivamente fare la differenza.

La qualità nel nostro settore non è qualcosa di oggettivo. Ha sempre a che fare con la percezione [...] creare valore aggiunto. Che la sedia sia bella e debba resistere, che abbia un colore innovativo o un

tessuto diverso sono cose che do quasi per scontato nella nostra attività. [...] Oggi la concorrenza e le performance aziendali non si misurano sulle cose scontate ma su quelle che hanno a che fare con la percezione. [...] Non a caso abbiamo colto il tema del green. [...] Ovvio che per vendere negli Stati Uniti dobbiamo uniformarci alla normativa, che è un argomento che è stato sviscerato ad esempio durante il periodo di formazione. Ma non è solo un tema legato al prodotto: è anche qualcosa che dobbiamo essere in grado di comunicare per poter vendere il nostro prodotto.

(Andrea Zampa)

L'elemento *green*, dunque, è per Bruno Zampa Srl esigenza fondamentale che, per essere acquisita, si è dovuta accompagnare non solamente alla conoscenza normativa, ma ad un vero e proprio processo di innovazione aziendale che lo potesse concretamente tradurre in un valore aggiunto potenzialmente riconoscibile anche dal consumatore finale.

La tangibilità di questa operazione di innovazione anche *green* si può riconoscere in vari cambiamenti che hanno interessato l'azienda negli ultimi anni, come ad esempio la traduzione digitale del catalogo prodotti:

Quando sfogliamo (il catalogo) vediamo un bel mobile, ma dietro quel catalogo c'è un disegno che deve andare in produzione. La messa in produzione di quel mobile significa mandare quel determinato legno a fare determinati tagli e lavorazioni. Ottimizzare e procedurizzare attraverso dei software quel processo di taglio e di definizione delle misure vuol dire ridurre anche tutta la parte dello scarto. Quindi dal punto di vista tecnologico digitalizzare il catalogo è stata chiaramente un'innovazione importante e dal punto di vista ambientale e green ha portato ad un impatto minore (sull'ambiente).

(Norma Pecoraro)

Accanto a questo, anche la riorganizzazione della struttura e delle mansioni aziendali ha collaborato attivamente alla realizzazione di una produzione sostenibile, a partire dagli aspetti apparentemente più insignificanti:

Il risparmio ha una duplice valenza: una economica, ma anche una di efficienza e di minore consumo: anche questo è parte di una corretta gestione delle risorse. [...] Ad esempio, la gestione della logistica: sembrerebbe un tema da poco e invece è sostanziale! Muovere le persone in termini di efficienza è parte di quello che oggi significa avere una gestione sostenibile da parte dell'impresa stessa"

(Andrea Zampa)

L'attenzione alla qualità, tradottasi, attraverso il Piano MO.S.A., in produzioni e innovazioni strettamente correlate al concetto di *green economy* – con al centro qualità ambientale, implementazione dell'efficienza soprattutto energetica e strumenti in grado di misurare e ottimizzare le prestazioni – viene definita da Andrea Zampa come *"un pilastro per le aziende oggi che vogliono competere sui mercati"*: ed è questo pilastro che ha reso Bruno Zampa Srl una struttura in grado di produrre mobili e arredamento per una clientela selezionata ed esigente *"sempre alla ricerca dell'esclusività insita nella raffinatezza delle collezioni"*.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

“Abbiamo dovuto strutturarci a 360 gradi: imparare a produrre bene, ad amministrare bene, a proporre bene i prodotti. Anche l'investimento in ricerca e sviluppo è stato importante. Anche grazie alla formazione che Fondimpresa ci ha messo a disposizione siamo riusciti a trovare degli aiuti e degli alleati per dare continuità alla nostra attività imprenditoriale, che è l'attività quotidiana [...] Ad esempio, per quel che riguarda questo progetto specifico, il lavoro principale che abbiamo fatto è stato formare chi tecnicamente e praticamente doveva fare determinate attività all'interno dell'impresa proprio in un'ottica green, di economia sostenibile”

L'affermazione di Andrea Zampa identifica immediatamente la formazione come uno degli strumenti essenziali offerti ad un'azienda che voglia portare avanti dei concreti progetti di miglioramento e riassetto interno.

Guardando più da vicino il progetto, se in generale questo Piano, per le cinque aziende coinvolte, presenta come focus l'attenzione alla sostenibilità, lo sviluppare prassi e intraprendere azioni innovative per il risparmio energetico e l'implementare governance aziendali orientate alla compatibilità del sistema azienda con l'ambiente circostante, per Bruno Zampa Srl diviene un modo per apprendere specificatamente come *“continuare a progettare e produrre arredamenti di qualità utilizzando sistemi di progettazione, produzione e assemblaggio ecocompatibili e con relative certificazioni di qualità ed etica ambientale”*. Il tutto in un'ottica di costante miglioramento del prodotto e di mantenimento della competitività nel settore, in particolare a livello internazionale e nel confronto con aziende per cui l'economia circolare non è ancora un concetto di riconosciuta importanza.

Fra i principali obiettivi aziendali correlati alla formazione progettata troviamo:

- sviluppo di competenze specialistiche in materia di progettazione e produzione ecosostenibile nel settore dell'arredamento, individuando e selezionando legni provenienti da foreste certificate e metalli derivanti da processi di riciclo;
- acquisizione di conoscenze sui criteri ecologici che assegnano il marchio ECOLABEL alla produzione di mobili in legno;
- integrazione nel processo produttivo dell'arredamento di prassi ecologiche riconducibili all'efficienza energetica e al corretto uso delle risorse naturali come fattori di produzione;
- apprendimento di conoscenze normative e tecniche per approdare ad un modello di produzione ecosostenibile e di gestione etico-sociale che persegua qualità ambientale sia dei processi che dei prodotti.

Si tratta dunque di un approccio dai risvolti sia teorici che pratici, ed incentrato sull'innovazione ecosostenibile, per il cui sviluppo la formazione diviene dunque mezzo essenziale, come evidenzia Andrea Zampa a più riprese:

“I soggetti formati erano tutti responsabili tecnici e di produzione, perché l'iniziativa era in primis sensibilizzare (alla tematica ambientale), ma anche insegnare a chi deve progettare e poi gestire le

produzioni a farlo in modo sostenibile ed efficiente. Teniamo presente che stiamo parlando del 2018 / 2019: oggi parlare di (green) è assolutamente moderno, ma tre anni fa non era così normale. [...] Certe argomentazioni oggi sono parte integrante della nostra realtà perché sono state assimilate. [...] Insegnare a chi deve produrre e a chi deve disegnare come concepire le normative internazionali o che è meglio andare a selezionare il legname da boschi certificati piuttosto che legname che non ha una provenienza sicura: questo è una parte importante della formazione che è stata messa a disposizione dei nostri tecnici e responsabili di produzione”

“L'altra cosa importante è stata quella di insegnare cosa vogliono dire ecosostenibilità, efficienza, economia circolare, risparmio in termini energetici e in termini di consumi. Queste nozioni a livello teorico possono anche essere intuitive, ma in termini pratici hanno la loro declinazione in tutte le attività che fanno parte della nostra azienda. [...] Ad esempio, dal punto di vista di efficienza, il fatto di spostare un automezzo carico al posto di uno vuoto è una cosa che va semplicemente organizzata e bisogna insegnare a chi di dovere il come rendere anche questa procedura efficiente. Questo è stato altrettanto parte dell'attività (formativa) che è stata fatta con queste persone, che oggi magari danno per scontato delle cose che prima non lo erano”

L'aspettativa aziendale – poi concretizzatasi – è stata dunque da subito quella di una formazione che fosse strumento per colmare lacune a livello di conoscenze (ambientali e di normative), lacune a livello di progettualità e lacune di tipo procedurale. Una formazione che potesse dunque attivamente collaborare allo sviluppo di una politica aziendale realmente focalizzata su una produzione consapevole a basso impatto ambientale, che però non rinunciasse alla ricerca di prodotti per l'arredamento innovativi e di qualità.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Il 2020, con la crisi portata dalla situazione di pandemia, ha *“determinato un impatto molto negativo sul settore del Mobile già evidente dai primi dati Istat di marzo. In questo periodo il comparto è stato tra i più colpiti sia dall'azzeramento del turismo [...] sia dal mutamento delle abitudini di consumo delle famiglie in un contesto in cui sono stati privilegiati gli acquisti di beni necessari ed essenziali da parte delle famiglie, penalizzate anche dal calo dei redditi”* ([fonte](#)).

Andando ad indagare più da vicino la risposta delle aziende che, in particolare in questo settore, sono riuscite a far fronte alle difficoltà della crisi, la capacità di riorganizzare in modo proattivo le strutture e i processi, riposizionandosi sui mercati e investendo in ricerca e formazione, svolge un ruolo fondamentale.

Per Bruno Zampa Srl questo processo di riorganizzazione, in corso da diversi anni e seguendo diverse direzioni (internazionalizzazione, innovazione tecnologica, ecosostenibilità), si è scontrato con ovvi rallentamenti durante il periodo del Covid ma non è stato mai interrotto del tutto:

“La pandemia ha frenato delle progettualità che avevamo in cantiere, ma non le ha bloccate, le ha solo rallentate. [...] Adesso abbiamo la necessità di investire in tecnologia e in macchinari [...] Ovvio che la digitalizzazione e la tecnologia devono poi dialogare con chi produce, e di conseguenza l'aspetto di digitalizzare le procedure e la produzione diventa per noi un'ulteriore crescita”

(Andrea Zampa)

Il continuare a lavorare, per quanto più lentamente, sul processo riorganizzativo interno è stato reso possibile anche dalla lungimiranza delle figure che, in vari ruoli, hanno collaborato ai processi formativi in corso a Bruno Zampa Srl: da Gruppo Formazione, che ha attivato una piattaforma apposita per proseguire nelle attività, a fondi interprofessionali come Fondimpresa stessa, che di queste piattaforme hanno certificato la validità.

“Ci siamo strutturati proprio i primissimi giorni di marzo 2020, quando abbiamo capito che la situazione non era transitoria ma perdurante nel tempo: ci siamo attivati subito con una piattaforma personalizzata e creata proprio per la formazione a distanza e poi mandata sia a Fondimpresa che a Fondo Dirigenti [...] ed è stata certificata dai vari fondi. Quindi in realtà con la fine di marzo abbiamo fatto riprendere (la formazione) alle aziende con la modalità online e fra queste anche Bruno Zampa Srl. Chiaramente compatibilmente con la possibilità delle presenze in azienda [...] però diciamo che le parti di formazione più soft le abbiamo continuate”

(Norma Pecoraro)

Ovviamente più complessa è stata la gestione della formazione pratica, una delle più rilevanti all'interno di Bruno Zampa Srl per i motivi che vedremo anche nei capitoli che seguiranno.

Nonostante l'inevitabile interruzione di questa specifica tipologia di formazione per il periodo in cui sono stati in vigore i regolamenti Covid più restrittivi, la consapevolezza della sua rilevanza ha fatto sì che, non appena le norme di distanziamento lo hanno permesso, il training on the job e la formazione esperienziale sono state riattivate senza esitazioni, nell'ottica di proseguire quanto iniziato prima della più recente crisi.

2.5 Considerazioni riepilogative

Bruno Zampa Srl è un'azienda in cui la consapevolezza dell'utilità e della necessità della formazione è arrivata molto presto. La formazione è infatti diventata da subito parte essenziale di un processo di riorganizzazione delle procedure e di innovazione dei processi e dei prodotti iniziato con l'entrata in azienda dei figli del fondatore Bruno Zampa e che oggi è alla base dell'ottimo posizionamento dell'azienda nel settore del mobile di lusso anche a livello internazionale.

Nella formazione si riconosce in particolare, come approfondiremo anche nel capitolo 4, lo strumento perfetto per diffondere la politica e gli obiettivi aziendali e, negli ultimi anni in particolare, per trasmettere a chi fa parte dell'azienda l'attenzione che a livello imprenditoriale si è voluta porre sulla tematica green e su una produzione ecosostenibile e ad efficientamento anche energetico.

La rilevanza della formazione emerge indirettamente anche dalla più significativa problematica rilevata discutendo dei percorsi formativi sviluppati e in definizione, ovvero quella dei tempi di attesa che intercorrono fra rilevazione dei fabbisogni aziendali ed erogazione della formazione:

“Delle volte c’è un lasso di tempo troppo lungo tra quando si pensa ad una cosa, quando si pensa di avere l’esigenza di attuarla, e poi l’erogazione della formazione vera e propria. Nell’ottica di dare un suggerimento di miglioramento per quella che è l’attività (di Fondimpresa) mi permetto di dire che a volte il tempo che passa fra l’analisi e la formazione è troppo lungo [...] Il mercato non ci aspetta, le tematiche che mettiamo sul tavolo sono a volte tematiche molto stringenti”

(Andrea Zampa)

“Provate ad immaginare quando io vado addirittura ad acquistare dei software, delle attrezzature, dei materiali, (degli strumenti) di innovazione tecnologica: non è che l’azienda fa un acquisto di 100 o 200 mila euro e poi lo parcheggia per un anno in attesa dell’approvazione (del progetto). Molte volte l’azienda è costretta ad iniziare di tasca propria a fare la spesa (per la formazione). [...] Non è come fare dei corsi di inglese, per cui lo faccio un mese prima o un mese dopo e cambia poco. Tematiche che vanno a toccare il cuore dell’azienda non possono avere dei tempi di approvazione così lunghi”

(Norma Pecoraro)

Che i ritardi nell’erogazione dei progetti vengano identificati come un miglioramento possibile è una chiara conferma del fatto che la formazione viene vista come un elemento davvero essenziale perché l’azienda possa rispondere alle richieste del mercato e concretizzare le scelte innovative fatte per garantire la qualità interna dei propri processi e dei propri prodotti.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo “MO.S.A. Modelli per la sostenibilità ambientale” è un Piano formativo pluriaziendale finanziato con Conto Sistema e che ha visto coinvolte cinque aziende: oltre al soggetto capofila Geva Srl, carpenteria metallica specializzata in lavorazioni personalizzate, troviamo Triveneta Impianti Srl, Bruno Zampa Srl, Chemia Srl, Rocateq Italia Srl. Cinque strutture che già si inserivano in una prospettiva green e che presentavano specifiche esigenze in relazione all’acquisizione di competenze tecniche e gestionali per la realizzazione di progetti volti alla sua realizzazione.

Ci sono tutta una serie di tematiche che hanno accumulato queste aziende, perchè tutte sono legate da un processo di innovazione [...] legate all’introduzione di metodiche innovative nell’ecosostenibilità, quindi non solo la procedura ecocompatibile ma anche proprio quella innovativa. Ecco perchè le abbiamo messe insieme.

(Norma Pecoraro, responsabile didattico del Piano)

Obiettivo generale del Piano MO.S.A. è quello di *"incrementare le conoscenze tecniche e normative in materia di sostenibilità ambientale per trasferire nelle pratiche aziendali le competenze specifiche funzionali ad istituire modelli produttivi ed organizzativi eco-compatibili nel pieno rispetto dell’ambiente e del territorio in cui operano le imprese"* (Fonte: Formulario di Presentazione MO.S.A.): si tratta dunque di un

progetto che rappresenta la volontà di intraprendere un percorso di salvaguardia dell'ambiente da parte delle aziende aderenti e con un programma formativo "a carattere unitario ed integrato", in cui l'obiettivo perseguito è il medesimo (così come l'area tematica della sostenibilità ambientale), ma viene raggiunto a partire dai fabbisogni specifici delle singole realtà coinvolte.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Una profonda correlazione fra le esigenze di un'azienda e i contenuti di un piano è elemento imprescindibile per la buona riuscita di un progetto formativo. Nel caso in esame, questa connessione è stata agevolata proprio dal modo in cui il soggetto attuatore è solito operare in relazione alla fase di analisi dei fabbisogni:

Il lavoro di analisi del fabbisogno lo facciamo costantemente. Non è legato ad un avviso specifico ma al monitoraggio aziendale. [...] Facciamo tutto un lavoro di analisi e monitoraggio costante. Quando esce l'avviso leggiamo le caratteristiche e a quel punto sentiamo l'azienda dicendo, "Tra quello che è il fabbisogno che ci hai evidenziato e l'avviso ci potrebbe essere una congruenza, proviamo a vedere assieme". E da lì andiamo a costruire il (progetto), sapendo però che hanno già un'esigenza reale.

(Norma Pecoraro)

Guardando specificatamente a Bruno Zampa Srl, il soggetto attuatore ha una costante relazione con l'azienda fatta di incontri trimestrali con la direzione allo scopo di identificare le esigenze emergenti o significative per lo specifico momento. Ciò si traduce nella capacità di cogliere immediatamente se un Avviso può essere effettivamente utile all'azienda o se invece non si correla a quelli che sono gli obiettivi che essa vuole realizzare.

Questo primo passaggio ha caratterizzato anche l'analisi del fabbisogno fatta per il Piano in esame. Nello specifico caso, le due macro-tematiche che erano state rilevate come significative per l'azienda erano state "l'introduzione di tecnologie innovative e [...] tutto l'aspetto legato all'ecosostenibilità, alla riduzione degli scarti e degli sprechi, alle tecniche innovative di realizzazione del prodotto". Esigenze a cui un bando a caratterizzazione ambientale andava perfettamente a rispondere, diventando:

"[...] il finanziamento giusto al momento giusto" (Norma Pecoraro)

A questa valutazione iniziale ha poi seguito un approfondimento di quelle che erano le esigenze più pratiche e contestuali su cui concentrare i contenuti delle due azioni formative da sviluppare. Questa fase, che ha visto il coinvolgimento della direzione aziendale e dei responsabili dei settori da coinvolgere (produzione e progettazione) tramite modalità operative alternate (questionari, checklist, visite aziendali, colloqui approfonditi), ha identificato uno specifico fabbisogno formativo: acquisire competenze di eco-produzione ed ecodesign innovativo nel settore della produzione del mobile di qualità.

Un fabbisogno che, calato poi nell'operatività aziendale di Bruno Zampa Srl, si è tradotto in competenze specifiche che i soggetti coinvolti nella formazione dovevano sviluppare. Queste sono state, per gli addetti alla produzione:

- definire il nuovo orientamento sostenibile del processo produttivo;
- impostare e gestire efficacemente i criteri ecologici dei progetti di sviluppo degli esplosi;
- individuare le attrezzature adatte e i sistemi di automazione necessaria alla realizzazione del prodotto finito e di nuove metodologie per l'assemblaggio;
- programmare il ciclo produttivo in linea con l'efficienza energetica delle fonti rinnovabili.

Per gli addetti alla progettazione troviamo invece:

- sviluppare competenze strategiche di eco-design ed eco-innovazione;
- conoscere normative e standard ambientali, la metodologia LCA, software di LCA e certificazioni ambientali di prodotto;
- saper applicare i criteri di eco-progettazione (design for recycling, disassembling, ecc.);
- protezione industriale della qualità ambientale e brevetti nel settore del design.

Una serie di competenze, dunque, che si concentrano nell'area dell'innovazione ambientale del processo e del prodotto che l'azienda intende sviluppare ed evolvere con criteri ecologici specifici e certificati, abbinando ad un sapere artigianale competenze tecniche, progettuali e produttive a forte vocazione ambientale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dall'analisi dei fabbisogni delle varie aziende coinvolte nel Piano Formativo MO.S.A. viene sviluppato un progetto che prevede 720 ore di formazione distribuite in nove azioni formative, di cui quasi il 14% a carattere interaziendale, erogate fra il 19/11/2018 e il 07/10/2019.

Il Piano vede coinvolti nella formazione nell'ambito della sostenibilità ambientale 35 lavoratori totali, di cui sei provenienti da Bruno Zampa Srl.

Relativamente a questa azienda specifica, vengono progettate due azioni formative distinte rivolte a tre responsabili di produzione più tre responsabili di progettazione - per un totale di sei addetti per azione - i cui titoli sono "Progettare e produrre l'arredamento eco-sostenibile" e "La certificazione ambientale ed etica nella produzione del mobile di qualità".

Nel caso di Bruno Zampa Srl, le azioni si sono svolte all'interno dell'azienda stessa in modalità monoaziendale e dunque senza il coinvolgimento di discenti provenienti da altre realtà. Un vantaggio che ha permesso di creare un piano che risulta essere, come vedremo ancora nel corso di questo report, effettivamente sartoriale rispetto alle esigenze dell'azienda.

Questa sartorialità è stata resa possibile soprattutto per il modo in cui si è passati dall'analisi dei fabbisogni delle cinque aziende coinvolte alla progettazione degli specifici contenuti delle singole azioni formative:

Noi abbiamo una progettista che lavora con noi da 15 anni ed è specializzata su due filoni principalmente: il filone dell'innovazione e il filone ambientale. Con lei scriviamo il 100% di tutte le presentazioni in questi due ambiti. Solitamente la procedura è la seguente: io vado a declinare e a

spiegarle quella che è l'analisi del fabbisogno che ho raccolto con l'azienda. Poi, prima che lei inizi la fase di dettaglio, e quindi la stesura del progetto, fa una call con tutte le aziende coinvolte. Quindi entra in quella che è la vita dell'azienda e va a fare anche domande molto tecniche. [...] tende ad andare molto in profondità su quelli che sono sia i contenuti dell'azienda che le innovazioni. Non si accontenta di dire che passeranno dal catalogo (cartaceo) all'applicazione tramite CAD/CAM di quella che sarà la messa in produzione, ma fa un'analisi di dettaglio andando esattamente a spiegare tutto il processo. Molte volte si va ancora più in profondità, facendo anche un'analisi a 360° per esempio di quello che l'azienda fa extra rispetto al piano formativo. Hai dei brevetti? Stai facendo attività di ricerca e sviluppo? Stai facendo altre attività connesse al piano? Perché naturalmente cercare di costruire un progetto formativo è un po' come costruire il mobile esattamente su misura. Quindi solitamente la fase fra l'analisi del fabbisogno, che è un po' più generica, e la fase della progettazione, che è più di dettaglio, passa attraverso questi step.

(Norma Pecoraro)

Analizzando più nel dettaglio le due azioni formative, troviamo che esse si caratterizzano non solamente per momenti d'aula più teorici e normativi, ma anche per una concreta applicazione di modalità innovative di formazione, come il training on the job nell'azione "Progettare e produrre l'arredamento eco-sostenibile" (percorso specialistico) e l'action learning in "La certificazione ambientale ed etica nella produzione del mobile di qualità" (percorso avanzato).

La scelta di portare la formazione in azienda, chiedendo ai discenti di applicarla concretamente alle situazioni e problematiche vissute quotidianamente, è il vantaggio principale di queste metodologie didattiche, che fanno sì che la formazione non rimanga dunque qualcosa di separato dalla vita quotidiana del lavoratore, ma diventi parte integrante del suo operare con qualità all'interno dell'azienda.

"Facciamo un esempio: una volta che abbiamo selezionato un pannello (di legno) che deve essere libero da formaldeide e lo andiamo a tagliare, bisogna ottimizzare il taglio per non avere sprechi. Uno può vedere un CAD sul computer, ma poi deve capire come si sostanzia, che misure deve avere, e dunque deve anche approcciarsi a quella che è l'attività pratica, il capire cosa va fatto. Altro esempio: se il ciclo produttivo deve prevedere una vernice all'acqua, che procedure si devono seguire? Bisogna far vedere (ai lavoratori) come si sostanzia la chiacchiera che abbiamo fatto prima in aula [...] o magari si rischia che rimanga lì, per aria [...] Far capire l'aspetto di sostanza oltre all'aspetto teorico è altrettanto importante"

(Andrea Zampa)

Per quanto le azioni formative non siano state mirate all'ottenimento di certificazioni specifiche, la loro efficacia è comunque misurabile anche quantitativamente sia attraverso il questionario di valutazione finale delle competenze che di quello di valutazione del gradimento.

Il questionario di gradimento, somministrato a tutti e 35 i corsisti coinvolti nel Piano, inclusi ovviamente i sei di Bruno Zampa Srl, riporta valutazioni ottime tendenti al massimo su tutte e quattro le dimensioni analizzate: organizzazione e logistica (voto medio: 9,3 su 10 di voto massimo); didattica (9,5); valutazione del docente (9,2); grado di soddisfazione complessiva (9,34).

Ai 35 partecipanti viene anche somministrato un test di valutazione a risposte multiple per verificare il raggiungimento degli obiettivi previsti e i risultati attesi. Gli indicatori di risultato hanno riscontrato il raggiungimento degli obiettivi per il 100% dei partecipanti.

Come poi esplicito nella “Relazione Finale sulle attività svolte nell’ambito del Piano” (Allegato 1), le competenze raggiunte alla fine del percorso risultano effettivamente in linea con quanto progettato pre-erogazione. Per la prima azione, in particolare, vengono evidenziate come raggiunte *“abilità progettuali e produttive finalizzate ad introdurre in azienda il concetto della produzione ecosostenibile e l’eco-innovazione del processo produttivo e dei prodotti”* ma anche *“competenze specialistiche in materia di progettazione e produzione ecosostenibile nel settore dell’arredamento”* (con la capacità di individuare e selezionare legnami provenienti da foreste certificate e metalli derivanti da processi di riciclo). Si evidenzia infine come competenza acquisita anche quella di saper *“integrare nel processo produttivo dell’arredamento prassi ecologiche riconducibili alla efficienza energetica e al corretto uso delle risorse naturali come fattori di produzione”*.

Guardando alla seconda azione formativa, le competenze acquisite dai discenti riguardano invece *“competenze organizzative per un modello comunicativo aziendale che, attraverso i prodotti allocati sul mercato illustri lo stato dell’arte delle principali etichettature ecologiche che certificano le prestazioni ambientali dei materiali utilizzati in produzione, l’uso di energie alternative e, in generale, l’immagine green dell’azienda”*.

Indagando infine la soddisfazione a distanza di tempo dallo svolgimento delle azioni formative, la direzione di Bruno Zampa Srl sottolinea come sia la stessa operatività aziendale, per cui sono entrati ormai a regime determinati comportamenti e processi green, a dimostrare l’efficacia di questo specifico progetto formativo.

“Nessuna criticità (sull’erogazione della formazione) [...] Il risultato di questa attività è stata una cosa immediatamente tangibile”

(Andrea Zampa)

3.3 Considerazione riepilogative

Il Piano formativo “MO.S.A. Modelli per la sostenibilità ambientale” si è distinto per essersi calato all’interno di un contesto prima territoriale e poi aziendale con estrema accuratezza, ponendosi un obiettivo unico – quello di rendere compatibile il sistema azienda con l’ambiente circostante sia in termini di attenzione alla sostenibilità che di prassi di risparmio energetico – ma declinandolo in quelle che erano le effettive esigenze delle singole e aziende e, ancor più, l’effettivo modo di operare già presente nelle stesse.

In questo modo è stato possibile rendere i percorsi il più possibile aderenti ad ogni singola realtà, anche adottando le metodologie formative alla tipologia di utenti e ai contenuti sviluppati.

Soffermandosi su Bruno Zampa Srl in particolare, una precisa analisi dei fabbisogni, sviluppata con costanza anche al di là del singolo Piano formativo, e un’accurata progettazione delle attività basata sulla conoscenza delle procedure, delle materie prime e dei prodotti sviluppati da questa realtà, sono stati elementi fondamentali per definire due azioni formative che si sono mostrate effettivamente coerenti con le aspettative di miglioramento perseguite dall’azienda e con le sue strategie e i suoi obiettivi, in primis quello

di introdurre criteri eco-innovativi nella progettazione e produzione di prodotti di arredamento a basso impatto ambientale.

Il fatto che le due azioni formative, per quanto parte di un Piano pluriaziendale, siano state svolte da Bruno Zampa Srl in autonomia e coinvolgendo esclusivamente risorse interne ha permesso di svilupparle con più precisione e connetterle in modo diretto alle esigenze e alle problematiche che realmente toccano l'azienda giorno dopo giorno, collaborando a rendere la formazione qualcosa di reale ed apprezzato da tutti i discenti, come i questionari di valutazione hanno efficacemente dimostrato.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

“L'attività e la relazione sono quotidiane. Essendo (il green) un argomento sul tavolo di utilizzo costante, abbiamo visto risultati immediati e benefici immediati (di questa formazione). Sulla parte pratica - che è quella che misuro e valuto con maggior favore - mi verrebbe da dire che è stata un'attività formativa di positiva valutazione”

(Andrea Zampa)

La formazione svolta in Bruno Zampa Srl vede nella sua applicabilità quotidiana la prova più concreta della propria efficacia. La scelta di partecipanti occupati in mansioni strettamente connesse alla tematica ambientale e ai contenuti formativi sviluppati, il ruolo di metodologie attive che andassero a toccare da vicino l'operatività giornaliera dei discenti e dei loro sottoposti e finanche la scelta di specifici docenti sono tutti elementi che, come vedremo anche nell'ultimo capitolo, hanno influito positivamente sull'efficacia della formazione svolta in relazione al Piano “MO.S.A. Modelli per la sostenibilità ambientale”.

Vediamo ora esempi concreti di come questo impatto è andato a concretizzarsi in Bruno Zampa Srl e di come la progettualità aziendale, anche futura, possa effettivamente beneficiare del proseguo di interventi formativi come quello oggetto di approfondimento.

4.1 L'impatto della formazione

“Quell'attività di formazione è stata fatta nel momento giusto, perchè da lì in avanti abbiamo visto cosa è stato l'argomento green economy a livello internazionale. [...] Imparare a ragionare in determinati modi è stato un motivo per poter approcciare mercati che altrimenti sarebbero stati off limits”

Come più volte affermato, in Bruno Zampa Srl la necessità di innovare e riorganizzare l'azienda, espressa e portata avanti dalla direzione per lungo tempo prima a livello di internazionalizzazione, poi con svariati progetti legati all'innovazione, fra cui quelli che guardavano all'ambiente e all'ecosostenibilità, è un'esigenza fondamentale per mantenere il posizionamento sul mercato internazionale e creare un prodotto la cui qualità sia sempre più chiaramente percepita dal cliente finale.

Un concreto rinnovamento, però, richiede necessariamente la partecipazione e la collaborazione di tutte quelle figure che, a vari livelli, operano in un'azienda, per trasmettere, a partire dall'alto, un'immagine specifica di ciò che vuol essere l'azienda e di come (e perché) certi processi interni devono funzionare in un determinato modo.

“Se mettiamo a punto dei cicli di verniciatura all'acqua, ma i tecnici non sanno che ci sono queste tecniche, il tutto rimane sterile. Quindi è essenziale andare a formare le figure che devono poi mettere in pratica queste cose. Non c'è un'evoluzione senza tirarsi dietro tutti gli addetti che partecipano alla buona sorte dell'impresa. Ecco perché la formazione per un imprenditore è essenziale. Perché è ovvio che se lo so io che sono l'imprenditore, ma chi lavora nella mia struttura non sa niente, non vado da nessuna parte”

(Andrea Zampa)

La scelta di operare in questo senso, coinvolgendo i responsabili di area che *“portano la prassi ai loro collaboratori, quindi di conseguenza fanno diffusione di quelle che sono le conoscenze che hanno appreso”* (Norma Pecoraro) ha permesso a distanza di due anni dalla conclusione del Piano Formativo MO.S.A. di avere in Bruno Zampa Srl un'azienda in cui la tematica green è stata assimilata ed è divenuta parte del lavorare quotidiano in un modo che non è solamente automatico ma pienamente compreso nella sua ragion d'essere.

Le figure formate, proprio per la valorizzazione che la direzione dà al loro ruolo e alla sua utilità per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici, tendono a restare in azienda piuttosto che andare ad applicare le conoscenze acquisite con la formazione in altre realtà e ciò fa sì che anche eventuali nuovi assunti si ritrovino innestati in un ambiente in cui l'ecosostenibilità e i processi efficientati e di risparmio sono stati resi standard e quasi automatici e quindi più facilmente assimilabili anche dai neo-assunti.

Guardando concretamente ai cambiamenti portati dalla formazione, Andrea Zampa porta alcuni esempi specifici:

“Sicuramente c'è stata una crescita in termini di progettazione e realizzazione del prodotto. Oggi è normale non comprare pannelli con la formaldeide, ad esempio; è normale utilizzare solo il legno marchiato PEFC. Sono cose che oggi si danno per scontate ma che in realtà sono il frutto di questa attività (formativa) che è stata fatta due anni fa. A fronte della formazione fatta, il fatto di ottimizzare da un punto di vista tecnico il taglio di questi pannelli è diventato normale, perché in realtà abbiamo compreso come si fa a realizzare un determinato prodotto in termini di efficienza e di risparmio”

Ancora:

“Oggi è normale comprendere anche da un punto di vista logistico come si movimentano le merci all'interno dei nostri stabilimenti, perché abbiamo acquisito l'attività che è stata fatta e di conseguenza abbiamo fatto pulizia in tutte quelle che sono le attività ordinarie. È stato fatto ordine, data loro struttura. [...] Non è che prima le merci non si movimentavano, ma erano movimentate con degli sprechi

e delle inefficienze che invece sono state messe a posto [...] problematiche risolte a seguito di formazioni svolte.

La formazione ha avuto dunque concreti risultati in termini di efficientamento, di ottimizzazione di risorse e, da un punto di vista forse più teorico – ma con considerevoli implicazioni pratiche – di conoscenza di ciò che vuol dire, anche a livello normativo, sostenibilità ambientale oggi.

Da questo punto di vista le due azioni erogate sono state ugualmente efficaci, non solamente perché a livello di contenuti erano strettamente collegate ma anche perché, avendo coinvolto i medesimi partecipanti, hanno garantito per gli stessi un'acquisizione a 360° delle procedure, delle nozioni e delle innovazioni ad esse connesse. Con un risultato che è forse il più significativo di tutti: quello di aver permesso a Bruno Zampa Srl di superare i periodi di crisi che hanno caratterizzato il settore del mobile (Capitolo 1) ed uscirne azienda in grado di affrontare a testa alta i mercati internazionali portando avanti un concetto di qualità raramente riscontrabile in altre realtà.

“Tutte le attività formative hanno dei costi, ma ovviamente si misurano non tanto sui costi ma sui benefici che creano alle aziende. Un “mega” beneficio è questo: attraverso tutte le attività di formazione che la mia impresa ha fatto nel corso degli anni, noi siamo qui, oggi, a parlare. [...] Nella mia zona, le imprese che hanno superato il guado (della crisi) sono state veramente poche. Il fatto che io e lei siamo qui a chiacchierare piacevolmente è anche grazie a tutte le attività di formazione che abbiamo fatto. Perché se oggi abbiamo creato una struttura efficiente sotto tanti punti di vista, è oggettivo che la mia azienda ha trovato dei benefici da queste attività di formazione fatte. [...] Di fondo oggi le imprese che riescono a stare al passo con i tempi sono quelle che investono e formano le persone. Se non lo fanno sono destinate a diventare vecchie prima di rendersene conto”

(Andrea Zampa)

4.2 Considerazioni riepilogative

In Bruno Zampa Srl, anche grazie al supporto mostrato dai soggetti erogatori di formazione e da Fondi professionali come Fondimpresa, la formazione è divenuta lo strumento che per eccellenza riesce a dare concretezza alle strategie e agli obiettivi aziendali e, in qualche modo, a marcare la differenza fra un'azienda in grado di affrontare a testa alta le crisi del settore ed una costretta a cedere alle difficoltà anche inaspettate del periodo che stiamo vivendo.

In Bruno Zampa Srl la formazione ha permesso infatti di mettere in moto, nel tempo, una serie di processi legati ad obiettivi strategici precisi: l'internazionalizzazione che vede ad oggi Bruno Zampa Srl collocarsi fra le aziende più significative, nel mobile di lusso, in vari mercati mondiali; l'innovazione digitale e tecnologica, rappresentata ad esempio dalla digitalizzazione del catalogo e della progettazione; e infine l'economia circolare, per la cui diffusione in azienda il Piano MO.S.A. è stato il progetto più impattante.

E' interessante notare che la qualità di tutti questi processi formativi, per Bruno Zampa Srl, non è un concetto intangibile, filosofico o semplicemente burocratico/documentale, ma qualcosa di oggettivamente visibile nell'operatività quotidiana dell'azienda:

“Il fatto stesso che siamo un'azienda che oggi continua a lavorare e investire, crescere e prosperare è anche grazie alle attività di formazione che abbiamo fatto con i nostri addetti. Il fatto che loro siano coscienti e proattivi in tante materie, non ultima quella dell'economia circolare e di tutte le attività che sono state sviluppate con questo progetto, e soprattutto che questa formazione poi sia entrata in azienda attraverso gli addetti (che l'hanno seguita) è parte integrante di un risultato che non è di percezione, ma legittimamente rispettabile”

(Andrea Zampa)

Parlando in particolare di sostenibilità ambientale, il risultato più significativo è stata proprio l'assimilazione di nozioni, procedure, processi, materiali che si focalizzano sul *green* come vantaggio competitivo: assimilazione dimostrata dal fatto che quanto esplicito nelle due azioni formative *“Progettare e produrre l'arredamento eco-sostenibile”* e *“La certificazione ambientale ed etica nella produzione del mobile di qualità”* è ormai diventato un modo di procedere automatico per tutte le figure che operano in Bruno Zampa Srl, anche quelle che non sono state direttamente formate ma hanno beneficiato indirettamente della formazione che i loro colleghi, responsabili di area e loro figure di riferimento, hanno potuto ricevere e trasmettere loro.

5. CONCLUSIONI

Il Piano formativo *“MO.S.A. Modelli per la sostenibilità ambientale”* ha rappresentato una tappa fondamentale in un processo di innovazione sostenibile su cui Bruno Zampa Srl ha iniziato a lavorare negli ultimi anni: è stato, anche a detta degli intervistati, un piano arrivato al *“momento giusto”* e per rispondere alla giusta esigenza, che per l'azienda si può riassumere come la necessità di riorganizzare le proprie attività nell'ottica di un'economia circolare, di attenzione all'ambiente e di efficientamento energetico: fattori che rappresentano non solamente un vantaggio competitivo per le aziende coinvolte nel piano, ma anche un modo per creare una connessione più stretta con il territorio di appartenenza e sviluppare *“una relazione proficua e corretta tra due eco-sistemi in continua relazione: Azienda e Ambiente”* (fonte: Formulario di Presentazione MO.S.A.).

Alcuni elementi sono stati essenziali per la buona riuscita di questo progetto formativo. Vediamoli ora più da vicino, soffermandoci in particolare sulle buone pratiche che si potrebbero estendere a esperienze formative collocate anche in ambiti differenti.

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

Come evidenziato più volte all'interno del presente report, ciò che più di tutto ha caratterizzato il Piano Formativo MO.S.A. è stata da una parte la presenza di percorsi formativi perfettamente adattati alle esigenze dell'azienda e condivisi con essa, e dall'altra l'immediata cantierabilità dei contenuti nell'operatività quotidiana dell'azienda, minata in parte dai rischi legati alle tempistiche di erogazione.

Ad agevolare questa efficacia sono state alcune scelte specifiche fatte in relazione a questo Piano.

La prima è stata quella relativa ai partecipanti alle due azioni formative: ad essere coinvolti sono stati infatti i responsabili di area – sia area produttiva che progettuale – ovvero le persone direttamente toccate dagli

argomenti oggetto di studio: questa scelta ha avuto il duplice beneficio di aver coinvolto operatori che conoscevano i processi aziendali, le difficoltà di adeguamento alla tematica ambientale e l'applicabilità della formazione nei processi da loro seguiti e che, oltre a questo, potevano efficacemente trasmettere quanto appreso ai sottoposti, in un processo di diffusione della formazione naturale ed efficiente.

Anche i docenti sono stati un fattore importante. Ci si è rivolti sia all'esterno, con la scelta di un docente che fosse esperto in sistemi di prevenzione e nei rischi ambientali dei processi industriali, quindi una figura che avesse una conoscenza molto precisa, a livello anche teorico, degli argomenti che si sarebbero andati a sviluppare. Al tempo stesso, la formazione ha avuto anche un importante riferimento interno: quello del CEO Andrea Zampa stesso che, proprio per la sua conoscenza delle procedure e dei processi, ha potuto andare a contestualizzare la formazione svolta all'interno delle procedure aziendali e alle mansioni che, nelle loro giornate lavorative, i discenti concretamente si trovavano a dover svolgere.

Soffermandoci sempre sull'aspetto "pratico" della formazione, anche le metodologie formative adottate di training on the job e action learning hanno avuto un impatto significativo sul buon successo dell'azione formativa, proprio per come le stesse si intersecano con l'operare quotidiano:

"Nei piani interaziendali abbiamo una popolazione mista e bisogna adattarsi molto alle varie persone. Nel mondo aziendale, invece, tante cose diventano non dico scontate, ma certamente più semplici, perché le vivono quotidianamente. (In formazione) parlano di una metodica di verniciatura piuttosto che di una problematica legata alla logistica... e sono esattamente quelle le problematiche che vivono tutti i giorni"

(Norma Pecoraro)

"(Era importante) dimostrare in termini pratici cosa voleva dire quello che avevamo imparato in aula. Questa secondo me è la soluzione migliore, almeno per le tematiche che abbiamo affrontato. Mettiamoci nei panni del lavoratore: se non trova un riscontro pratico, fisico (di quanto ha appreso), magari rischia di intendere la formazione come una forzatura, un obbligo, non ne riconosce un'utilità al 100%. Se invece, oltre alla formazione teorica ci sono delle applicazioni pratiche, trova immediatamente un utilizzo (della formazione) e una comprensione dell'attività che è stata fatta a livello teorico [...] Professionalità e competenza sono qualcosa che si solidifica nel momento stesso in cui ne riscontro il beneficio in termini di lavoro quotidiano"

(Andrea Zampa)

La componente di formazione pratica, però, per questo specifico piano non è l'unica ad aver svolto un ruolo significativo. Infatti, anche quella più prettamente teorica è stata rilevante soprattutto perché ha aiutato i corsisti e la direzione a prendere consapevolezza del ruolo che la formazione svolge e può svolgere all'interno di un'azienda:

"La parte formale, cioè il riunire le persone in un'aula e fare formazione, ha avuto la sua importanza, perché in tanti aspetti l'azienda vive di formazioni occulte. Se domattina passo in fabbrica e dico una cosa che migliora una procedura, anche quella tacitamente è formazione. Però il fatto di dare forma alla

formazione ha avuto la sua sostanza, l'aver riunito le figure all'interno di un'aula è stato parte sostanziale dell'attività"

(Andrea Zampa)

Dunque, formazione è qualcosa che è sempre presente, anche quando il formato e il formatore non ne sono direttamente consapevoli o non la chiamano tale. Comprenderne il valore in una situazione in cui esplicitamente viene utilizzata può aiutarne a capire la rilevanza anche in tutti gli altri momenti in cui viene messa in gioco.

Infine, guardando al piano nel suo complesso, un altro aspetto che ne ha influito positivamente l'efficacia è stata la scelta tematica trasversale. L'argomento ambientale/green è stato identificato come un fabbisogno reale, tangibile e direttamente collegato alle strategie aziendali delle aziende coinvolte, ma anche come un fabbisogno che si può esprimere in modi eterogenei e in obiettivi più specifici. Creare una serie di azioni formative ad hoc per le varie aziende – alcune a carattere interaziendale – ha permesso di sviluppare dei contenuti direttamente correlati alle necessità immediate e future delle strutture coinvolte e anche di adattare metodologie e tempi di formazione al target di lavoratori che hanno preso parte ad ognuna di esse.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Il Piano formativo "MO.S.A. Modelli per la sostenibilità ambientale" è un piano che già in fase di ideazione viene finalizzato a realizzare *"una formazione che sia sì mirata, ma che fornisca qualifiche e competenze ampiamente trasferibili ad altre imprese o settori di occupazione"* (Fonte: Formulario di Presentazione MO.S.A.).

Pur infatti adattandosi nei contenuti alle imprese coinvolte, elemento d'altronde necessario per una formazione che sia effettivamente interiorizzabile e applicabile dai partecipanti, si muove da attività preparatorie che a tutti gli effetti possono considerarsi efficaci ed efficienti per lo sviluppo poi di una fase di erogazione sostenibile, strategica e in grado di rispondere alle effettive esigenze espresse dai soggetti coinvolti.

Un primo elemento fondamentale è stata la scelta di portare avanti un'analisi dei fabbisogni non in risposta al piano ma per una conoscenza costante ed aggiornata dell'azienda.

Esistono infatti piani formativi che tendono ad essere costruiti esclusivamente in risposta a quelle che sono le caratteristiche di un Avviso. Nel caso di Bruno Zampa Srl e in generale per tutte le aziende coinvolte nel Piano MO.S.A. il processo è esattamente opposto: le aziende sono costantemente monitorate nelle loro necessità e alla pubblicazione dell'Avviso si verifica se fra queste ce ne siano di compatibili con le possibilità da esso offerte. Solamente allora si sviluppa un progetto di qualche genere.

Questo modo di procedere dà un reale valore alla formazione da svolgere, che non diviene una scusa per ottenere dei finanziamenti ma rappresenta un supporto concreto, e permette anche di identificare con più efficacia le aziende che possono beneficiarne e anche di evitare che in corso di progettazione una o più realtà si ritirino dal piano o chiedano rimodulazioni nelle azioni ad esse dedicate.

Accanto a questo, l'altra attività assolutamente strategica è stata quella di far accompagnare questa analisi iniziale da un approfondimento dettagliato delle procedure aziendali, utilizzando un approccio bottom-up:

non una approssimativa analisi di contesto che evidenzi le caratteristiche principali dell'azienda, quanto piuttosto una mappatura tecnica dettagliata dei processi, di come vengono espletati, da chi, con che strumentazioni e su quali materiali. Tutto ciò allo scopo di capire dove, in che maniera e con che figure si può andare ad operare e stendere azioni formative che siano ad hoc e, da questo punto di vista, quasi esclusive per l'azienda a cui si rivolgono.

Questa precisa preparazione che precede l'erogazione della formazione diviene dunque l'elemento portante per lo sviluppo di qualsivoglia percorso formativo, al di là della tematica che va a toccare ma anche del territorio e del settore di applicabilità. Determina infatti una maggiore e sempre attuale conoscenza di chi opera in questo territorio / settore e permette conseguentemente di capire meglio come è strutturato e quali sono i bisogni che tendono ad emergere in senso ampio dalle realtà che lo compongono.

Da qui, poi, la declinazione precisa di questi bisogni nel contesto delle singole aziende e in rapporto a quanti vi operano è certamente un fattore che rende le singole azioni specifiche e mirate. La modalità per arrivare a questa unicità di contenuti rimane però trasversale e sicuramente applicabile anche ad altri contesti.

5.3 Conclusioni

“(La formazione) è qualcosa che chi vive l'impresa da dentro - l'imprenditore piuttosto che i responsabili per ogni settore - deve metabolizzare. E magari l'attività iniziale di metabolizzazione è un po' difficile, ma una volta che viene compresa e digerita diventa parte integrante del patrimonio aziendale”

(Andrea Zampa)

La tematica green era stata, al momento della progettazione del Piano Formativo “MO.S.A. Modelli per la sostenibilità ambientale”, una tematica innovativa e soprattutto lungimirante, segno concreto della capacità di Bruno Zampa Srl di cogliere le evoluzioni e le richieste provenienti dal proprio settore allo scopo di mantenere una posizione ottimale sui mercati internazionali.

La significatività della scelta di questo orientamento emerge ancora più forte osservandola con lo sguardo dell'oggi, proprio perché fino a qualche anno fa il tema della sostenibilità ambientale era comunque un tema poco affrontato – sicuramente meno rispetto al tema dell'innovazione intesa in senso più generico – e sui cui ancora poche aziende stavano realmente investendo.

A distanza di anni la tematica green è diventata una tematica fondamentale sia a livello sociale che economico, infatti, e in molti casi addirittura necessaria: si veda ad esempio quanto sta succedendo in tema di Ecodesign e progettazione ecocompatibile ([fonte](#)) in molti settori che si ricollegano in modo più o meno diretto a quello del mobile.

La bravura di Bruno Zampa Srl nel cogliere questa esigenza ante tempo ha fatto sì che, a distanza di due anni dalla conclusione di questo specifico Piano Formativo, l'azienda si ritrovi non solamente al passo con i tempi ma abbia già portato a routine un modo di progettare e produrre che guarda al futuro e che oggi rappresenta uno dei suoi principali elementi distintivi e qualitativi.

Il supporto offerto dal Piano formativo oggetto di monitoraggio è stato essenziale per rendere questa crescita sostenibile parte integrante dei processi e della vita aziendale, quasi un “dato di fatto” per quanti

entrano ed entreranno a far parte di Bruno Zampa Srl, una realtà dove il green è diventato uno degli obiettivi strategici.

Contenuti perfettamente adattati a quelle che erano le esigenze e gli obiettivi iniziali, e metodologie che hanno agevolato l'apprendimento ed evidenziato il ruolo fondamentale della formazione per il buon funzionamento di Bruno Zampa Srl hanno avuto come unico contrappeso negativo le tempistiche di erogazione, in ritardo rispetto all'analisi dei fabbisogni:

“Secondo me le tematiche sono state sicuramente il vero valore aggiunto di questo progetto formativo. La cosa da migliorare è che dall'analisi alla pratica forse è passato un po' troppo tempo rispetto a quello che era giusto prevedere da parte nostra. Queste sono le due cose che mi vengono da evidenziare con maggiore enfasi. La bontà dell'argomento ma poi la relativa distanza tra il pensiero e l'azione”

(Andrea Zampa)

Nonostante i rischi legati a queste tempistiche, il carattere innovativo della specifica tematica ambientale ha comunque reso la formazione puntuale e persino in anticipo sui tempi, confermando a distanza di due anni quella che era l'aspettativa principale di Bruno Zampa Srl nel momento in cui ha intrapreso questo percorso formativo: adottare un approccio più sostenibile alla propria produzione e ai materiali utilizzati non solamente è etico e possibile, ma è anche ciò che può rendere il tema green un aspetto distintivo, in grado di influenzare la percezione del consumatore finale sulla qualità del prodotto e sul valore intrinseco dell'azienda.

APPENDICI

Allegato 1 - Relazione Finale sulle attività svolte nell'ambito del Piano

Si veda allegato PDF

Allegato 2 – Report finale di autovalutazione

Si veda allegato PDF

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA E DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

AmbienteCucina (2019), “CSIL: scenari e previsioni 2020-2022 per il settore del mobile”, <https://www.ambientecucinaweb.it/previsioni-2020-2022-per-il-settore-del-mobile/>, consultato il 09/08/2021

Bruno Zampa Luxury Crafted in Verona: <https://www.brunozampa.it/>

Commissione Europea (2021), “Etichettatura energetica e progettazione ecocompatibile”, https://ec.europa.eu/info/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/energy-label-and-ecodesign/about_it, consultato il 13/08/2021

De Michele M. C. (2021), “L’industria e i distretti del mobile: tra tradizione e innovazione”, Direzione Studi e Ricerche Intesa San Paolo, Gennaio 2021, 26 pagine

Gruppo Formazione (a cura di) (2018), “Formulario di Presentazione del Piano formativo Avviso 1/2018 – Ambiente e Territorio. Formazione connessa alla salvaguardia dell’ambiente e del territorio”, 89 pagine

Il Sole 24 Ore (2012), “I mobili del Veronese in crisi generazionale”, https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-08-14/mobili-veronese-crisi-generazionale-080906_PRN.shtml, consultato il 09/08/2021

Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio Verona (a cura di) (2018), “Rapporto 2018 sull’Economia Veronese”, <https://www.vr.camcom.it/sites/default/files/uploads/statistica/relazione%202018.pdf>, consultato il 09/08/2021

Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura Verona (a cura di) (2019), “Economia Veronese Edizione 2019”, <https://www.vr.camcom.it/sites/default/files/uploads/statistica/impres/RAPPORTO%202019%20completo.pdf>, consultato il 09/08/2021

SCHEDA SINTETICA DA REALIZZARE PER CIASCUNA STORIA DI FORMAZIONE

Azienda: Bruno Zampa Srl

Impresa	Bruno Zampa Srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Macro Settore Ateco DN - Altre industrie manifatturiere; 36112 Fabbricazione di poltrone e divani
Ambito tematico strategico	Economia Circolare
Piano Formativo	Canale di finanziamento Conto Sistema, AV/071B/A18 - ID 229378 Titolo: MO.S.A. – Modelli di Sostenibilità Ambientale
Tematiche formative principali	Progettazione e produzione ecosostenibile, eco-innovazione, certificazioni ambientali, impatto ambientale
Modalità didattiche	Aula (AF6: 20 ore AF-7: 16 ore) - Training on the job (AF6: 80 ore) - Action Learning (AF-7: 64 ore)
Elementi di interesse	Svariati percorsi formativi attuati negli anni (in particolare con Fondimpresa). E' una delle pochissime aziende venete del settore del mobile ad aver superato brillantemente e in attivo la crisi. Collocata in posizione ottimale nei mercati internazionali, si è ristrutturata a 360 gradi anche sulla tematica ambientale (e in anticipo sui tempi e le "mode") proprio attraverso la formazione
Elementi di successo della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei fabbisogni dettagliata • Tematica trasversale ("green"/sostenibilità ambientale) in linea con le esigenze del territorio • Sartorialità delle azioni formative in relazione all'azienda e ai dipendenti coinvolti • Metodologie di formazione e contenuti ad hoc hanno reso la formazione immediatamente applicabile in azienda
Elementi di miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> • Le tempistiche che intercorrono fra presentazione e approvazione del piano e l'erogazione della formazione
Buone Prassi Formative	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei fabbisogni in costante aggiornamento al di là dello specifico piano formativo (permette di identificare immediatamente Avvisi adatti all'azienda invece di adattare le esigenze dell'azienda agli Avvisi disponibili) • Analisi dei fabbisogni di dettaglio attuata attraverso il ricorso all'approccio bottom-up per la realizzazione di un'offerta formativa effettivamente coerente con le reali necessità delle aziende