



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

Cavaliere Sas

Ambito Tematico Strategico:

Digitalizzazione dei processi aziendali

**La formazione digitale per la competitività e
il cambio generazionale**

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Alessandra Cappellari

Per Cavaliere Sas ha partecipato:

Rita Cavaliere, direzione

Anna Nardi, ufficio amministrativo

Per KairosForma Srl

Giuseppe Paxia, referente formazione e docente

**Piano formativo: Conto Sistema, codice ID 2144331, Avviso 3/2018 - Competitività -1° Scadenza,
“Cloud computing: dalla carta alla nuvola”**

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni riepilogative.....	6
3. IL PIANO FORMATIVO.....	7
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	7
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	8
3.3 Considerazione riepilogative.....	8
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	9
4.1 L'impatto della formazione.....	9
4.2 Considerazioni riepilogative.....	10
5. CONCLUSIONI	11
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	11
Punti di forza	11
Punti di debolezza.....	11
Opportunità.....	11
Rischi	11
5.2. Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni.....	12
BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA.....	14

1. INTRODUZIONE

Il presente lavoro di monitoraggio e valutazione si inserisce all'interno del piano formativo "Smart manufacturing: il cambiamento che genera valore" presentato da KairosForma Srl nell'ambito dell'avviso 3/2018 e che ha visto il coinvolgimento di Cavaliere con sede nel Comune di Arzignano in provincia di Vicenza.

L'azienda è specializzata nella creazione e produzione di gioielli in argento quali anelli, collane, bracciali e orecchini e rappresenta il Made in Italy a livello internazionale.

Cavaliere ha partecipato al percorso "Cloud Computing: dalla carta alla nuvola" che si inserisce nella tematica strategica di Fondimpresa "Digitalizzazione dei processi aziendali". Gli obiettivi del percorso, come indicato nel piano formativo sviluppato da Kairos erano "conoscere e ottimizzare il funzionamento dei propri processi documentali, misurare le performance e migliorare le prestazioni dei propri processi produttivi, semplificando i flussi di dati."¹

OBR Veneto ha selezionato Cavaliere per l'attività formativa perché rappresenta un esempio di un'azienda che ha deciso di investire nella formazione per affrontare le sfide esterne, il blocco del mercato russo a causa del conflitto e la volatilità del mercato delle materie prime, e interne, il cambio generazionale.

L'azienda ha già affrontato la grande crisi del 2001 quando a seguito degli attentati terroristici il mercato degli Stati Uniti è stato bloccato e allora, come oggi, ha trovato nel cambiamento la strategia per affrontare tali sfide.

Agli inizi degli anni duemila, ha innovato il proprio sistema di offerta passando dal monoprodotto alla produzione di diverse tipologie di gioielli.

Vent'anni dopo, ha definito come strategico scegliere la digitalizzazione dei processi e l'innovazione organizzativa, individuando nella formazione uno strumento in grado di generare, come indicato nel titolo del piano formativo, valore nel cambiamento in atto.

¹ Kairos, Formulario di Presentazione del Piano formativo Avviso 3/2018 "Competitività", "Smart manufacturing: il cambiamento che genera valore"

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Cavaliere Sas con sede ad Arzignano, in provincia di Vicenza, fu fondata nel 1984 da due soci e nasce come laboratorio artigianale specializzato nella produzione di orecchini in argento a forma di cerchio venduti principalmente nel mercato degli Stati Uniti.

L'azienda appartiene al Distretto Orafo Vicentino collocato nell'area del Veneto che va da Vicenza a Bassano del Grappa e Trissino ed è “uno degli agglomerati industriali più famosi in assoluto nel panorama nazionale. La gamma della produzione orafa vicentina è molto variegata e comprende monili di alta gioielleria in stile moderno e antico, semigioielleria, oreficeria fine senza pietre, oreficeria e argenteria a maglia catena e stampata, gioielli d'argento di tendenza, minigioielleria in oro e in argento, semilavorati, montature per gioielli, chiusure, portaorologi, vasellame d'argento, servizi da tavola, complementi d'arredo, incisioni, sculture, quadri”².

Nel 2001, a seguito degli attentati terroristici dell'11 settembre, le vendite nel continente americano si bloccano e contemporaneamente iniziò ad affacciarsi nel mercato la Cina con prezzi molto più competitivi. L'azienda entra in crisi e risponde alle difficoltà diversificando il proprio modello di business iniziando a creare e produrre non solamente gli orecchini a cerchio ma anche altri gioielli.

Cavaliere passa quindi da una produzione monoprodotto alla creazione e allo sviluppo di altri prodotti quali bracciali, collane, anelli e nuovi modelli di orecchini.

Dal 2001 ad oggi è stato sviluppato un campionario di più di 3000 articoli venduti principalmente conto terzi ma su progetti interamente realizzati dall'azienda.

Cavaliere tutt'oggi vende solamente alcuni gioielli a proprio marchio nel mercato italiano attraverso piattaforme di e-commerce e in alcuni punti vendita in Trentino-Alto Adige. Tali vendite, incidono comunque solo marginalmente nel fatturato dell'azienda.

Nel 2008 i due soci decisero di dividersi e Dante Cavaliere, l'anima creativa dell'azienda, diventa unico socio. Come si può leggere dalla presentazione dell'azienda “Dante Cavaliere, nel corso di questi anni ha arricchito la propria vena creativa con dedizione e costanti aggiornamenti, a dimostrazione di una vera passione per il lavoro. Un gioiello Cavaliere, dunque, nasce da un'idea e si plasma in oggetto all'interno dell'azienda. Dall'ideazione alla realizzazione, con il costante e fattivo supporto dello staff professionale e grazie a software all'avanguardia specifici per la progettazione. Originalità e design, gusto ed eleganza, tecnologia e passione, sono questi gli elementi che danno vita a dei gioielli esclusivi apprezzati in tutti il mondo.”³

Da alcuni anni è in corso un cambio generazionale all'interno dell'azienda, la figlia Rita Cavaliere sta prendendo le redini del padre grazie anche alla collaborazione del cugino Giulio Cavaliere che già da tempo lavora in azienda.

L'azienda conta oggi 14 lavoratori a cui si aggiunge ancora la preziosa collaborazione del fondatore Dante Cavaliere che continua a creare gioielli.

I prodotti sono venduti non solamente negli Stati Uniti, che rimangono comunque il mercato di riferimento, ma anche in altri Paesi come Spagna, Francia, Israele, Sud Africa e fino allo scoppio della guerra anche in Russia.

I gioielli Cavaliere rappresentano il Made Italy, sono prodotti che si caratterizzano per la creatività e l'artigianalità del processo produttivo. Ideazione, progettazione, prototipazione e produzione di ogni creazione avvengono all'interno dell'azienda.

² Innoveneto, <https://www.innoveneto.org/reti-e-clusters/distretti-industriali/orafo-vicentino/>

³ Cavaliere sas, <https://www.cavaliere925.com/it/chi-siamo/>

Cavaliere opera in un settore fortemente competitivo soprattutto per la presenza di prodotti a prezzi molto bassi provenienti da Cina e India.

Nel distretto Orafo di Vicenza le numerose aziende che producono gioielli rappresentano dei competitor per l'azienda.

Cavaliere, si differenzia dai concorrenti in quanto ha all'interno dell'azienda la parte creativa ed è lei a proporre ai propri clienti sempre nuovi articoli che sono ideati, sviluppati e prodotti dai propri lavoratori. La maggior parte dei competitor, invece, produce su progetti dei clienti.

Inoltre, i gioielli Cavaliere si differenziano per la tipologia di lavorazione che non prevede l'utilizzo di microfusione, lavorazione che caratterizza la maggior parte dei gioielli in vendita.

L'azienda appartiene al comparto orafo-gioielliero di cui l'Italia è leader in Europa. Secondo un'indagine dell'Ufficio studi di Confartigianato Vicenza del 2020 "L'Italia è leader europea nel comparto della gioielleria. L'esame degli ultimi dati resi disponibili da Eurostat evidenzia che in Italia gli occupati nelle imprese del settore della gioielleria e bigiotteria sono oltre 31 mila, pari ad oltre un quarto (27,7%) dell'occupazione del settore nell'intera Unione europea, davanti ai 18 mila occupati della Francia e i 16 mila della Germania. Seguono, a distanza, la Polonia con 7.300 addetti e la Repubblica ceca con 4.600 addetti. Oltre tre quarti (77,1%) dell'occupazione della gioielleria si concentra nelle micro e piccole imprese. Il comparto è ad alta vocazione artigiana: sono 6.106 le imprese artigiane, danno lavoro a 16.633 addetti, più della metà (53,5%) del comparto, e superano per numero degli addetti dell'intera oreficeria tedesca. Le tre province di Arezzo, Alessandria – con il distretto di Valenza Po – e Vicenza da sole contano 8.488 addetti nell'artigianato orafo, oltre la metà (51%) dell'occupazione di tutto l'artigianato orafo italiano".⁴

Il centro Studi di Confindustria Moda, ha presentato durante l'ultima Vicenzaoro (settembre 2022) una ricerca realizzata su dati ISTAT per Federorafi e che mette in evidenza come i dati dell'export italiano che fotografano una crescita del +36,5% nei primi cinque mesi del 2022 rispetto allo stesso periodo del 2021. "In cifre assolute, si porta a poco meno di 4 miliardi di euro e segna circa +1 miliardo rispetto al medesimo periodo dello scorso anno. Tra gennaio e maggio 2022, l'evoluzione dell'export resta molto favorevole nei principali mercati di destinazione: gli Stati Uniti si confermano in prima posizione con un +24,9% rispetto al medesimo periodo del 2021 (+115 milioni in valore assoluto), segue la Svizzera, con un +31,4%, gli Emirati Arabi, con un +23,3%, e la Francia, con una crescita pari al +123,8% (+255,5 milioni di euro in valore assoluto). Unica eccezione è costituita da Hong Kong, che perde l'1,6% (-3,4 milioni di euro)."⁵

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Cavaliere sta vivendo un'importante fase di passaggio generazionale in un momento storico in cui l'azienda ha dovuto superare una riduzione delle vendite a causa dei lockdown per la pandemia da Covid 19 e il blocco del mercato russo a causa della guerra.

L'azienda di fronte a queste difficoltà e rischi ha orientato la propria strategia verso l'innovazione sia di processo che organizzativa con l'obiettivo di portare all'interno dell'azienda le innovazioni tecnologiche necessarie per migliorare la produzione e rimanere competitiva.

La sfida di Cavaliere è quella di integrare le innovazioni tecnologiche e una nuova struttura organizzativa con l'artigianalità, la creatività e le lavorazioni manuali.

⁴ Ufficio studi Confartigianato Vicenza, Elab. Flash 'Comparto Orafo nella provincia di Vicenza: imprese, artigianato e contesto', 30 gennaio 2020

⁵ Federorafi, <https://www.federorafi.it/settore-orafo-argentiero-gioielliero-gennaio-maggio-2022-export-a-365-grazie-alla-locomotiva-usa-e-4-loccupazione-ma-il-raddoppio-dei-costi-dellenergia-rischia-di-spiazzare-i-prod/>

Per quanto riguarda l'innovazione di processo, l'obiettivo dell'azienda è l'implementazione di un sistema che consenta la digitalizzazione dell'intero processo e il controllo qualitativo dalla fase di creazione alle spedizioni degli ordini.

A livello organizzativo, l'obiettivo è quello di coinvolgere maggiormente l'area produttiva nelle fasi del processo e strutturarsi maggiormente nelle diverse aree funzionali.

Guardando alle tecnologie abilitanti, l'azienda si è dotata di una stampante 3D grazie alla quale riesce a produttore delle microparti utilizzate nella produzione di alcuni gioielli che precedentemente l'azienda non era in grado di realizzare proprio per la mancanza di queste specifiche parti. La stampante 3D ha quindi rappresentato per l'azienda la possibilità di diversificare la propria produzione.

La pandemia da Covid ha impattato sulle vendite, tuttavia molti clienti hanno continuato a vendere i gioielli attraverso l'e-commerce e questo ha consentito di ridurre le perdite.

La guerra invece oggi rappresenta un grande problema per l'azienda in quanto dallo scoppio del conflitto il mercato russo è completamente bloccato. Cavaliere, inoltre, ha difficoltà nel reperire alcune materie prime e nel gestire la relativa continua variazione dei prezzi.

Per quanto riguarda la crisi energetica, l'azienda sembra non risentire particolarmente dell'aumento dei costi dell'energia avendo una lavorazione a basso consumo di energia e uno spazio lavorativo relativamente piccolo.

In riferimento all'attività formativa, oltre al percorso finanziato da Fondimpresa, l'azienda ha partecipato anche ad altri percorsi finanziati dalla Regione Veneto (FSE) e percorsi accademici con l'Università Bocconi di Milano focalizzati sulla valorizzazione del Made in Italy.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'azienda Cavaliere ha partecipato al percorso formativo "Cloud computing: dalla carta alla nuvola" per ottimizzare e digitalizzare i processi aziendali rendendo quindi le diverse fasi del processo tracciabili con l'obiettivo di migliorare la produzione ed essere maggiormente competitiva.

Più precisamente, la finalità dell'azienda era analizzare l'intero processo individuandone le fasi più deboli per comprendere ad esempio l'eventuale mancanza di condivisione delle informazioni, la loro modalità di trasmissione, ecc. con l'obiettivo di eliminare il passaggio informale delle informazioni riducendo, quindi, il rischio di errore nella gestione degli ordini e nella fase produttiva.

Attraverso la digitalizzazione dei processi, l'azienda si era posta l'obiettivo di avere, oltre al tracciamento di tutte le fasi, dati certi e in tempo reale da condividere all'interno dell'organizzazione tra le diverse aree e all'esterno con i clienti in riferimento alla consegna degli ordini e ai prezzi dei diversi gioielli.

L'azienda, infatti, producendo numerosi pezzi diversi tra loro per determinate specificità e diverse variabili aveva bisogno di un sistema che consentisse di definire in modo puntuale e in tempo reale il prezzo dei diversi gioielli soprattutto in un momento storico in cui il prezzo di determinate materie prime è in continuo cambiamento.

2.4 Considerazioni riepilogative

Cavaliere si trova a vivere il passaggio generazionale in un momento storico in cui la pandemia da Covid 19 e il conflitto tra Russia e Ucraina hanno impattato sulle vendite, sulla disponibilità delle materie prime e sui sistemi produttivi in riferimento ai costi di produzione.

L'azienda ha risposto a queste difficoltà attraverso il cambiamento e definendo come strategico l'integrazione dell'artigianalità, della creatività e della lavorazione manuale alle innovazioni tecnologiche per efficientare tutti i processi aziendali in un'ottica di maggior competitività nel settore.

La formazione si è inserita all'interno di questo processo di trasformazione con l'obiettivo di fornire ai lavoratori dell'azienda conoscenze e competenze utili per implementare nell'organizzazione la digitalizzazione dei processi e poter quindi maggiormente valorizzare anche le tecnologie dell'Industria 4.0, come ad esempio la stampante 3D, presenti nell'organizzazione.

Più precisamente il percorso aveva l'obiettivo non solo di digitalizzare i documenti ma soprattutto i processi per tracciare i prodotti, migliorare il controllo qualitativo e definire più facilmente i prezzi dei gioielli.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo ha visto il coinvolgimento dell'area commerciale, amministrativa, direzionale e infine dell'area tecnica che si occupa di sviluppare i prototipi e che rappresenta quindi il passaggio dall'area creativa a quella produttiva.

Per individuare i fabbisogni formativi sono stati utilizzati due diversi strumenti: l'analisi SWOT e interviste dirette ai lavoratori delle diverse aree sopra indicate.

L'analisi SWOT realizzata attraverso degli incontri *ad hoc* aveva messo in evidenza diversi punti di debolezza all'interno dell'azienda e di seguito riportati:

- l'unica persona che disegna è Dante Cavaliere, il fondatore dell'azienda;
- mancanza di organizzazione degli spazi anche se esistenti;
- difficoltà a relazionarsi con il cliente in riferimento alla molteplicità di gioielli disponibili;
- mancanza di una programmazione che porta a lavorare spesso nell'emergenza;
- errori nella fase produttiva;
- ruoli e mansioni non ben definiti e chiari;
- difficoltà di gestire gli ordini con un focus specifico agli ordini consegnati in ritardo;
- mancanza di momenti di confronto (*meeting*);
- le informazioni circolano in azienda in modo informale;
- difficoltà di comunicare al cliente informazioni in tempo reale.

Considerando gli obiettivi strategici dell'organizzazione, sono stati definiti come prioritari i seguenti punti di debolezza: mancanza di una programmazione all'interno dell'azienda, anche in riferimento all'acquisto delle materie prime, difficoltà di gestione degli ordini e la presenza di errori nella fase produttiva.

Successivamente, attraverso gli incontri individuali è stato possibile analizzare e approfondire più precisamente le necessità e le difficoltà relative alla programmazione, alla gestione degli ordini e degli errori di produzione.

Attraverso il lavoro di analisi, sono state individuate come priorità formative una formazione focalizzata sulla digitalizzazione dei processi interni e sullo sviluppo di strumenti e modelli funzionali al controllo qualitativo lungo tutta la filiera e alla definizione dei prezzi dei gioielli.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Partendo dall'analisi dei fabbisogni formativi e dalle priorità individuate, il soggetto attuatore sempre in stretta collaborazione con l'azienda Cavaliere, ha progettato il percorso formativo e la relativa micro-progettazione.

È stato definito di coinvolgere nell'attività formativa un docente che già aveva collaborato con l'azienda in quanto in possesso delle conoscenze relative all'organizzazione, alla storia e alle necessità interne. Questo avrebbe consentito di sviluppare dei contenuti maggiormente corrispondenti ai fabbisogni di Cavaliere.

Partendo dalle priorità individuate, si è valutato di coinvolgere nel percorso i responsabili dell'ufficio amministrazione, direzionale, commerciale e dell'area tecnica coinvolgendo complessivamente cinque tra lavoratrici e lavoratori (una lavoratrice oggi non è più presente in azienda in quanto ha collaborato con Cavaliere solamente per alcuni mesi per una sostituzione di una maternità).

È stato valutato di organizzare il percorso formativo all'interno dell'azienda con incontri quindi in presenza. Il calendario è stato definito partendo dalle necessità ed esigenze dei partecipanti e sono stati calendarizzati degli incontri brevi così da non impattare nell'intera giornata lavorativa. I partecipanti, in questo modo, sono riusciti maggiormente a conciliare l'attività formativa e quella lavorativa.

La flessibilità e la personalizzazione hanno quindi caratterizzato la formazione in ogni fase per far sì che il percorso formativo fosse il più efficace possibile al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda.

Dal punto di vista metodologico, è stato definito di prevedere alcune ore formative in aula per trasferire le nozioni di base sulla digitalizzazione e l'ottimizzazione dei processi e principalmente momenti di affiancamento per supportare i lavoratori nel trasformare le conoscenze acquisite in competenze.

Pur non avendo previsto degli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attività formativa, il continuo confronto tra lavoratori e docente ha permesso di valutare l'apprendimento ed eventuali nuove necessità formative.

3.3 Considerazione riepilogative

L'attività formativa è stata progettata partendo da un'analisi dei fabbisogni che ha visto il coinvolgimento di alcuni dei lavoratori dell'azienda attraverso momenti di confronto individuali e di gruppo e l'utilizzo dell'analisi SWOT per individuare i punti di debolezza interni all'organizzazione.

Sono state successivamente individuate delle priorità formative per far sì che l'attività di formazione fosse il più possibile efficace al fine di raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda.

È stato valutato di coinvolgere nel percorso formativo un docente che già conosceva l'organizzazione e la storia di Cavaliere così da sviluppare dei contenuti maggiormente corrispondenti alle necessità dell'azienda.

Il percorso formativo è stato caratterizzato da una forte personalizzazione e flessibilità sia per i contenuti ma anche per la calendarizzazione degli incontri. Si è preferito organizzare momenti più brevi piuttosto che incontri di lunga durata per facilitare la partecipazione alle attività formative.

Dal punto di vista metodologico è stato definito prioritario prevedere momenti di affiancamento lavorativo per supportare i lavoratori nel trasformare le conoscenze in competenze e per comprendere maggiormente le necessità dell'azienda stessa.

Non è stata definita una metodologia di monitoraggio e di valutazione dell'attività formativa ma ci sono stati dei momenti informali di confronto sia sull'apprendimento sia su eventuali nuove necessità formative.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Al percorso formativo hanno partecipato complessivamente cinque tra lavoratrici e lavoratori, appartenenti all'area amministrativa, commerciale, direzionale e tecnica, che sono stati impegnati nella formazione complessivamente per 32 ore

Dal lavoro di monitoraggio e valutazione è emerso che l'impatto della formazione è stato molto significativo per l'azienda, i risultati prefissati sono stati pienamente raggiunti. Inoltre, sono stati rilevati anche dei risultati inattesi.

Cavaliere si era posta l'obiettivo attraverso la formazione sia di ottimizzare e digitalizzare i processi aziendali rendendo le diverse fasi del processo tracciabili al fine di migliorare la produttività sia di sviluppare degli strumenti e modelli a supporto della digitalizzazione.

Le interviste hanno messo in evidenza come sia stato fondamentale partecipare non solamente al percorso formativo ma anche all'attività di analisi dei fabbisogni.

Attraverso questo coinvolgimento nella raccolta del fabbisogno formativo i lavoratori e le lavoratrici hanno acquisito maggior conoscenza dei punti di debolezza dell'organizzazione e quindi delle relative necessità e bisogni anche dal punto di vista della formazione. I lavoratori e le lavoratrici hanno quindi partecipato al percorso formativo con maggiore consapevolezza rispetto agli obiettivi da raggiungere e questo ha facilitato il processo di apprendimento e il loro coinvolgimento.

L'attività formativa ha visto solamente alcune ore di aula per allineare i partecipanti sui concetti base e principalmente è stata caratterizzata da un lavoro di affiancamento per comprendere maggiormente le necessità dell'azienda e per supportare i lavoratori e le lavoratrici nell'implementazione delle nuove tecnologie e strumenti sviluppati.

Uno degli esiti del percorso formativo è stato anche lo sviluppo di determinati strumenti come la check list relativa ad ogni fase del processo, il mansionario rischi area produzione e infine, il modello scheda di controllo produzione e di definizione dei costi. Strumenti fondamentali per l'ottimizzazione del processo e per definire delle procedure da seguire nelle varie fasi.

Grazie allo sviluppo di questi strumenti, e più in generale al processo di digitalizzazione, l'azienda ha a disposizione dati certi e in tempo reale fondamentali per efficientare l'attività produttiva e commerciale dell'azienda.

Complessivamente, con la digitalizzazione oggi l'azienda riesce a gestire gli ordini in maniera più efficace, a programmare l'acquisto delle materie prime e a controllare maggiormente gli errori perché la qualità del prodotto viene verificata nelle diverse fasi del processo e non solamente in quella finale.

Migliorando la produzione degli ordini, la qualità del lavoro è notevolmente aumentata in quanto si lavora molto meno in emergenza in particolar modo nei periodi di massima produzione.

L'aver scelto un docente che già conosceva l'azienda ha permesso di accelerare il processo di apprendimento, sia di conoscenze che di competenze, e di digitalizzazione dei processi dell'azienda Cavaliere.

Dalle interviste è emerso che attraverso il percorso formativo i partecipanti hanno avuto modo di conoscere maggiormente la storia del prodotto, le principali difficoltà del processo produttivo e le specificità del lavoro di ogni singola unità. Grazie a questo lavoro di conoscenza, gli intervistati hanno confermato che si sentono maggiormente coinvolti nell'attività dell'azienda a capaci di individuare soluzioni ai problemi organizzativi o produttivi.

È stato importante aver organizzato la formazione in azienda in quanto ha permesso ai partecipanti di essere comunque presenti in caso di necessità. Inoltre, la programmazione di incontri brevi non ha impattato sull'attività lavorativa dei partecipanti che sono riusciti a conciliare l'attività formativa con gli impegni lavorativi.

Infine, per quanto riguarda i risultati inattesi il percorso formativo ha messo in evidenza come all'interno dell'azienda la comunicazione fosse principalmente informale e che non esistevano momenti "ufficiali" di incontro e di confronto.

Oggi, in Cavaliere ogni mattina c'è un momento di *briefing* tra l'area direzionale e quella commerciale al fine di programmare il lavoro quotidiano e vengono organizzate riunioni settimanali tra le diverse aree per tenere tutti informati sullo stato di avanzamento delle attività e per confrontarsi su eventuali necessità e questioni aperte. Non c'è più una condivisione informale delle informazioni, ma vengono seguite procedure e utilizzati strumenti che ne consentono il tracciamento, inoltre, vengono organizzati dei momenti formali per confrontarsi e per definire le attività.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto della formazione in azienda è stato molto positivo per i lavoratori e le lavoratrici direttamente coinvolti nell'attività formativa e indirettamente anche per chi non ha partecipato al percorso formativo perché il processo di digitalizzazione avviato ha consentito in generale di migliorare la qualità del lavoro.

Infatti, grazie alla programmazione e alla disponibilità di dati certi e in tempo reale l'azienda lavora meno in una condizione di emergenza e questo ha avuto un impatto su tutti i lavoratori e le lavoratrici soprattutto nel periodo di massima produzione.

Inoltre, con la digitalizzazione è stato possibile ottimizzare l'intero processo avendo delle ricadute positive sia nella gestione degli ordini che nel limitare il numero di errori di produzione. Prima dell'attività formativa, in azienda era previsto un controllo qualitativo solo a gioiello ultimato. Oggi, invece, in Cavaliere i prodotti vengono controllati in più fasi e questo consente di bloccare la produzione e/o di correggere eventuali errori per tempo.

Il coinvolgimento dei lavoratori e delle lavoratrici nell'analisi del fabbisogno formativo è stato un momento importante per l'azienda in quanto i partecipanti al processo hanno avuto la possibilità di conoscere in modo più approfondito il lavoro di ciascuna area. Conoscenza, che è continuata anche durante l'attività formativa attraverso un continuo confronto tra docente e partecipanti.

Aver scelto di coinvolgere un docente che già conosceva le caratteristiche e le specificità dell'azienda è stato determinante per accelerare l'apprendimento e l'implementazione delle tecnologie all'interno dell'organizzazione.

Gli incontri in azienda e di breve durata hanno permesso ai lavoratori di conciliare più facilmente l'attività lavorativa con quella formativa.

Infine, è stato possibile anche rilevare un risultato inatteso: l'attività formativa ha messo in evidenza che in azienda non c'erano momenti di confronto diretto per scambiare informazioni e prendere decisioni. L'azienda ha quindi iniziato a programmare incontri quotidiani e settimanali per pianificare l'attività nel quotidiano e nel breve periodo.

Per Cavaliere, questo rappresenta un passo importante nel processo di innovazione organizzativa.

5. CONCLUSIONI

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

Il lavoro di analisi ha messo in evidenza che i principali elementi che hanno influito positivamente sull'attività formativa e riportati nella seguente analisi SWOT sono: la modalità con cui è stata realizzata l'analisi del fabbisogno, l'aver scelto un docente che già conosceva l'azienda e l'organizzazione in azienda di incontri di breve durata.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Modalità con la quale è stata realizzata l'analisi del fabbisogno • Docente che già conosceva l'azienda • Durata breve degli incontri formativi e organizzati in azienda	• Mancato coinvolgimento dell'area produttiva
Opportunità	Rischi
• Non sono state individuate opportunità	• Difficoltà nel reperire materie prime

Figura.1: analisi SWOT percorso formativo

L'analisi del fabbisogno che ha visto, attraverso l'utilizzo dell'Analisi SWOT e delle interviste dirette, il coinvolgimento di diversi lavoratori e diverse lavoratrici è stata fondamentale non solo per raccogliere i fabbisogni formativi ma anche per attivare un processo di conoscenza dei processi dell'azienda. I lavoratori e le lavoratrici hanno quindi partecipato al percorso formativo con una maggiore consapevolezza rispetto agli obiettivi formativi facilitando l'apprendimento e stimolando la partecipazione attiva all'attività formativa.

Il coinvolgimento di un docente che già conosceva l'azienda ha facilitato l'individuazione dei fabbisogni formativi e quindi la definizione degli obiettivi della formazione e della relativa micro-progettazione. Allo stesso tempo il processo di digitalizzazione è stato accelerato così come è stato possibile definire degli strumenti più efficaci.

L'organizzazione degli incontri presso la sede di Cavaliere e la programmazione di momenti formativi di breve durata hanno consentito di conciliare più facilmente l'attività formativa con quella lavorativa e di essere presente in azienda in caso di urgenze.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Le interviste effettuate hanno permesso di individuare per l'attività formativa alcune buone prassi caratterizzate da qualità strategica, qualità attuativa, riproducibilità e trasferibilità.

Una prima buona prassi è riconducibile alle modalità con cui è stata effettuata l'analisi del fabbisogno formativo, in particolare per quanto riguarda il coinvolgimento, attraverso lo strumento dell'analisi SWOT, dei lavoratori e delle lavoratrici afferenti a diverse aree funzionali e che non avevano l'abitudine di confrontarsi in maniera strutturata. Tale modalità permette di effettuare un'analisi più precisa e dettagliata delle necessità dell'azienda perché nasce da un confronto diretto e strutturato. Questo consente di definire un piano formativo più efficiente ed efficace.

Inoltre, l'analisi così organizzata può diventare un momento di conoscenza all'interno dell'azienda, attivare un processo di maggior coinvolgimento dei partecipanti nell'attività formativa e più in generale, aumentare la produttività in quanto dal confronto si riesce maggiormente a comprendere le proprie responsabilità e il proprio ruolo.

Tale metodologia, è facilmente replicabile sia in contesti simili che diversi.

È stata individuata anche una seconda buona prassi: l'organizzazione di incontri di breve durata e in base ad una calendarizzazione flessibile definita con i partecipanti.

La breve durata consente ai lavoratori e alle lavoratrici che sono direttamente responsabili di alcune fasi del processo di conciliare l'attività formativa con quella lavorativa.

La calendarizzazione personalizzata e flessibile rappresenta una metodologia che facilita la partecipazione e anche in questo caso la conciliazione tra gli impegni lavorativi e quelli formativi.

In questo modo si raggiungono gli obiettivi prefissati e in maniera più efficace ed efficiente.

La pratica può essere riprodotta sia in contesti diversi che simili.

5.3 Conclusioni

L'attività formativa realizzata presso Cavaliere ha avuto un impatto non solamente nell'accompagnare l'azienda nel percorso di ottimizzazione e di digitalizzazione del processo ma anche nel passaggio generazionale che l'organizzazione sta vivendo, momento delicato del ciclo di vita di un'azienda.

Il processo formativo, fin dall'analisi dei bisogni, è stato innanzitutto un momento di conoscenza interna per l'azienda. Le diverse aree hanno avuto modo di confrontarsi, conoscere maggiormente sia i processi che le specificità di ogni singola unità. Questo ha determinato una maggiore consapevolezza e conoscenza rispetto agli obiettivi strategici dell'azienda e delle relative attività. Oggi, i lavoratori si sentono maggiormente coinvolti e capaci di svolgere il proprio ruolo e la propria mansione.

È stato possibile avviare l'attività di digitalizzazione e ottimizzazione del processo che ha avuto una diretta ricaduta sulla qualità della vita lavorativa, grazie a una migliore programmazione si lavora meno in una situazione di continua emergenza e questo facilita la conciliazione vita e lavoro.

Inoltre, attraverso l'attivazione del controllo qualità in quelle fasi che sono state indicate come critiche nel modello "Scheda di controllo produzione", l'azienda riesce maggiormente a individuare e gestire eventuali errori limitando quindi elevati costi di produzione e ritardi nella consegna dei gioielli. In questo modo

Cavaliere riesce ad essere più competitiva, in un settore dove la concorrenza è strettamente legata al posizionamento prezzo dei gioielli.

Aver a disposizione dati certi e in tempo reale consente all'azienda non solamente di programmare in modo più efficace l'intero processo, ma anche di relazionarsi in maniera più precisa e puntuale con i clienti soprattutto nei periodi di massima produzione.

Attraverso il modello "Definizione dei costi di produzione" l'organizzazione riesce a definire più precisamente i costi di produzioni che sono legati a diverse specificità e lavorazioni dei gioielli e che subiscono cambiamenti continui a causa della variazione dei prezzi delle materie prime.

È emerso, inoltre, che l'attività formativa ha permesso di raggiungere un risultato inatteso: comprendere l'importanza di creare dei momenti formali e strutturati di confronto, condivisione e programmazione delle attività aziendali attraverso l'organizzazione di incontri quotidiani e settimanali.

È possibile concludere affermando che il percorso formativo realizzato presso Cavaliere è stato un esempio di attività formativa che è riuscita a integrare l'artigianalità, la creatività, la lavorazione manuale con le innovazioni tecnologiche, accompagnare l'azienda nel passaggio generazionale e accelerare il processo di innovazione organizzativa.

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

Cavaliere sas, <https://www.cavaliere925.com/it/chi-siamo/>

Federorafì, <https://www.federorafì.it/settore-orafo-argentiero-gioielliero-gennaio-maggio-2022-export-a-365-grazie-alla-locomotiva-usa-e-4-loccupazione-ma-il-raddoppio-dei-costi-dellenergia-rischia-di-spiazzare-i-prod/>

Innoveneto, <https://www.innoveneto.org/reti-e-clusters/distretti-industriali/orafo-vicentino/>

Kairos, Formulario di Presentazione del Piano formativo Avviso 3/2018 “Competitività”, “Smart manufacturing: il cambiamento che genera valore”

Ufficio studi Confartigianato Vicenza, Elab. Flash ‘Comparto Orafo nella provincia di Vicenza: imprese, artigianato e contesto’, 30 gennaio 2020