

OBR VENETO

Azienda: STABILA 2 srl

Ambito tematico strategico: Fondo Nuove Competenze

Area intervento: Innovazione tecnologica. Competenze gestionali e di processo

"Insieme per crescere. L'innovazione in Stabila 2 per l'uso di fonti sostenibili."

“Attività di monitoraggio valutativo Fondimpresa 2024”

Storia di formazione Stabila 2 srl, a cura di Antonio Mocci

Codice identificativo del Piano: 358439

Titolo Piano: Laterizio Stabila – produzione versatile e sostenibile.

Sommario

1. Introduzione	3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	4 - 7
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4 - 5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6 - 7
2.4 Considerazioni riepilogative	7
3. Il Piano Formativo	8 - 9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8 - 9
3.3 Considerazioni riepilogative	9
4. L'impatto della formazione	10 - 11
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. Conclusioni	12 - 14
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2 Considerazioni conclusive	12
Scheda sintetica – storia di formazione.	13
Siti di interesse	14

1. Introduzione

Il Piano formativo “Laterizio Stabila – Produzione versatile e sostenibile” è stato realizzato da Stabila 2 srl, azienda con otto realtà produttive di cui quattro in Veneto e altre quattro in varie regioni del Centro – Nord Italia (Piemonte, Umbria e Marche). L’azienda opera nel settore della costruzione di mattoni, tegole e altri prodotti per l’edilizia; Stabila si caratterizza fin dalla sua fondazione per la propensione all’innovazione di processo e di prodotto, per la tendenza alla crescita grazie all’acquisizione di nuovi stabilimenti e per la costante attenzione alla forza lavoro, che si traduce nel migliorare il clima interno e nell’accesso regolare alla formazione dei propri dipendenti.

Negli ultimi anni ha acquisito crescente importanza la tematica della transizione ecologica che sta modificando, anche nel settore dell’edilizia, il modo in cui si lavora e si produce, ci si rapporta con il mercato di riferimento, con i fornitori e la clientela. E a riprova di questa attenzione, Stabila 2 è stata la prima azienda del settore a ottenere la certificazione EPD, ossia la certificazione ambientale di prodotto, relativamente ai blocchi di laterizio per muratura. Con il Piano al centro di questa storia di formazione, Stabila 2 ha inteso approfondire e completare il bagaglio di competenze di un numero non indifferente di propri dipendenti per favorire la produzione di prodotti eco sostenibili e per rendere i lavoratori sempre più consapevoli dei requisiti necessari per le molte certificazioni detenute dall’azienda.

Le interviste alla base di questa storia di formazione sono state realizzate nel luglio 2024 nella sede aziendale di Ronco all’Adige (Vr).

Ad esse hanno preso parte:

L’ex Dirigente di stabilimento e docente principale dell’intervento formativo.

Quattro operatori di settori produzione, ricerca su materiali, autorizzazioni e controllo, analisi, in qualità di allievi. Ha partecipato all’intervista anche la rappresentante dell’ente attuatore.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il nucleo originario di Stabila 2 srl è stato fondato nel 1967 a Isola Vicentina (Vi), per iniziativa di agricoltori che volevano entrare nel settore edilizio. Fin da subito l'azienda ha manifestato interesse per la produzione automatizzata e per la differenziazione delle fonti energetiche, utilizzando forni a gas e non a carbone. In Veneto, l'azienda è presente in quattro siti produttivi: Ronco all'Adige, Isola Vicentina, Dosson di Casier, Zelo di Giacciano con Baruchella.

Da allora l'azienda ha vissuto periodi di forte espansione, dovuti anche all'organizzazione della rete commerciale che interessa le province limitrofe e alla politica aziendale di progressiva acquisizione di nuovi stabilimenti e di altre aziende che operano in ambiti analoghi o affini (ad esempio, la produzione di vasi in terracotta). All'inizio del 2000 l'azienda ha raddoppiato il tonnellaggio, passando a una produzione di 1400 tonnellate al giorno. Ci sono stati momenti di crisi, come quella mondiale del 2009 – 10, la pandemia di Covid 19 e la crisi energetica seguita alla guerra in Ucraina, ma il gruppo ha sempre trovato le contromisure adeguate e recentemente ha trovato un assetto proprietario sicuro e stabile.

Una caratteristica fondamentale per il gruppo Stabila è la meticolosa e costante attività di ricerca e analisi relativa alle materie prime e ai sottoprodotti. Infatti, un'azienda che produce mattoni ha necessità di quantitativi importanti di argilla e della capacità di stoccarla. L'argilla non è un materiale illimitato ed è anche in diminuzione per l'esaurirsi delle cave. Da qui il problema approvvigionamenti, risolto con un'attenta politica di autorizzazioni allo sfruttamento delle cave, con la creazione di un laboratorio interno per lo studio e l'analisi delle argille locali (non di cava e quindi a salvaguardia delle cave esistenti), con lo studio dei sottoprodotti e delle materie prime secondarie, come sabbie e terre di fonderia.

La produzione oggi è caratterizzata da due fattori principali: la varietà dei prodotti offerti e la loro elevatissima qualità. Quanto alla varietà, l'azienda produce mattoni tradizionali, blocchi alleggeriti (con brevetto), murature armate brevettate, murature di separazione (tramezze) e pannelli per solai. In particolare, il blocco alleggerito brevettato denominato Taurus è il blocco per muratura armata, microporizzato con farina di legno vergine, modulare, progettato e brevettato con una nuova geometria a setti radiali per assorbire al meglio le tensioni trasmesse. Taurus assicura: elevata risposta sismica, ottima duttilità di sistema, grande flessibilità di progetto, posa immediata ed intuitiva ed un risparmio di oltre il 15% rispetto allo schema a pilastri.

Per ciò che si riferisce alla qualità, l'azienda collabora in partenariato con le principali associazioni per la qualità in edilizia, come ISI Ingegneria Sismica Italiana, GBC Green Building Council e CQ Quality Building.

Stabila detiene le principali certificazioni di qualità e sostenibilità ambientale: UNI EN ISO 14001 – Sistema di Gestione Ambientale – e UNI EN ISO 14021 sul contenuto e uso conforme delle materie riciclate. Questa è la premessa che ha poi portato l'azienda ad intraprendere il virtuoso percorso della Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD).

Attraverso questi due fattori l'azienda si impegna a¹:

- ◆ avere come obiettivo il raggiungimento e l'accrescimento della soddisfazione del cliente finale;
- ◆ perseguire il monitoraggio ed il contenimento dei costi aziendali;
- ◆ mantenere il controllo e migliorare gli impatti ambientali dell'organizzazione;
- ◆ lavorare in collaborazione con gli operatori del settore per sviluppare soluzioni innovative e sostenibili.

A partire da questi impegni, la politica aziendale è volta a:

Mantenere e aggiornare le certificazioni conseguite;

Garantire il soddisfacimento dei requisiti di prestazione (marcatura CE) e ambientali (CAM) applicabili ai prodotti da costruzione e implementare le etichette ambientali;

¹ Impegni e dichiarazioni sono contenuti nel documento di politica aziendale pubblicato nel 2020.

Garantire la protezione dell'ambiente e la prevenzione dell'inquinamento, attraverso il controllo dei processi, il monitoraggio degli aspetti ambientali, l'applicazione delle Best Available Techniques e la sensibilizzazione delle parti interessate;

Definire il processo di miglioramento continuo come base della filosofia di gestione aziendale attraverso l'identificazione e la rimozione dei vincoli che limitano il raggiungimento degli obiettivi;

Garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle parti interessate che operano presso gli stabilimenti aziendali attraverso l'implementazione ed il mantenimento di un sistema per la gestione della sicurezza

Il settore della produzione di mattoni è molto competitivo e conta circa 25 competitor su territorio nazionale. L'andamento economico è piuttosto variabile ed ha periodi di forte espansione (come l'attuale seppure condizionato dagli alti costi dell'energia) e periodi di contrazione legati alle tendenze dell'industria edile in generale. Con l'accorta politica delle acquisizioni sopra ricordata, con una continua politica di innovazione che riguarda prodotti e impianti e con l'accurata gestione delle linee di produzione, l'azienda riesce ad avere una posizione di leadership in Italia.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.

L'orientamento strategico generale di Stabila può essere così sintetizzato: perseguire i principi di un'edilizia sostenibile attraverso l'attivazione di una filiera virtuosa che garantisca non solo il singolo prodotto ma l'intero processo produttivo sostenibile. Stabila è da sempre impegnata ad impostare una produzione a basso impatto ambientale, un approccio iniziato con la gestione ambientale a norma UNI EN 14001, proseguito con la convalida dell'intera produzione ai Criteri Ambientali Minimi (C.A.M.) per poi chiudere il cerchio diventando membro sostenitore del Green Building Council.

A fronte di questo orientamento generale, l'azienda persegue con convinzione una serie di obiettivi specifici. In primo luogo, **l'espansione del Gruppo**, linea di politica aziendale storica. Attraverso l'acquisizione di nuovi stabilimenti, di altre imprese del settore e la creazione di nuove sedi, Stabila riesce a gestire ottimamente le oscillazioni del mercato in edilizia e a consolidare la sua posizione di leadership.

L'azienda attua poi una decisa politica di **innovazione di prodotto**. Come già accennato in precedenza, la produzione di mattoni e prodotti per costruzione è molto varia e di elevata qualità. Questa caratteristica, che il mercato ormai associa al brand Stabila, è stata rafforzata dall'adozione di standard di qualità elevati, associati alle varie certificazioni di sostenibilità ambientale che l'azienda detiene.

Collegata all'obiettivo precedente è **l'innovazione di processo** che l'azienda attua sia con l'introduzione di nuovi macchinari, sia con la progressiva digitalizzazione di alcuni processi lavorativi. A titolo di esempio, si cita l'introduzione di un MES (Manufacturing Execution System) per l'armonizzazione dello scadenziario nei vari stabilimenti.

L'essere articolata su più realtà produttive e in vari territori rende necessaria per l'azienda una costante **innovazione organizzativa** con evidente interessamento di tutti gli aspetti legati alla logistica. Inoltre, Stabila persegue un concreto miglioramento della **qualità di prodotto e processo**. A titolo di esempio si può citare la politica di ricerca attuata per fronteggiare la tematica di approvvigionamento di materie prime che, come già accennato, può costituire una variabile critica e un condizionamento della produzione.

Infine, l'acquisizione di **nuovi segmenti di clientela e l'accesso a nuovi mercati**: questo obiettivo strategico consente di sostenere la posizione di leader e la stabilità in un settore produttivo molto variabile e dal mercato esposto a grande mutevolezza e incertezza.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Consideriamo ora come le scelte strategiche aziendali sono state associate agli obiettivi formativi per il progetto e come Stabila intende il ruolo della formazione.

A fronte della finalità generale di assicurare una produzione efficiente e sostenibile, i fabbisogni formativi sono stati inquadrati nella seguente area di intervento: - Innovazioni aziendali volte all'efficientamento energetico e all'uso di fonti sostenibili. La raccolta e l'analisi dei fabbisogni formativi (svolta con le modalità descritte oltre,

nell'apposita sezione del report) ha evidenziato una priorità strategica riconducibile alla capacità dell'azienda di rimodulare i setting di competenze tecniche, strumentali e di processo, favorendo l'empowerment dei lavoratori collocati nel settore della produzione del laterizio, attraverso percorsi di aggiornamento professionale il cui scopo risiede nello sviluppo di modalità operative proiettate alla transizione ecologica. I fabbisogni di competenze, nel piano formativo di Stabila, sono correlati alle abilità/ competenze riferibili al Quadro di Riferimento delle Abilità/Competenze per la Transizione Ecologica presente nella Classificazione Esco: innovazioni aziendali volte all'efficientamento energetico e all'uso di fonti sostenibili: sviluppare sistemi di risparmio energetico; utilizzare i risultati della ricerca attuale e collaborare con gli esperti per ottimizzare o sviluppare concetti, attrezzature e processi di produzione che richiedono una minore quantità di energia, come, ad esempio, nuove pratiche e materiali per l'isolamento.

A fronte dell'obiettivo strategico generale, le finalità del progetto sono state individuate in termini di: - upskilling, ossia considerare i fabbisogni di competenze per dotarsi di conoscenze, capacità e strumenti volti a favorire processi di adeguamento alle dinamiche del mercato di lavoro, in risposta alle innovazioni ecologiche relative al processo di produzione dei laterizi.

La prassi formativa dell'azienda avviene su base continuativa e non sporadica, utilizzando più fonti finanziarie (ad esempio il Fondo Sociale Europeo o i Fondi ANPAL). La continuità è legata a due considerazioni: la prima riguarda l'emergere continuo di nuovi fabbisogni formativi collegati a fattori molteplici (innovazione tecnologica, cambiamenti normativi, cambiamenti organizzativi, logistica,...). Questo emergere continuo rende necessaria una risposta adeguata in termini di competenze.

La seconda considerazione parte dalla scelta aziendale di valorizzazione e fidelizzazione del personale. Stabila considera i propri lavoratori come un gruppo di persone per l'innovazione continua; ciò ha conseguenze dirette sia sui percorsi di carriera, sia sull'offerta di formazione di qualità. Poiché la costruzione di laterizi è un lavoro duro e faticoso, le due considerazioni contribuiscono a creare un ambiente di lavoro stimolante e accogliente.

La formazione erogata con il piano in oggetto ha saputo inserirsi efficacemente in questa visione aziendale, incontrando la soddisfazione dei dirigenti e dei formati, anche nel rapporto costi / benefici.

Infine, il ruolo della RSU è consistito principalmente nella collaborazione alla costruzione dell'accordo di rimodulazione completo del progetto formativo.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda Stabila 2 srl è leader nazionale nel proprio segmento di mercato. Questo è il risultato di una politica costantemente tesa alla qualità di processo e di prodotto, determinata a introdurre innovazione e a mantenere alto il rapporto di fiducia con la clientela. Un'accorta politica di acquisizione di altri stabilimenti e aziende e la determinazione a rendere la produzione sempre più rispettosa dei più rigorosi standard di sostenibilità ambientale hanno sostenuto Stabila 2 nell'operare in settore molto variabile e con andamenti economici altalenanti.

L'azienda ha conseguito le principali certificazioni di qualità e sostenibilità ambientale: UNI EN ISO 14001 – Sistema di Gestione Ambientale – e UNI EN ISO 14021 sul contenuto e uso conforme delle materie riciclate. Questa è la premessa che ha poi portato l'azienda ad intraprendere il virtuoso percorso della Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD). Gli obiettivi strategici aziendali si riferiscono all'espansione del Gruppo, all'innovazione di prodotto, processo e organizzativa, alla qualità e all'allargamento del mercato.

Il Piano formativo è un'azione di upskilling finalizzata considerare i fabbisogni di competenze per dotarsi di conoscenze, capacità e strumenti volti a favorire processi di adeguamento alle dinamiche del mercato di lavoro, in risposta alle innovazioni ecologiche relative al processo di produzione dei laterizi.

Più in generale, l'attività formativa avviene su base continuativa e con molteplicità di fonti. Ciò per l'emergere continuo di nuovi fabbisogni e per la politica di valorizzazione del personale.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è scaturita dalla collaborazione efficace e consolidata fra l'azienda e l'ente attuatore (Gruppoformazione). Attraverso l'opera di un progettista della formazione, proprietà aziendale, responsabili di reparto e ente attuatore hanno stilato una sorta di "lista della spesa" in termini di gap formativi, contesto, priorità aziendali, investimenti futuri e crescita del Gruppo. Ne è emerso un quadro variegato in cui coesistono gli obiettivi strategici dell'azienda sopra richiamati e le necessità in termini di competenze. In particolare è emersa la necessità aggiornare le competenze della forza lavoro per dotarsi di conoscenze, capacità e strumenti volti a favorire processi di adeguamento alle dinamiche del mercato del lavoro, in risposta alle innovazioni ecologiche relative al processo di produzione di laterizi.

Si deve tenere presente che l'offerta formativa a favore degli addetti dell'azienda si estende a fonti finanziarie differenti e che l'interazione fra ricerca, sviluppo e funzione porta alla costruzione di segmenti formativi differenziati che innescano nuovi processi formativi per il miglioramento continuo del processo produttivo.

Ciò ha avuto come risultato la progettazione di un intervento destinato a 43 addetti (33 operai e 10 impiegati), per la durata complessiva di 800 ore secondo le seguenti aree tematiche:

- Green production del laterizio: riduzione del consumo di argilla e utilizzo di materie prime seconde negli impasti (3 edizioni per complessivi 36 addetti);
- Gestione degli impianti di essiccazione e cottura: modifica dell'assetto dei bruciatori in vena d'aria e della curva di cottura del forno (3 edizioni per 36 addetti);
- Evoluzioni tecnologiche e di sistema per il risparmio energetico (1 edizione per 7 addetti).

Nel complesso, le figure coinvolte hanno riguardato le aree ricerca materiali, analisi, autorizzazione e controllo e produzione. Come già evidenziato, la scelta di fondo per la selezione dei partecipanti è avvenuta per la volontà di creare un team di lavoro per la crescita personale e aziendale.

I risultati dell'analisi dei fabbisogni hanno individuato i gap concreti di competenze presso la forza lavoro e l'azienda ritiene le azioni formative erogate abbiano dato una risposta adeguata alla necessità di upskilling individuata.

3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il passaggio dalla macro alla micro progettazione è avvenuto attraverso la collaborazione fra un progettista dell'Ente attuatore e il docente principale, che è un ex dipendente con funzioni manageriali, costituisce la memoria storica del Gruppo, è consapevole degli obiettivi strategici aziendali e dei fabbisogni derivanti dalla transizione ecologica. Questa procedura ha consentito di disegnare una micro progettazione adeguata all'analisi dei fabbisogni e ha permesso di costruire un percorso formativo coerente, corrispondente alle specifiche esigenze aziendali e adatta alle caratteristiche dei discenti.

La metodologia formativa prescelta è blended con una parte al 50 % delle ore in aula e in presenza e una parte al 50 % in training on the job. La scelta di una metodologia esperienziale è servita a favorire la trasferibilità e la facilità di apprendimento delle competenze tecniche richieste dal processo tecnologico. Inoltre, la metodologia del TOJ serve a sviluppare le potenzialità personali o di gruppo, modificare il sistema di atteggiamenti e comportamenti dell'individuo e del gruppo, facilitare il processo di apprendimento.

La scelta dei docenti è avvenuta sulla base delle competenze ed esperienze degli stessi, in relazione alle aree tematiche oggetto della formazione. La preparazione dei docenti è stata adeguata ai contenuti e alle metodologie didattiche. C'è stata una sola variazione di un docente, per motivi interni e non per cause legate alla sua professionalità.

Il sistema di monitoraggio messo a punto per il Piano ha riguardato la frequenza alla formazione, il gradimento e l'apprendimento. La frequenza è stata buona per tutti i partecipanti e non si sono registrati abbandoni. Per la misurazione delle competenze sono stati utilizzati dei test di valutazione conclusiva dell'apprendimento. I risultati dei test sono stati utilizzati per redigere l'attestato finale di messa in trasparenza delle competenze, realizzato per tutti i discenti e con procedura interna.

Nel complesso, il gradimento è stato elevato (vedasi anche la sezione 4 – Impatto) e non si sono manifestati effetti negativi particolari.

In definitiva, l'elemento di forza principale della metodologia didattica è consistito nel sapiente mix fra attività d'aula e in training-on-the-job che ha consentito attività di affiancamento sul luogo di lavoro, ha permesso di ribadire concetti e competenze in situazione esperienziale ed ha consentito di unire i team di partecipanti. Quest'ultimo aspetto è stato particolarmente sottolineato dal docente principale presente all'intervista: anche la formazione ha contribuito a costruire un gruppo per la crescita personale e aziendale.

È emerso un aspetto negativo legato al Piano: la lentezza del processo di approvazione da parte di ANPAL. Infatti, azienda ed ente attuatore erano già pronti poco dopo la presentazione della domanda e la lentezza del processo di approvazione si è risolta in un'inutile lungaggine.

Il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti è giudicato adeguato dall'azienda.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il passaggio fra analisi dei fabbisogni, macro progettazione, micro progettazione e erogazione è avvenuto attraverso la collaborazione fra dirigenza aziendale, docente principale, e progettisti dell'ente attuatore, secondo uno schema di collaborazione ben rodato nel tempo.

Ciò ha avuto come risultato la progettazione di un intervento destinato a 43 addetti (33 operai e 10 impiegati), per la durata complessiva di 800 ore secondo tre principali aree tematiche (green production del laterizio; gestione impianti di essiccazione; evoluzioni tecnologiche per il risparmio energetico).

Nel complesso, le figure coinvolte hanno riguardato le aree ricerca materiali, analisi, autorizzazione e controllo e produzione. La scelta di fondo per la selezione dei partecipanti è avvenuta per la volontà di creare un team di lavoro per la crescita personale e aziendale.

La scelta dei docenti è avvenuta sulla base delle competenze in relazione agli argomenti oggetto della formazione.

La frequenza degli allievi è stata buona e non si sono registrati abbandoni.

La metodologia formativa prescelta è blended con una parte al 50 % delle ore in aula e in presenza e una parte al 50 % in training on the job. La scelta di una metodologia esperienziale è servita a favorire la trasferibilità e la facilità di apprendimento delle competenze tecniche richieste dal processo tecnologico.

L'elemento di forza principale della metodologia didattica è consistito nel sapiente mix fra attività d'aula e in training-on-the-job che ha consentito attività di affiancamento sul luogo di lavoro, ha permesso di ribadire concetti e competenze in situazione esperienziale ed ha consentito di unire i team di partecipanti. Quest'ultimo aspetto riconduce a una delle caratteristiche della politica aziendale: anche la formazione contribuisce a costruire un gruppo per la crescita personale e aziendale.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Sono vari gli elementi che intervengono nell'apprezzamento dell'impatto della formazione, come la raccolta dei dati del monitoraggio, la verifica degli apprendimenti, il gradimento da parte dei beneficiari e il cambiamento nel modo di lavorare (a livello organizzativo, di processo o di prodotto). Le interviste attuate in azienda a dirigenti e partecipanti completano tali elementi. L'impatto considerato, quindi, riguarda sia i processi aziendali, sia i lavoratori che vi operano.

Come già indicato, in Stabila 2 molteplici ambiti dell'attività aziendale stanno cambiando, per il rinnovo dei macchinari e per il processo di progressivo adeguamento alla transizione ecologica. Ciò sta richiedendo uno sforzo notevole in termini di aggiornamento delle competenze delle risorse umane. L'impatto dei corsi legati al Piano è riferito al livello di maggior precisione e velocità raggiunto nell'attività lavorativa. Un secondo impatto molto positivo consiste nel grado di consapevolezza dei lavoratori e nell'apprezzamento per la tematica della sostenibilità ambientale. Infatti, la formazione realizzata con il Piano ha aiutato a riflettere insieme e ad accrescere la consapevolezza degli addetti sulle trasformazioni in atto ed ha incrementato il senso di appartenenza e responsabilità.

È importante sottolineare che l'approccio dell'azienda alla formazione prevede che ogni addetto formato trasferisca le conoscenze apprese ai colleghi. Dato che l'azienda attua una politica di sviluppo delle risorse umane che prevede lo svolgimento di attività formativa su base continuativa, questa forma di trasferimento ai colleghi avviene su larga scala e aiuta il complessivo processo di cambiamento in azienda. Anche questa modalità accresce il senso di responsabilità. Infine, considerando l'impatto delle competenze professionali rafforzate sugli obiettivi e i processi aziendali, è stato notato come le competenze professionali sviluppate con la formazione siano state utili per soddisfare la volontà di innovare formando non solo competenze tecnico-professionali, ma anche relazionali. I processi aziendali sono stati supportati dal miglioramento delle dinamiche comunicative di gruppo. I meccanismi organizzativi interni sono ora sostenuti dalla capacità di fare squadra, dal coinvolgimento per la responsabilizzazione del personale e dal miglioramento del dialogo fra le varie aree aziendali.

Più in particolare, nel caso dei processi aziendali, la formazione ha avuto come risultato l'approccio alle caratteristiche dei materiali e il confronto con i risultati della ricerca di laboratorio. Ciò aiuta grandemente i processi di produzione e di analisi e controllo a capire come comportarsi con le materie prime. A detta dei dirigenti intervistati, questo oggi costituisce valore sul prodotto finito.

Sempre considerando il punto di vista aziendale, la formazione ha sicuramente indotto cambiamenti nelle modalità di lavoro dei dipendenti: in breve, si è passati da quantità a lavoro di qualità e in gruppo e questo rappresenta il raggiungimento di uno degli obiettivi aziendali specifici.

Il modo nuovo di lavorare è stato sottolineato anche dal panel di lavoratori intervistati. La formazione ha aiutato a vedere le cose (ossia il lavoro quotidiano) in modo diverso e più partecipato. La formazione ha combinato nozioni tecniche da applicare (ad esempio, l'accorciamento della massa – fuoco oppure la gestione delle celle di essiccazione) con norme e procedure legate alla normativa e agli standard di sostenibilità ambientale. Ne scaturisce un modo nuovo di operare: scompare il lavoro a porte chiuse e si afferma il lavoro in logica ISO, con molta più autonomia e responsabilità. Inoltre, come già evidenziato, è stata potenziata l'attitudine a lavorare in gruppo al punto che, dopo la formazione, i team si incontrano frequentemente e si elaborano dei report mensili di gruppo. È diffusa fra gli intervistati la convinzione che l'attività formativa realizzata sia utile per il lavoro quotidiano, per la cresciuta autonomia, il senso di autostima e il migliorato rapporto con i colleghi.

Il materiale didattico (soprattutto legato alla normativa) è ora patrimonio comune e viene costantemente consultato e utilizzato nell'attività lavorativa. L'opinione dei discenti sui docenti è stata complessivamente molto elevata: i docenti sono stati giudicati ben selezionati, competenti ed autorevoli.

4.2 Considerazioni riepilogative

Gli elementi che concorrono a precisare l'impatto del progetto (come la raccolta dei dati del monitoraggio, la verifica degli apprendimenti, il gradimento da parte dei beneficiari e il cambiamento nel modo di lavorare (a livello organizzativo, di processo o di prodotto) indicano che "Laterizio Stabila: produzione versatile e sostenibile" ha avuto un impatto significativo, in linea con le attese.

L'impatto delle attività formative legate al Piano è riferito al livello di maggior precisione e velocità raggiunto nell'attività lavorativa. Un secondo impatto molto positivo consiste nel grado di consapevolezza dei lavoratori e nell'apprezzamento per la tematica della sostenibilità ambientale.

Inoltre, il trasferimento delle competenze acquisite dai partecipanti agli altri colleghi accresce il senso di responsabilità. Infine, considerando l'impatto delle competenze professionali rafforzate sugli obiettivi e i processi aziendali, è stato notato come le competenze professionali sviluppate con la formazione siano state utili per soddisfare la volontà di innovare formando non solo competenze tecnico-professionali, ma anche relazionali. I processi aziendali sono stati supportati dal miglioramento delle dinamiche comunicative di gruppo.

La formazione ha aiutato a vedere le cose (ossia il lavoro quotidiano) in modo diverso e più partecipato. La formazione ha combinato nozioni tecniche da applicare, con norme e procedure legate alla normativa e agli standard di sostenibilità ambientale. Ne scaturisce un modo nuovo di operare: scompare il lavoro a porte chiuse e si afferma il lavoro in logica ISO, con molta più autonomia e responsabilità.

Il materiale didattico (soprattutto legato alla normativa) è ora patrimonio comune e viene costantemente consultato e utilizzato nell'attività lavorativa. L'opinione dei discenti sui docenti è stata complessivamente molto elevata: i docenti sono stati giudicati ben selezionati, competenti ed autorevoli.

5. Conclusioni

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

Sono vari gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione: innanzi tutto, lo sviluppo delle competenze del personale aziendale è considerato un asset per il Gruppo, che attua forme di upskilling e reskilling su base non sporadica, ma continuativa. Ciò, oltre ad aggiornare il capitale di competenze presenti in azienda, motiva e responsabilizza la forza lavoro, incrementando il senso di appartenenza.

In secondo luogo, grazie alla collaborazione fra dirigenti, ente attuatore e docenti la progettazione dei percorsi formativi è avvenuta in modo coerente con gli obiettivi strategici aziendali e gli obiettivi formativi specifici. Questo ha portato a una formazione efficace e in grado di soddisfare partecipanti e azienda.

In terzo luogo, le scelte metodologiche sono state efficaci, alternando aula a training on the job. L'utilizzo di una componente metodologica esperienziale ha migliorato l'apprendimento e contribuito al successo del Piano.

Inoltre, la formazione si è inserita agevolmente nella politica aziendale finalizzata alla transizione ecologica ed ha contribuito alla politica di qualità e sostenibilità testimoniata dalle molte certificazioni di sostenibilità detenute dal Gruppo. Alcuni contenuti della formazione hanno riguardato normative ambientali e le conseguenze di tali normative sui prodotti e la produzione.

La formazione è riuscita a incidere sul modo in cui le persone lavorano: sta scomparendo il lavoro a porte chiuse e si afferma il lavoro in logica ISO, con molta più autonomia e responsabilità. Ciò ha avuto effetti molto positivi sul clima interno e sui rapporti fra i diversi settori aziendali. Inoltre, si è passati da quantità a lavoro di qualità e in gruppo e questo rappresenta il raggiungimento di uno degli obiettivi aziendali specifici.

Infine, l'impatto della formazione è stato significativo sia per l'apprendimento, sia per l'utilizzo delle competenze apprese nel lavoro quotidiano, sia per il gradimento di formazione e docenti.

5.2 Considerazioni conclusive

Le attività realizzate per l'attuazione del Piano hanno senza dubbio portato al soddisfacimento dei fabbisogni formativi e di competenze emersi nel corso dell'analisi dei fabbisogni. La qualità attuativa dell'intervento formativo è stata rilevante: ciò ha portato alla sua efficacia e al gradimento dei risultati da parte dell'azienda e da parte dei partecipanti. Inoltre, il rapporto fra investimento in formazione e i risultati ottenuti è giudicato molto adeguato dall'azienda. A ciò si aggiunga che l'azione formativa ha fornito un contributo concreto al processo di transizione ecologica attualmente in atto e all'innovazione complessiva del processo di produzione.

I fattori che hanno fatto del Piano "Laterizio Stabila" un piano di successo sono agevolmente riproducibili e sostenibili in altre realtà aziendali dello stesso settore produttivo. La trasferibilità ad altri settori e contesti formativi è possibile e con un grande potenziale, fatta salva la necessità di modifiche e adattamenti.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Stabila 2 srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	FABBRICAZIONE DI MATTONI, TEGOLE ED ALTRI PRODOTTI
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Fondo Nuove Competenze ID Piano: 358439 Titolo Piano: Laterizio Stabila: produzione versatile e sostenibile Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Gruppoformazione
Tematiche formative	Green production del laterizio; gestione impianti di essiccazione; evoluzioni tecnologiche per il risparmio energetico.
Modalità didattiche	Aula; training on the job
Elementi di interesse	L'esperienza è interessante per il legame stretto fra obiettivi aziendali e obiettivi formativi. L'esperienza si segnala anche per aver cambiato concretamente il modo di lavorare, migliorando la collaborazione interna, potenziando l'attitudine a lavorare in team e l'autonomia. Buono il rapporto costi / risultati.
Risultati della formazione	Tutti i 43 beneficiari sono stati formati, per una durata complessiva di 800 ore e 7 edizioni dei 3 segmenti formativi. Tutti i partecipanti hanno ricevuto l'attestato di messa in trasparenza delle competenze.
Buone Prassi Formative	La buona pratica si caratterizza per la sua efficacia, all'interno delle strategie aziendali di produzione e organizzazione. La formazione contribuisce visibilmente alla politica aziendale di qualità sostenibile e si colloca coerentemente rispetto alle scelte strategiche in materia di transizione ecologica. Le componenti della formazione: analisi dei fabbisogni, progettazione, erogazione, sono state realizzate in modo corretto e con grande coerenza interna.

Siti di interesse

<https://www.stabila.it> È il sito istituzionale del Gruppo, ricco di informazioni sull'azienda, sui prodotti, sulle certificazioni conseguite. Contiene anche il documento di politica aziendale più recente (2020).

<https://www.gruppoformazione.it> È il sito dell'ente attuatore e raccoglie informazioni sulle sue attività, la docenza offerta e i servizi disponibili.