

AT SARDEGNA

AZIENDA: MAFFEI SARDA SILICATI S.P.A

Ambito Tematico Strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo
e di prodotto**

Titolo:

**Sostenibilità ambientale migliorando i processi
produttivi**

Team di Monitoraggio

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei: esperta nell'ambito della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

Dott.ssa Alice Cruccu: formazione nell'ambito delle metodologie didattiche, psicologiche, antropologiche e teoria e metodi; traduttrice e docente.

Sommario

Capitolo 1 - INTRODUZIONE	4
Capitolo 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA ...	5
2.1 Breve profilo dell’azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	7
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione.....	8
2.3.3 Considerazioni riepilogative.....	9
Capitolo 3 - LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	9
3.1 L’analisi del fabbisogno.....	9
3.2 Le figure professionali coinvolte.....	11
3.3 L’analisi della gestione della formazione.....	11
3.4 Considerazioni conclusive.....	13
Capitolo 4 – Conclusioni	14
Bibliografia	15
<i>S.M.A.R.T. - Soluzioni Migliorative per le Aziende e la Ripresa del Territorio</i>	15

Capitolo 1 - INTRODUZIONE

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato l'attività sull'azione formativa di un piano finanziato con le risorse del Conto di Sistema, Avviso 1/2020.

La seguente relazione riguarda il piano **S.M.A.R.T. - Soluzioni Migliorative per le Aziende e la Ripresa del Territorio**, e più nello specifico l'attività realizzata dalla **MAFFEI SARDA SILICATI S.P.A.**, con sede a Florinas, in provincia di Sassari, e primaria industria mineraria operante nel settore dell'edilizia, dell'impiantistica e dei minerali industriali.

È stata presa in esame la documentazione relativa al progetto e sono stati intervistati: il referente aziendale che si è occupato del piano formativo e che si è relazionato col soggetto attuatore; il referente aziendale diretto dei lavoratori partecipanti al piano; il referente del piano per il Soggetto Attuatore (Consorzio Edugov).

Il Soggetto Attuatore del Piano ha usufruito in maniera positiva della collaborazione con i referenti aziendali per articolare insieme le strategie di crescita e di competitività, circoscrivendo quelli che sono i fabbisogni formativi atti a colmare i divari di competenze scaturiti dall'introduzione di nuove dinamiche all'interno dell'organizzazione.

Il Piano S.M.A.R.T., finanziato con l'avviso 1/2020, ha come **OBIETTIVO GENERALE** quello di sostenere l'elevato livello di competitività di aziende beneficiarie e di appoggiare i lavoratori nel loro percorso di inserimento nel mercato globale mediante l'elaborazione di competenze specifiche funzionali alla realizzazione di interventi di sviluppo, sia nei rami di qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, sia in quelli di digitalizzazione dei processi aziendali e di innovazione dell'organizzazione stessa.

Inoltre, proprio in linea con le priorità dall'Avviso 1/2020, coerentemente con le richieste avanzate dalle aziende, raccolte mediante le interviste e il questionario per la rilevazione dei fabbisogni, e con i dati rilevati mediante l'analisi del contesto, tramite le azioni del Piano si intende raggiungere l'obiettivo di supporto alle aziende caratterizzate da fabbisogni e obiettivi formativi per la competitività aziendali. Tra gli interessi del Piano vi è quello di rispondere alle sollecitazioni, emerse a seguito della fase di recessione economica, e alla volontà delle Istituzioni e delle Parti sociali di trasformare la crisi in un'opportunità di cambiamento per gli utenti oggetto degli interventi e per il sistema che governa le dinamiche del mercato del lavoro.

Il Piano è stato inoltre progettato considerando in particolare i seguenti **OBIETTIVI SPECIFICI**:

1. Promuovere l'innovazione di prodotto, di processo e quella organizzativa;
2. Supportare la crescita dimensionale delle imprese;
3. Favorire climi aziendali stabili per il raggiungimento dell'obiettivo d'impresa;
4. Rafforzare la capacità di operare sul mercato, attraverso l'attrazione di un nuovo target clienti e la fidelizzazione di quello vecchio;
5. Rafforzare una crescita sostenibile mediante la promozione di un'economia competitiva ed efficiente sotto il profilo dell'impiego delle risorse;
6. Favorire l'utilizzo della Formazione Continua come strumento strategico per la progettazione, implementazione e manutenzione di processi innovativi all'interno dell'organizzazione;
7. Favorire il mantenimento dell'occupazione per gli occupati agevolando la riqualificazione e l'adattabilità delle competenze in una prospettiva di flessibilità e sviluppo.

Nel caso di **MAFFEI SARDA**, in riferimento alle tematiche di interesse, sono stati identificati e implementati tre ambiti tematici strategici applicabili in piena coerenza con l'art. 3 dell'Avviso 1/2020 di Fondimpresa: "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti", che concerne azioni formative che riguardano interventi di sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione; "Innovazione dell'organizzazione", ambito relativo ad azioni formative che forniscono ai lavoratori competenze per l'applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne di un'impresa; "Digitalizzazione dei processi aziendali", che riguarda le azioni formative relative a progetti o interventi di innovazione digitale relative all'introduzione di nuovi processi in azienda o a un notevole miglioramento di quelle già esistenti anche se, nel caso specifico della Maffei, si è trattato di un insieme di azioni rivolte a una digitalizzazione base.

Capitolo 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Maffei Sarda Silicati S.p.A. nasce dalla fusione di due importanti realtà del panorama minerario sardo:

- la Sarda Silicati S.r.l. operante presso le concessioni di Monte Mamas e Sa Pria nel sassarese;
- la Maffei Sarda S.p.A. operante nelle concessioni di Orani ed Ottana.

Nel corso degli anni si è verificata una progressiva crescita societaria e attualmente Maffei Sarda Silicati si colloca come una delle più importanti realtà industriali nel panorama nazionale per fornitura di materie prime per l'industria ceramica e vetraria. Maffei Sarda Silicati fa parte di un importante gruppo industriale denominato Minerali Industriali S.r.l.

Minerali Industriali S.r.l. è un primario produttore europeo di minerali industriali, leader nella fornitura di fondenti per l'industria ceramica. Produce, trasforma e commercializza feldspato, quarzo, riolite, apfite ed altri minerali, anche d'importazione per il settore ceramico e vetrario. La Maffei Sarda Silicati S.p.A. è una società mineraria operante nel campo dell'estrazione e del trattamento di minerali feldspatici per le aziende più esigenti: sabbie feldspatiche per vetro bianco e cristallino, feldspati per vetreria e ceramica, argille caoliniche per ceramica. La Maffei Sarda Silicati produce annualmente più di 900.000 tonnellate di materia prima per il settore ceramico (gres porcellanato) e vetreria (vetro cavo). I principali clienti del settore ceramico si trovano nel distretto di Sassuolo e in Spagna nel distretto di Castellon, mentre i principali clienti del settore del vetro sono distribuiti su tutto il territorio italiano.

Gli stabilimenti di MSS Spa sono così distribuiti:

Unità produttiva di Florinas: La coltivazione della miniera di sabbia feldspatica del giacimento di Monte Mamas è iniziata nel 1990 e ha un programma di sviluppo proiettato al 2030. Lo stabilimento è strutturato in modo da soddisfare le esigenze delle più importanti aziende del settore ceramico e di quello vetrario ed è supportato dalle più avanzate tecnologie di trattamento dei minerali: separazione magnetica, filtrazione, flottazione, ecc. L'impianto di trattamento di Ossi è in grado di garantire al mercato prodotti per oltre 800.000 ton/anno, la cui qualità è certificata dal laboratorio interno dotato delle più moderne strumentazioni di controllo.

Unità produttiva di Orani: L'unità produttiva di Orani è costituita da una miniera a cielo aperto principale (Ispaduleddas), da altre secondarie e da un attiguo impianto di trattamento del minerale estratto ubicato in località

Ciarumannu. Completa l'unità un settore logistico-amministrativo comprendente uffici, magazzini e laboratorio controllo qualità. Nella miniera di Ispaduleddas, le estrazioni feldspatiche sono state intraprese nel 1990 su preesistenti scavi abbandonati. Le miniere vengono coltivate a cielo aperto con abbattimento selettivo effettuato a seconda della compattezza della roccia con l'esplosivo o con l'ausilio di mezzi meccanici. L'impianto di trattamento di Ciarumannu entrato in funzione nel 1992 è costituito da due sezioni di frantumazione (primaria e secondaria) nelle quali il minerale subisce una preparazione meccanica basata su processi di frantumazione, lavaggio e vagliatura. Il minerale mercantile è una granella avente granulometria 0-6 mm. Nel 1999 nell'unità produttiva di Orani è entrato in funzione un impianto di cernita ottica (Sorter), prima applicazione mondiale della tecnologia laser nel campo della produzione del feldspato.

Unità produttiva di Ottana: Dal 2000 è in funzione l'unità produttiva di Ottana costituita da diverse miniere a cielo aperto e da un impianto di trattamento del minerale situato in località Badu e Carru. È inoltre annesso un settore logistico-amministrativo comprendente uffici e magazzini. Il processo produttivo avviene a secco in tre sezioni di frantumazione (primaria, secondaria e terziaria) nelle quali il minerale subisce una preparazione meccanica consistente in processi di frantumazione e vagliatura; il prodotto finito è una granella avente granulometria 0-6 mm. Le coltivazioni minerarie avvengono a cielo aperto con abbattimento selettivo eseguito prevalentemente con i mezzi meccanici e subordinatamente con l'esplosivo.

Ambiente e sviluppo sostenibile: Nel 2021 l'accordo con Energit, azienda sarda specializzata nella vendita di forniture di luce e gas sul mercato libero, ha permesso alla Maffei Sarda Silicati S.p.A. di rafforzare il rapporto tra la propria attività e l'ambiente circostante, con l'obiettivo di ridurre al massimo gli impatti ambientali. Questa collaborazione ha consentito alla società Maffei di portare avanti una politica di sostenibilità ambientale agendo sullo sfruttamento delle energie rinnovabili in totale sinergia con le opere di recupero ambientale. L'accordo collima con la politica della società di mantenere quante più possibili risorse sul territorio, contribuendo così allo sviluppo dell'economia locale. In altre parole, la Maffei Sarda Silicati si impegna a rendere sostenibile lo sviluppo delle proprie attività anche attraverso una chiara ed etica politica ambientale e sociale a tutela delle generazioni a venire, contribuendo con le proprie risorse professionali, tecnologiche e finanziarie al miglioramento della qualità della vita delle comunità in cui opera. Alla società, in aggiunta, è stata anche riconosciuta la certificazione di eccellenza (ambiente, qualità e sicurezza).

2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione

L'intervento aziendale nell'ambito del progetto riguarda prevalentemente la **Qualificazione dei processi e dei Prodotti, l'Innovazione dell'Organizzazione e la Digitalizzazione dei processi aziendali**. L'impresa ha inteso sviluppare soprattutto l'area dell'innovazione. Infatti, tra i principali obiettivi strategici aziendali troviamo: l'innovazione di prodotto, l'innovazione di processo, l'innovazione organizzativa, il miglioramento qualità prodotto/processo, l'internazionalizzazione, l'espansione (nuovi stabilimenti, nuove sedi, ecc.), e infine l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso ai mercati attuali. In altre parole, lo scopo è stato quello di garantire la qualità dei prodotti commercializzati, delle procedure e dei processi di commercializzazione/produzione, ottenendo un miglioramento delle performance aziendali e riuscendo ad arrivare anche ad intercettare nuovi mercati. Proprio nell'ambito degli obiettivi strategici sono già state introdotte delle innovazioni tecnologiche, incluse quelle previste da Industria 4.0:

- Mezzi movimento terra con sistema di interconnessione e interfaccia uomo macchina intuitiva;
- Macchine di frantumazione con sistema di interconnessione e controllo da remoto.

I principali benefici che l'azienda intendeva ottenere mediante l'introduzione di queste innovazioni tecnologiche erano:

- Stabilità;
- Competitività, riuscendo a garantire sempre elevati livelli di qualità nella produzione;
- Apertura verso nuovi mercati/fornitori anche internazionali;
- Costruzione, in aggiunta alle nuove competenze acquisite, di nuovi modi di operare in azienda, contribuendo, a tutti i livelli, al processo di creazione di valore per l'azienda.

L'impresa ha manifestato l'intento di rendere sostenibile lo sviluppo delle proprie attività sulla base di una chiara e attenta politica ambientale e sociale a tutela delle generazioni future, contribuendo con le proprie risorse professionali, tecnologiche e finanziarie al miglioramento della stessa qualità della vita delle comunità in cui opera.

Proprio su questa linea, si è inteso garantire al personale una formazione in linea con le norme più conosciute in materia di ambiente, sicurezza, diritto del lavoro e privacy.

Nel corso dell'intervista è stato possibile rilevare che per l'azienda risultava essenziale rendere l'organizzazione aziendale più efficiente attraverso interventi formativi diretti ad una maggiore qualificazione dei processi, applicando metodi e strategie condivise previste dalla normativa nazionale e internazionale non obbligatoria.

Proprio perché si fa riferimento a dei processi, la Maffei, che si avvale principalmente di corsi monoaziendali, ha svolto una formazione basata in particolar modo sui seguenti punti: diritto al lavoro, implementazione di un sistema di gestione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001:2015, gestione privacy secondo il GDPR 679/16, sistemi di gestione della qualità, sviluppo e potenziamento delle capacità linguistiche. In relazione a quest'ultimo aspetto, durante l'intervista è emerso quanto fosse fondamentale il piano della comunicazione in lingua straniera, al fine di incrementare quelli che sono i rapporti con l'estero e il mercato globale in generale.

Nel corso dell'intervista è stato possibile rilevare che in itinere, da parte dell'azienda, sono pervenute delle richieste specifiche in relazione a delle "riparazioni" riguardo al piano: da 2 percorsi formativi, ad esempio, si è arrivati a 5.

Un altro aspetto relativo al miglioramento delle competenze tecnologiche è stato quello della digitalizzazione, anche se a un livello base. In modo particolare, la Maffei ha inoltrato richieste per l'aggiornamento dei sistemi di gestione ambientale e per la digitalizzazione dell'archivio, al fine di snellire le procedure e creare una condivisione di metodo e informazioni. Infatti, in itinere, approfondendo l'analisi di livello macro e passando così ad una progettazione di livello micro, in collaborazione con i referenti aziendali, si è riusciti a definire la necessità di ulteriore formazione.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il progetto ha previsto per la Maffei il miglioramento della competitività sul mercato, al fine di ottenere differenti risultati, come: l'incremento della produttività; l'utilizzo di nuovi processi; l'incremento dei rapporti con l'estero; e infine, il miglioramento del clima aziendale.

Oltre a queste, sono state rintracciate altre prospettive di crescita, soprattutto in direzione di un raggiungimento di risultati e ricadute sui lavoratori specialmente in termini di potenziamento delle competenze e di acquisizione di nuove abilità professionali:

- Il contributo al conseguimento degli obiettivi strategici;
- Il miglioramento delle performance dei processi aziendali;
- L'acquisizione, da parte dei lavoratori in formazione, di una maggiore consapevolezza del proprio ruolo e del contributo di tale ruolo al miglioramento delle performance aziendali;

- Il rafforzamento e/o lo sviluppo di competenze tecnico-professionali e organizzative-gestionali, dei lavoratori in formazione, necessarie per il conseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

È necessario sottolineare, inoltre, come gli interventi siano necessari soprattutto al personale, oltreché per l'aggiornamento e il perfezionamento delle competenze già in essere, per l'acquisizione di nuove competenze coerenti con il proprio profilo professionale al fine di creare un miglioramento dei livelli di produttività e specializzazione dei lavoratori e, di conseguenza, dell'azienda rispetto alle innovazioni all'interno dei servizi.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

L'azienda ha deciso di prendere parte al Piano in questione per innalzare e migliorare il livello relativo all'organizzazione aziendale attraverso interventi formativi diretti ad una maggiore qualificazione dei processi. Tra le aspettative della Maffei vi era il miglioramento dei propri standard qualitativi sia a livello di output che di processo. Si fa riferimento quindi alla volontà dell'azienda di soddisfare i propri clienti soprattutto mediante l'offerta di servizi efficienti e di qualità.

Oltre a ciò, l'impresa si aspettava di ottenere un vantaggio rispetto ai propri competitors, continuando ad applicare i principi e le competenze apprese nelle sessioni di formazione. Tale vantaggio competitivo consiste dunque nella capacità da parte dell'azienda di offrire un servizio di qualità ed efficienza maggiori.

L'azienda mirava oltretutto a proseguire il suo percorso di costante aggiornamento in tema sostenibilità ambientale, recependo le novità introdotte dal D. Lgs. 104/2017 inerente alle procedure di valutazione di impatto ambientale, e ad implementare la propria gestione del sistema della privacy, ma anche a mantenere la posizione di leader di mercato, diventando un punto di riferimento per gli operatori del settore come azienda che garantisce maggiore ecocompatibilità ed attenzione al territorio circostante nel settore dell'industria estrattiva.

La formazione effettuata, le nuove metodologie di organizzazione del lavoro collegate anche all'introduzione di nuovi macchinari per la qualificazione dei prodotti (come i mezzi movimento terra con sistema di interconnessione e interfaccia uomo macchina intuitiva e le macchine di frantumazione con sistema di interconnessione e controllo da remoto) e una maggiore competitività nel settore, mediante l'erogazione dei corsi di formazione per incrementare le competenze specialistiche relative alle nuove modalità di lavoro, consentiranno di procedere nella direzione dell'ottenimento di un servizio di qualità ed efficienza di un livello superiore.

2.3.2 Impatto della formazione

I processi aziendali coinvolti nella formazione riguardano la Gestione aziendale, la Produttività e l'Innovazione.

L'azienda, grazie alla formazione svolta, ha riscontrato un miglioramento della condivisione di procedure e metodologie standardizzate, utili a rendere il lavoro più veloce, efficace e ordinato. Tale processo rinnovato si concretizza in un'azienda capace di attuare un incremento della produttività, dei rapporti con l'estero e un miglioramento del clima aziendale, aspettative principali dell'azienda in esame. La partecipazione alle azioni formative è risultata fondamentale per attuare modalità di organizzazione del lavoro alternative e per migliorare il metodo condiviso, anche attraverso l'aspetto dell'affiancamento, che ha permesso di mettere in luce il senso dell'agire in una determinata direzione piuttosto che in un'altra (ad esempio con il lavoro di squadra), in termini sia di qualità che di servizio.

L'erogazione della formazione è stata in linea con le esigenze dei lavoratori e le attività formative.

Nel corso dell'intervista il team di monitoraggio ha rilevato che la partecipazione alla formazione

ha avuto un feedback positivo e dei punteggi alti. Riguardo all'aspetto dell'apprendimento in senso stretto, ad esempio, è stato riscontrato un atteggiamento di condivisione e di compartecipazione, tanto che si è parlato di aule "attive". Oltre a ciò, le richieste da parte dell'impresa di arricchire i piani formativi e di attuare delle modifiche in itinere hanno confermato una risposta più che concreta al progetto.

Durante l'intervista, il responsabile aziendale ha confermato il riscontro di un miglioramento a livello della condivisione delle procedure e delle metodologie già in essere, che possono condurre all'ottenimento di un lavoro più veloce ed efficace e a un più che probabile incremento della produttività. A questo si aggiungono anche i miglioramenti da parte dei lavoratori per quanto riguarda l'integrazione e l'approfondimento delle conoscenze professionali e la metodologia lavorativa.

2.3.3 Considerazioni riepilogative

La Maffei ha partecipato al piano in questione per migliorare quelle che sono le competenze trasversali e quelle che riguardano la qualità dei processi e le certificazioni ambientali, dal momento che l'impresa si dimostra da sempre impegnata nel rendere sostenibile lo sviluppo delle proprie attività sulla base di una chiara ed etica politica ambientale e sociale a tutela delle generazioni future.

La partecipazione al progetto ha permesso non solo l'ottenimento di un miglioramento in questo senso, ma anche di quello relativo alla condivisione di procedure e metodologie standardizzate, che si sono rivelate sicuramente fondamentali per la resa di un lavoro più rapido, efficace e anche ordinato.

In linea generale, l'intervento formativo aziendale ha consentito all'azienda di adottare e allo stesso tempo di creare metodologie e soluzioni efficaci, capaci di ammettere un progresso futuro non solo del clima dell'azienda ma anche dei rapporti con l'estero.

Questo è stato possibile anche grazie all'introduzione di alcune innovazioni tecnologiche come i mezzi movimento terra con sistema di interconnessione e interfaccia uomo macchina intuitiva e le macchine di frantumazione con sistema di interconnessione e controllo da remoto, che hanno innalzato il livello della qualità dei processi e delle procedure.

Le azioni formative svolte hanno dato risposta alle esigenze in termini di miglioramento delle competenze specifiche legate al sistema gestione qualità e al sistema di gestione ambientale, inoltre di particolare importanza è stata anche la formazione dedicata alla comunicazione e al sistema della privacy.

Se da una parte, però, si riscontra un'evoluzione generale delle competenze trasversali e della gestione organizzativa dell'azienda, dall'altra non si può omettere il fatto che si ha sempre più bisogno di corsi maggiormente specifici e completi e, di conseguenza, dell'acquisizione di competenze più specialistiche.

Capitolo 3 - LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'indagine condotta mediante l'analisi delle linee decisive di sviluppo dell'azienda in esame ha consentito al Soggetto attuatore di osservare quanto quest'ultima abbia compreso che mantenere attiva la propria competitività all'interno del settore e più ampiamente del mercato globale è possibile solo attraverso un potenziamento delle proprie competenze/strategie. Tuttavia, tale cambiamento in senso di crescita professionale non dipende soltanto dal mantenimento dello spirito di competitività e da un miglioramento delle linee strategiche, ma anche dall'abilità della stessa impresa di attuare un processo di innovazione interna e della propria organizzazione.

Come già sottolineato, l'obiettivo primario dell'azienda era quello di mantenere un elevato standard di qualità investendo costantemente sull'aggiornamento delle competenze delle risorse umane per quanto concerne il Sistema di Gestione Ambientale, vista la volontà di questa di rafforzare il rapporto tra la propria attività e l'ambiente circostante, anche al fine di ridurre al massimo gli impatti ambientali.

Per analizzare ed esaminare gli obiettivi e le esigenze dell'impresa, tra le diverse attività realizzate, si riscontra la diagnosi e la rilevazione dei bisogni formativi.

Quelli emersi durante l'analisi condotta hanno riguardato principalmente la gestione dei processi produttivi aziendali riferiti alla gestione della qualità, della comunicazione e, infine, della privacy. Inizialmente, quindi in fase di progettazione del piano, i fabbisogni rilevati hanno riguardato esclusivamente i responsabili di sistema di Gestione Ambiente e Sicurezza e il personale amministrativo.

Tali fabbisogni sono stati rilevati mediante diverse metodologie da parte del Soggetto Attuatore come:

- Colloqui e interviste telefoniche;
- Colloqui in presenza con referente aziendale e responsabile formazione.

Durante l'intervista è emerso che l'azienda è stata coinvolta in fase di progettazione cercando di pianificare interventi formativi specifici necessari a soddisfare le esigenze formative aziendali e le attese di risultato. Per la definizione del catalogo formativo si è cercato ad esempio di definire obiettivi e risultati attesi di ogni percorso in accordo con l'azienda e con le aspettative dei referenti

aziendali in termini di miglioramento dei processi lavorativi:

- Il coinvolgimento di imprenditori e management nella fase di analisi dei fabbisogni formativi, che ha consentito innanzitutto di identificare con chiarezza il contributo della formazione al conseguimento degli obiettivi aziendali e quindi di rilevare i fabbisogni di competenze collegati alla realizzazione delle strategie aziendali e di progettare le azioni formative alla luce delle specificità dei processi aziendali;
- La flessibilità della progettazione formativa, vale a dire la possibilità di definire gli obiettivi formativi prima a livello macro, per poi passare ad una progettazione di livello micro, in collaborazione con i referenti aziendali, e descrivere i corsi in maniera più specifica e dettagliata, adeguandoli alle specificità dei contesti lavorativi aziendali;
- La consapevolezza dei lavoratori in formazione del proprio ruolo e del contributo del ruolo ai processi di implementazione delle innovazioni procedurali. Tale consapevolezza agisce positivamente sulla motivazione a partecipare alle azioni formative e induce i lavoratori in formazione a verificare in itinere l'impatto della formazione nel proprio lavoro quotidiano.

In generale, per la rilevazione dei fabbisogni formativi dell'impresa, sia la somministrazione dei questionari che la realizzazione delle interviste rientrano nelle attività di diagnosi e rilevazione dei fabbisogni formativi, necessari, questi ultimi, a colmare i gap di competenze derivanti anche dall'introduzione di nuove dinamiche all'interno dell'organizzazione stessa.

La realizzazione di tale attività è avvenuta secondo la seguente articolazione:

1. Interviste con i referenti aziendali e somministrazione del questionario;
2. Rielaborazione e analisi dei dati raccolti;
3. Individuazione delle competenze critiche o emergenti, mediante la realizzazione dell'intervista semi-strutturata e sulla base della rielaborazione del questionario; individuazione/conferma dell'area tematica di interesse e degli interventi formativi da realizzare in rapporto all'area stessa.

Il profilo dell'azienda e delle relative esigenze viene redatto dal Soggetto Attuatore tramite una serie di dati e di informazioni raccolte attraverso un formulario e una scheda analisi, in cui appunto viene indicata la tipologia di analisi richiesta all'azienda rispetto al progetto di sviluppo, le aspettative e le finalità della stessa formazione. Tale metodologia e procedura consente al Soggetto Attuatore di approfondire la propria conoscenza dell'azienda. Quest'ultimo, in sintesi, ha scavato all'interno del fabbisogno effettivo dell'impresa in esame, tramite contatti diretti, telefonate, incontri, analizzando il progetto di crescita. Durante l'intervista, è emersa difatti la collaborazione tra Soggetto Attuatore e azienda per la rivalutazione del fabbisogno formativo anche nella fase di pianificazione dell'attività formativa stessa.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Il piano ha interessato e coinvolto impiegati amministrativi e tecnici, tra cui responsabili di qualità, direttori, rspp, impiegati in aree aziendali differenti come quelle della produzione, dell'amministrazione e della ricerca e sviluppo. I partecipanti al corso fanno parte delle stesse aree aziendali coinvolte nel progetto di ottimizzazione e di miglioramento a livello di servizi, di organizzazione e di innovazione.

3.3 L'analisi della gestione della formazione

Il Piano Formativo **SMART** è stato tracciato in seguito alle indagini effettuate dal Soggetto Attuatore a livello territoriale tramite un particolare focus sugli elementi competitivi e soprattutto l'analisi dei fabbisogni effettivi e della domanda, le tipicità e particolarità della singola azienda. Il Piano in esame ha lo scopo di fornire alle aziende l'opportunità di acquisire conoscenze e dati, favorendo una crescita anche interna, puntando a concretare e ottimizzare le competenze strategiche e gestionali e, infine, permettendo di incrementare la capacità competitiva della stessa impresa all'interno del settore e più in generale del mercato globale.

È proprio in questa direzione che il Soggetto Attuatore ha agito, cercando di comprendere al meglio cosa si intendesse per ogni progetto di sviluppo e fabbisogno effettivo della singola impresa.

Questa indagine dei fabbisogni è stata condotta a favore di 40 aziende rappresentative del territorio sardo, concedendo maggiore spazio ai lavoratori provenienti da PMI, tra cui anche lavoratori considerati prioritari, lavoratori sospesi, lavoratori stranieri, e giovani.

L'analisi della domanda e dei fabbisogni aziendali ha permesso di individuare gli obiettivi generali e quelli specifici, le aspettative delle imprese e le loro priorità a livello di crescita e sviluppo.

Da questa analisi è stato possibile rilevare che per le imprese mantenere attiva la propria competitività all'interno del settore e più ampiamente del mercato globale è possibile solo attraverso un potenziamento delle proprie competenze/strategie.

Infatti, tale trasformazione in senso di crescita professionale non dipende soltanto dall'esistenza e dal mantenimento dello spirito di competitività o da un miglioramento delle linee strategiche, ma anche dall'abilità della stessa impresa di attuare un processo di innovazione interna e della propria organizzazione.

Difatti, le strategie di sviluppo delle imprese coinvolte puntano sul potenziamento dei modelli di organizzazione aziendale e delle modalità lavorative, sulla realizzazione di processi produttivi moderni al fine di ottimizzare la produttività, il clima aziendale e le comunicazioni con il mercato estero.

Tramite l'analisi condotta, sono state rilevate tre principali aree tematiche di intervento:

- Qualificazione dei processi produttivi;
- Innovazione dell'organizzazione;

- Internalizzazione.

Il riconoscimento di queste aree tematiche deriva dai fabbisogni e dalle esigenze di ogni singola azienda aderente, spesso legate al momento economico-finanziario che al momento si sta affrontando e cercando di attraversare. Oltre agli ambiti della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti e a quello dell'innovazione dell'organizzazione aziendale ne è stato rintracciato un terzo, che si affianca a quello dell'internazionalizzazione, e cioè quello della digitalizzazione dei processi aziendali, sebbene sia rimasto a un livello base, come nel caso della Maffei.

Le aree di intervento interessate, infatti, sono legate a quelle che sono le esigenze della stessa impresa. In particolar modo, la qualificazione dei processi aziendali, al fine di migliorare la produttività; l'innovazione dell'organizzazione, allo scopo di ottimizzare il clima aziendale il lavoro, per renderlo più veloce, ordinato ed efficace.

All'esigenza di una qualificazione dei processi produttivi si lega soprattutto l'introduzione di alcune innovazioni tecnologiche, atte a migliorare la produzione, come i mezzi movimento terra con sistema di interconnessione e interfaccia uomo macchina intuitiva e le macchine di frantumazione con sistema di interconnessione e controllo da remoto.

Si sottolinea come la programmazione delle attività del piano sia stata realizzata sulla base dei risultati dell'analisi della domanda di formazione e rilevazione dei fabbisogni formativi delle aziende aderenti per quanto riguarda le attività formative. L'elaborazione dell'analisi può essere suddivisa in tre fasi:

- definizione delle attività preparatorie di accompagnamento, come gli strumenti di supporto, griglie e documenti di sintesi;
- declinazione delle modalità di realizzazione delle attività formative;
- ideazione stesura della proposta di piano.

Oltre a ciò, nel corso dell'intervista è emerso che le schede programma di ogni azione sono state sempre condivise al fine di determinare obiettivi e risultati attesi precisi e soprattutto conformi alle strategie aziendali. La flessibilità della progettazione formativa, ossia la possibilità di definire gli obiettivi formativi prima a livello macro, per poi passare ad una progettazione di livello micro, in collaborazione con i referenti aziendali, ha permesso di definire i corsi in maniera più specifica e dettagliata, adeguandoli alle specificità del contesto lavorativo aziendale. Altri vantaggi sono stati:

- La calendarizzazione delle azioni formative tenendo conto delle esigenze dell'impresa e della disponibilità del personale in formazione;
- La capacità dei docenti di interagire con i partecipanti e di adeguare la formazione alle specificità del loro contesto lavorativo, attraverso il ricorso a esempi e casi rappresentativi delle situazioni lavorative dei partecipanti;
- L'equilibrio tra lezioni frontali, esercitazioni in aula e discussioni di gruppo e l'adozione di metodologie didattiche prevalentemente di tipo attivo, con una netta prevalenza del "learning by doing" effettuato nel luogo di lavoro in modo da poter immediatamente applicare le nuove conoscenze alle situazioni lavorative;
- La rilevazione delle competenze "in entrata" e "in uscita" dai corsi ed il ricorso a test per la verifica dell'apprendimento sia al termine dei corsi che in itinere.

Nel corso dell'intervista è emerso che i partecipanti ai corsi sono figure con profili medio-alti per i quali è stato rilevato il bisogno di offrire azioni formative con contenuti indirizzati a perfezionare le competenze riguardanti i processi lavorativi e le metodologie.

I corsi, invece, sono avvenuti in diverse modalità, tra cui:

- lezione frontale;
- esercitazione in aula;
- affiancamento;
- discussione di gruppo.

Anche la tipologia dei corsi, così come è stato anche sottolineato dal Soggetto Attuatore, ha dimostrato come quello della Maffei sia stato un lavoro di squadra, di partecipazione e di aula attiva, che ha permesso non solo di accrescere conoscenze e competenze professionali, ma anche di capire e identificare quale fosse il metodo di apprendimento più adatto e quindi cosa significasse agire seguendo un determinato metodo piuttosto che un altro. Inoltre, ciò che si può rilevare dalle modalità di lezione è anche la necessità di momenti di esercizio ed esperienza pratica e di confronto tra ciò che è stato appreso ed acquisito in aula e ciò che si dimostra praticabile e applicabile nello svolgimento delle proprie funzioni.

Tornando, invece, al rapporto tra azienda e Soggetto Attuatore, vi è da sottolineare come la costante presenza del tutor e dello staff di gestione del progetto per interventi e variazioni in itinere nel caso

venisse fatta richiesta sia stata un'attività molto utile per soddisfare le esigenze aziendali anche in corso d'opera, come, ad esempio, gli interventi dei tutor in itinere per ogni azione formativa attraverso un'intervista al gruppo classe per verificare l'efficacia del percorso e la rispondenza alle attese dei partecipanti/azienda.

Oltre a ciò, dai feedback raccolti dal Soggetto Attuatore attraverso moduli appositi è emerso che il gradimento è stato sempre molto buono. Sono stati predisposti moduli di feedback ed è stata costante la presenza del tutor e dello staff di gestione del progetto per interventi e variazioni in itinere nel caso venisse fatta richiesta.

È stata effettuata, inoltre, la rilevazione delle competenze "in entrata" ed "in uscita" dai corsi ed il ricorso a test per la verifica dell'apprendimento sia al termine dei corsi che in itinere sono serviti a rilevare i risultati di apprendimento.

Nell'intervista è stato riferito anche come l'azienda abbia attuato una procedura per la formazione/informazione ed addestramento relativa al Sistema di gestione Ambiente e Sicurezza che prevede un metodo di valutazione dell'efficacia da eseguirsi dopo un tempo sufficiente dalla formazione, attraverso: colloqui informativi, verifica operativa, colloqui di gruppo, verifiche ispettive interne e test di verifica.

3.4 Considerazioni conclusive

La Maffei ritiene che i suoi fabbisogni formativi siano stati tracciati in maniera adeguata e abbiano rispettato la necessità della stessa di creare un'azione di confronto e di allineamento tra i dipendenti appartenenti ad aree aziendali differenti per consentire una più efficace gestione di determinati processi lavorativi. Nello specifico la Maffei ha esplicitato fabbisogni ed obiettivi formativi comuni connessi alle singole aree tematiche trattate.

I lavoratori coinvolti nella formazione sono stati individuati in riferimento all'area aziendale in cui operano o perché coinvolti in modo indiretto nel processo produttivo per il quale è stata realizzata il progetto formativo.

I contenuti e le modalità dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'impresa si sono rivelati adeguati alle proprie aspettative. In particolare, i partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche e quotidiane, simulazioni, esercitazioni sui reali problemi che si verificano durante l'attività formativa.

I docenti partecipanti, infatti, hanno creato aule attive e di elevata partecipazione, portando ad analisi casi pratici e lavorando ad essi assieme all'aula, al fine di trasportare ciò che si è osservato in aula a dei casi concreti.

Gli stessi partecipanti hanno dimostrato come la partecipazione alla formazione abbia permesso di integrare ed approfondire le conoscenze professionali e la metodologia lavorativa, ma non solo. La costante presenza del Soggetto Attuatore come supporto e sostegno alla formazione è stata segnalata come elemento positivo e utile per soddisfare le esigenze aziendali anche in corso d'opera.

Nei processi aziendali si è certamente rilevata maggiore snellezza, in quanto è stata sviluppata una nuova base metodologica e pratica nella gestione delle attività, un maggiore senso di responsabilità e una maggiore disponibilità al lavoro di gruppo.

Si sottolinea, inoltre, come la flessibilità della progettazione formativa, ossia la possibilità di definire gli obiettivi formativi prima a livello macro, per poi passare ad una progettazione di livello micro, in

collaborazione con i referenti aziendali, ha permesso di descrivere i corsi in maniera più specifica e dettagliata, adeguandoli alle specificità del contesto lavorativo aziendale.

Infine, si evidenzia una buona corrispondenza tra contenuti della formazione e quelli espressi e richiesti dalla stessa impresa; gli argomenti trattati si sono rivelati utili per la crescita professionale dell'azienda.

Capitolo 4 – Conclusioni

Nel 2021 l'accordo con Energit, azienda sarda specializzata nella vendita di forniture di luce e gas sul mercato libero, ha permesso alla Maffei Sarda Silicati S.p.A. di rafforzare il rapporto tra la propria attività e l'ambiente circostante, cercando di ridurre al massimo gli impatti ambientali, ma non solo. Tale collaborazione ha consentito alla società Maffei di portare avanti una politica di sostenibilità ambientale agendo sullo sfruttamento delle energie rinnovabili in totale sinergia con le opere di recupero ambientale.

È proprio su questa linea che si muovono le intenzioni della Maffei di voler rinnovare le proprie metodologie e i propri processi lavorativi.

L'azienda ha manifestato l'interesse nel proseguire il suo percorso di costante aggiornamento in tema sostenibilità ambientale, recependo le novità introdotte dal D. Lgs. 104/2017 inerente alle procedure di valutazione di impatto ambientale, e nell'implementare la propria gestione del sistema della privacy, ma anche a mantenere la posizione di leader di mercato, diventando un punto di riferimento per gli operatori del settore come azienda che garantisce maggiore ecocompatibilità ed attenzione al territorio circostante nel settore dell'industria estrattiva.

L'impresa ha deciso di prendere parte al Piano in questione per innalzare e migliorare il livello relativo all'organizzazione aziendale attraverso interventi formativi diretti ad una maggiore qualificazione dei processi.

Tra le aspettative della Maffei si evidenzia il miglioramento dei propri standard qualitativi sia a livello di output che di processo. Si fa riferimento quindi alla volontà dell'azienda di soddisfare i propri clienti soprattutto mediante l'offerta di servizi efficienti e di qualità.

L'impresa ha inteso sviluppare soprattutto l'area dell'innovazione (in modo particolare quella organizzativa), e spingere sul miglioramento qualità prodotto/processo.

Proprio per il miglioramento del rapporto qualità/processo sono state anche introdotte alcune innovazioni tecnologiche, che hanno reso il lavoro più veloce, ordinato ed efficace.

Anche i contenuti e le modalità dei corsi formativi ai quali ha partecipato l'impresa si sono rivelati adeguati alle proprie aspettative. In particolare, i partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche e quotidiane, simulazioni, esercitazioni sui reali problemi che si verificano durante la formazione.

Durante l'intervista è stato evidenziato come i contenuti della formazione siano stati in linea con le questioni e le problematiche riscontrate quotidianamente. Infatti, la partecipazione alla formazione ha consentito di avere risultati positivi nella gestione dei processi aziendali e nell'erogazione dei servizi.

Inoltre, Le azioni formative svolte hanno dato risposta alle esigenze in termini di miglioramento delle competenze specifiche legate al sistema gestione qualità e al sistema di gestione ambientale, inoltre di particolare importanza è stata anche la formazione dedicata alla comunicazione e al sistema della privacy.

L'azienda, grazie alla formazione svolta, riscontra di aver migliorato la condivisione di procedure e metodologie standardizzate, utili a rendere il lavoro più veloce, efficace e ordinato. Tale processo rinnovato si traduce poi in un'azienda capace di attuare un incremento della produttività, dei rapporti con l'estero e un miglioramento del clima aziendale.

Il Soggetto Attuatore evidenzia come si sia riscontrato da parte dell'azienda sempre un feedback positivo (anche da parte dei partecipanti alla formazione) e degli ottimi punteggi nel corso della valutazione. Anche gli stessi partecipanti si ritengono soddisfatti del progetto formativo e affermano quanto il piano abbia permesso loro di integrare ed approfondire le conoscenze professionali e la metodologia lavorativa.

In conclusione, si vuole porre il focus su come, nonostante i risultati e i miglioramenti, i corsi restino comunque nel livello di formazione "base". Durante l'intervista con il responsabile aziendale, è emerso infatti che, tra i punti da migliorare, ci siano sicuramente quelli che prevedono dei corsi più specifici e un maggiore ampliamento delle ore di partecipazione agli stessi.

Bibliografia

Piano formativo

S.M.A.R.T. - Soluzioni Migliorative per le Aziende e la Ripresa del Territorio