

OBR Veneto

Attività di monitoraggio valutativo 2019

Azienda G.B. Srl Fabbrica occhiali e minuterie

Azienda Marzotto Wool Manufacturing Srl

Ambito tematico strategico: Competitività

Conto di Sistema

Piano AVS/024B/16: - CITex – Competitività per le imprese Tessili

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Silvia Oliva

Per G.B. Srl hanno partecipato:

Stefano Larcher, Legale Rappresentante

Barbara Rizzotti, Impiegata Amministrativa e partecipante al corso

Per il Centro Consorzi

Michele Cardin, Responsabile progettazione formazione

Per Marzotto hanno partecipato:

Ivan Benetti, Direttore Operation

Roerto Lovo, Direttore di produzione

Carlo Trentin, Responsabile Assicurazione e qualità

Monica Campagna, Chemical & Lab Manager e partecipante al corso

Chiara Grandi, Stagista HR

Beatrice Cazzavillan, Ufficio HR

INDICE

1.	Introduzione	5
2.	Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
2.3	Obiettivi aziendali e formazione erogata	11
2.3.1	Aspettative rispetto alla formazione	12
2.3.2	Impatto della formazione	12
2.4	Considerazioni riepilogative	13
3.	La gestione del processo formativo	14
3.1	L'analisi del fabbisogno	14
3.2	Le figure professionali coinvolte	15
3.3	L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	15
3.4	Considerazioni riepilogative	17
4.	Conclusioni	18
4.1	Gli elementi/fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	18
4.2	Le buone prassi formative aziendali	19
4.3	Conclusioni	19

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Fondimpresa, *Formulario di presentazione del piano Formativo CITex – Competitività per le imprese tessili*, e-work, 2016

<https://www.marzottogroup.it/it/marzotto-wool>

<https://gb-eyewear.com>

<https://www.pambianconews.com/2019/07/11/marzotto-wool-manufacturing-punta-su-sostenibilita-e-casual-267447/>

<https://www.prometeia.it/atlante/tessile-italiano-a-10-anni-crisi>

<https://www.trevisobellunosystem.com//tvsys/home/archivio-news/schedaNews.asp?idNews=13406&settoe=distretto-delloccialeria-bellunese.html>

https://www.anfao.it/documents/comunicati/CS%20ANFAO%20chiusura%20settore%202018_1551369766924.pdf

<https://www.ratti.it/wp-content/uploads/2018/03/Bilancio-di-Sostenibilita%CC%80-Dichiarazione-consolidata-di-carattere-non-finanziario-anno-2017.pdf>

1 INTRODUZIONE

Il piano formativo “CITex – Competitività per le imprese tessili” realizzato da e-work che ha visto coinvolte le aziende G.B. Srl e Marzotto Wool Manufacturing, si inserisce nell’ambito tematico “Competitività” e nello specifico nelle aree tematiche che coinvolgono i tre seguenti argomenti: 1) qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti; 2) commercio elettronico; 3) internazionalizzazione. Il Piano ha coinvolto diverse imprese che applicano il contratto del tessile tra di loro molto eterogenee e con esigenze diversificate legate al comparto di riferimento, alla dimensione, agli specifici obiettivi strategici e alle diverse esigenze di mercato.

OBR Veneto ha scelto le aziende G.B. Srl e Marzotto Wool Manufacturing Srl per il monitoraggio valutativo nell’ambito del settore MODA, uno dei tre settori che l’AT Veneto ha ritenuto necessario valorizzare tenuto conto della loro rilevanza sia in termini di imprese attive che di occupati. La scelta è stata quella di analizzare due realtà aziendali in due comparti storicamente presenti nel territorio veneto: da un lato l’occhialeria che nel territorio bellunese ha dato vita a un distretto che ha conosciuto negli anni una radicale trasformazione (apertura ai mercati internazionali, riduzione del numero delle imprese, rilevanza di alcune importanti imprese leader, rilevanza di marchi stranieri) e oggi mostra segnali di ripresa, dall’altro il comparto tessile che nella Valle dell’Agnò ha rappresentato, proprio grazie alla Marzotto, l’ambito produttivo più significativo, anche in termini di impatto sociale e occupazionale. Entrambe le realtà aziendali stanno conoscendo buoni risultati in termini economici e stanno investendo sulla propria competitività, pur nella diversità della dimensione e delle esperienze e storie aziendali.

Nell’ambito del piano oggetto di monitoraggio entrambi i due casi aziendali hanno svolto attività formativa nell’ambito della *Qualificazione dei processi produttivi*. La G.B. Srl ha attivato una formazione che permettesse, attraverso il coinvolgimento di personale strategico ai fini degli obiettivi aziendali, di riorganizzare i processi produttivi non efficienti e di pianificare interventi di miglioramento nell’ottica della creazione del valore. La Marzotto Wool Manufacturing, invece, ha avviato una formazione rivolta alle figure nodali dell’azienda, in grado poi di riverberare su tutta l’organizzazione quanto acquisito, al fine di ripensare i processi produttivi in modo coerente alle diverse certificazioni ambientali a carattere volontario e obbligatorio, coerenti con le richieste del mercato¹.

G.B. Srl presenta una storia interessante dal punto di vista della capacità di intraprendere dove necessario nuovi percorsi di crescita (nuovi mercati, nuove proposte di prodotto attraverso marchio proprio o per marchi internazionali) per continuando a realizzare un prodotto molto di nicchia, quale la montatura per occhiali in metallo. G.B. Srl rappresenta una tipica impresa distrettuale che ha un rilevante valore anche sociale sul territorio, dando lavoro a molte famiglie locali e consentendo l’inserimento lavorativo di numerosi giovani. Inoltre, la scelta è ricaduta su G.B. Srl anche per permettere il confronto con l’altra realtà rilevante del settore occhialeria oggetto di monitoraggio nel Veneto: Luxottica.

¹ <https://www.pambianconews.com/2019/07/11/marzotto-wool-manufacturing-punta-su-sostenibilita-e-casual-267447/>

Per quanto riguarda la scelta della Marzotto, invece, avendo come focus sul monitoraggio il tema della qualificazione dei processi produttivi legata alla sostenibilità, ci si è indirizzati verso un'azienda che rappresenta storicamente un modello di attenzione sia per quanto riguarda l'ambito sociale² (Premio Marzotto, Città sociale, Fondazione Marzotto,...) che quello ambientale³ e pertanto appare interessante come caso studio per analizzare come anche la formazione possa diventare motore di tali valori fondanti dell'impresa.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda G.B. Srl è nata nel 1991 ma che in realtà esiste da prima perché il precedente titolare era deceduto e l'impresa è stata rilevata dall'attuale titolare e dal suo socio. Entrambi i soci possiedono il 50% della società. Un socio che si occupa soprattutto della parte amministrativa e commerciale, l'altro socio si occupa maggiormente della parte relativa alla produzione. La sede aziendale occupa circa 1500 mq nella zona industria del comune di Auronzo di Cadore e impiega 29 addetti.

L'azienda è nata come terzista, ma dagli inizi degli anni Duemila ha iniziato a soffrire la scelta di gran parte dei clienti di far realizzare il prodotto nel Far Est. Dopo il primo momento di criticità G.B. Srl ha scelto di realizzare una produzione a marchio proprio che attualmente sta generando circa il 30% del fatturato complessivo.

Negli ultimi anni è fortunatamente tornata la domanda di prodotto in Italia e questo ha permesso di riprendere e incrementare l'attività nel terzismo.

L'azienda produce montature in metallo, ma con la caratteristica di utilizzare l'acciaio che, pur non essendo come il titanio è sempre una lega leggera apprezzata dai mercati. Questa caratteristica ci ha permesso di crescere e farsi conoscere negli anni. Nell'azienda viene realizzata ogni fase produttiva ad eccezione della coloritura galvanica che richiede altre competenze, altre attrezzature, altri spazi e investimenti. Nel complesso, la G. B. Srl non ha competitor di rilievo a livello territoriale, anche grazie all'attenzione che viene riposta nell'offrire un prodotto di altissima qualità anche ricorrendo a stilisti e a collaboratori esterni per garantire richieste particolari o picchi produttivi.

La dinamica del mercato, con il rallentamento della domanda interna, ha fatto sì che fino al 2015, circa, l'azienda abbia limitato, quando non anche completamente azzerato, i suoi investimenti. Negli ultimi tre anni invece sono stati realizzati importanti investimenti che hanno permesso all'azienda una migliore crescita. Si è trattato soprattutto di nuovi macchinari e ammodernamento delle attrezzature esistenti. Per quanto riguarda la tecnologia 4.0 sono stati acquistati alcuni macchinari che attualmente non vengono ancora utilizzati in quanto a oggi non sono considerati necessari per il tipo di produzione realizzata. "La costruzione dell'occhiale in metallo è ancora di

² <https://www.progettomarzotto.org/it/storia/>

³ <https://www.ratti.it/wp-content/uploads/2018/03/Bilancio-di-Sostenibilita%CC%80-Dichiarazione-consolidata-di-carattere-non-finanziario-anno-2017.pdf>

tipo molto artigianale (...) perché ci sono tanti assemblaggi, tante saldature, tanti componenti che devono essere fusi insieme.”.

Per quanto riguarda il marchio proprio, l'azienda vende in Italia attraverso una rete di cinque agenti plurimandatari, mentre all'estero ci sono alcuni distributori nelle varie parti di Mondo: Corea, Medio Oriente, Europa, Stati Uniti.

Invece per quanto riguarda il terzismo è necessaria una distinzione tra white label (prodotto della serie NIK prezzato e venduto con marchio di altri che ne apprezzano il design e la qualità) e il private label che realizziamo per le grandi aziende italiane che si affidano alla G.B. Srl per la realizzazione dell'occhiale a partire dal loro disegno.

C'è una forte volontà di aprirsi verso l'estero dove il marchio proprio ha possibilità di crescere e consolidarsi e di garantire all'azienda un buon fatturato oltre quello legato al terzismo. Cerchiamo di essere presenti a tutte le principali fiere del settore singolarmente o grazie alle collettive organizzate da ANFAO, l'Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Occhialeria che oggi riunisce tutte le principali aziende italiane dell'occhialeria dell'intera filiera produttiva⁴. E' stata creata una linea "Golden/Silver", realizzata in collaborazione con gli artigiani vicentini, che viene molto apprezzata nei mercati orientali del Sud Est Pacifico e abbastanza negli Stati Uniti.

Il settore dell'occhialeria mostra nel corso del 2018 un andamento non particolarmente brillante a causa delle numerose incertezze e tensioni presenti nel contesto internazionale, dove il settore realizza la maggior parte del proprio fatturato. In particolare, a influire sulla dinamica complessiva sono presenti: il clima protezionistico, le tensioni USA-Cina e in altre aree (Iran, Venezuela), le incognite sulla Brexit.

La produzione dell'occhialeria italiana nel 2018 è stata di 3.865 milioni di Euro, in crescita dell'1,6% rispetto al 2017. Nonostante il 2018 sia stato un anno di sostanziale stabilità per l'occhialeria, il settore cresce comunque più del Paese. Il totale delle aziende è rimasto costante, si contano 867 aziende a livello nazionale, 4 in più rispetto allo scorso anno. Buone prospettive, invece, sul fronte occupazionale, soprattutto grazie a importanti investimenti fatti dalle grandi aziende del settore. Gli occupati sono cresciuti di circa 400 unità senza considerare le forme contrattuali diverse: sono 17.673 gli addetti a fine 2018, in crescita rispetto al 2017 del 2,3%⁵.

L'azienda G.B. Srl opera all'interno del distretto bellunese dell'occhiale. *“Il distretto rimane una realtà fondamentale con un bel tessuto di aziende che sta tornando a consolidarsi dopo gli anni della crisi anche grazie al supporto dei diversi soggetti istituzionali e delle associazioni di categoria presenti.”.*

Nel territorio bellunese si concentra circa l'80% della produzione nazionale e le quattro multinazionali del distretto rappresentano da sole il 70% del mercato mondiale dell'occhialeria di fascia medio-alta e controllano il 50% della produzione mondiale su licenza dei grandi marchi della moda. Il Distretto dell'Occhialeria Bellunese dispone di tutte le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività di progettazione e produzione di montature per occhiali da vista, occhiali da sole, minuterie, macchinari e attrezzature di produzione, trattamenti galvanici, astucci e lenti.

⁴ ANFAO organizza annualmente a Milano "MIDO", la Mostra Internazionale di Ottica, Optometria e Oftalmologia, la prima manifestazione del settore, in assoluto la più prestigiosa vetrina dell'occhialeria a livello mondiale.

⁵ https://www.anfao.it/documents/comunicati/CS%20ANFAO%20chiusura%20settore%202018_1551369766924.pdf

Secondo i dati statistici del Registro Imprese elaborati da Infocamere, a fine 2018 solo nelle attività di fabbricazione di occhiali e lenti risultano attive nei comuni del distretto 425 sedi d'impresa e 321 unità locali dipendenti che impiegano nel territorio quasi 13 mila addetti. A queste si aggiungono altrettante imprese della filiera riconosciuta dalla Regione Veneto per un totale di 890 sedi d'impresa e 641 unità locali dipendenti e quasi 16.500 addetti. In base alle elaborazioni del Centro Studi Intesa San Paolo sui bilanci aziendali di un campione di 101 imprese del distretto, il fatturato 2017 del campione ha superato i 5,8 miliardi di euro riportando una crescita del +13,1% sul 2015⁶.

La Marzotto Wool Manufacturing è una società del Gruppo Marzotto che genera un fatturato di 246 milioni di euro (praticamente la metà del fatturato dell'intero gruppo di Valdagno, pari a 478 milioni di euro di ricavi nel 2018, in crescita del 5%) che gestisce le attività di produzione e distribuzione di tessuti in lana per abbigliamento per i marchi Marzotto, Guabello, Marlane, Fratelli Tallia di Delfino ed Estethia-G.B.Conte.

Marzotto nasce nel 1836 con tessile-abbigliamento. Inizialmente il core business era sul solo tessile che negli anni è però diventato meno rilevante a favore della creazione di abbigliamento legati a marchi importanti come Hugo Boss, Valentino, Armani, ecc. Nel 2005 c'è stata un'operazione importante (spin off) che ha visto la suddivisione dell'aria fashion dall'area tessile. Oggi la Marzotto è soprattutto tessile con un tessile molto variegati, con un ciclo verticale. La Marzotto oggi poggia su tre gambe: a) La Marzotto Wool Manufacturing che raccoglie tutti i brand che fanno parte del business della lana (tessuti di lana) con uno stabilimento produttivo a Valdagno (450 dipendenti) più l'headquarter sempre a Valdagno, un altro stabilimento produttivo (900 persone) in Repubblica Ceca a ciclo verticale dal nastro di lana pettinata, la trasformazione filatura, tessitura, nobilitazione e tintoria. Una parte del filato realizzato in Repubblica Ceca serve allo stabilimento di Valdagno che opera solo a partire dalle fasi di nobilitazione e tintoria. L'altro polo importante è nel distretto del Biellese con tre brandi importanti: fascia media, medio-alta e lusso. b) Marzotto Lab che raccoglie alcuni settori eterogenei: dai velluti ai tessuti di cotone, dai filati di lino ai tessuti di arredamento, tipo le coperte fino ai filati cardati con stabilimenti in Italia, Lituania, Repubblica Ceca e Tunisia. c) Una partecipazione in Ratti che fa tessuti stampati di seta nel distretto serico di Como.

Oggi Marzotto occupa nel complesso 4mila dipendenti e, in particolare nel mercato laniero, è leader nazionale e mondiale perché copre la fascia medio-alta su tutti i segmenti con 5 brand.

In termini vocazione estera, un dato spiega bene l'apertura dei mercati internazionali: l'85% della produzione tessile viene esportata e anche la quota destinata all'Italia è rivolta a fasonisti che poi vendono all'estero. La Marzotto è presente in tutti i mercati internazionali ed è più forte in alcune aree, tipo gli Stati Uniti, Germania, Europa in generale. Poi ci sono aree in cui sta crescendo la presenza, e dove ci sono già dei presidi commerciali, come la Cina.

Per quanto riguarda il prodotto realizzato, Marzotto è stata sempre focalizzata sul tessuto per l'abito formale da uomo. Tuttavia negli ultimi anni con la crisi dell'abito formale una parte delle collezioni è stata spostata sul casual, su articoli più modaioli con tessuti misto lana-cotone, lana-

⁶<https://www.trevisobellunosystem.com//tvsys/home/archivio-news/schedaNews.asp?idNews=13406&setto=distretto-delloccialeria-bellunese.html>

lino, seta. C'è stata quindi una diversificazione della produzione, con una maggiore complessità dei processi.

Per quanto riguarda il brand storico, quella dei tessuti Marzotto, copre una fascia vasta di prodotti: dal fast fashion (H&M, Zara) fino ai clienti tipo Armani, Gucci, Prada e all'interno della collezione riusciamo a coprire anche il mondo donna, magari quella più classica (15% delle vendite).

Quindi c'è un'ampia diversificazione sia dei prodotti sia dei segmenti di mercato. Questa diversificazione è un po' una cifra distintiva della Marzotto che ha sempre proposto collezioni molto ampie, anche rispetto ad esempio del tessile-abbigliamento biellese che è rimasto più legato al classico, pur iniziando a diversificare. Questa impostazione ha sempre richiesto una costante innovazione: la Marzotto è stata la prima a fare i tessuti elastici, con caratteristiche di confort che in passato non si trovavano. Questa tendenza primaria è aumentata dopo il 2008 e il 2009 e continua oggi anche più di ieri perché il mercato è in una situazione molto particolare: ci sono aspetti congiunturali che si sono uniti a degli aspetti di tipo strutturale. Da un lato abbiamo un aumento delle materie prima, soprattutto della lana, quindi i clienti sulle fasce più basse stanno abbandonando la pura lana e si stanno spostando su articolo di poliestere-lana, poliestere-viscosa, tessuti che una volta erano considerati un prodotto povero e oggi invece sono sdoganati come prodotto tecnico; dall'altro lato c'è un calo generale dei consumi cui si somma, come già detto, il calo del formale. Questi tre fattori impongono un cambio di strategia cui la Marzotto era comunque pronta.

Oggi le due sfide principali sono quelle della sostenibilità sia dei processi, ma ancor più dei prodotti così come richiesto dal mercato e quello della capacità di sviluppare un'industria 4.0 utile al raggiungimento degli obiettivi strategici. La sostenibilità è un fattore fondamentale di competitività, ma che si scontra da un lato con una normativa ancora poco sviluppata che apre uno amplissimo spazio di discrezionalità nelle richieste dei singoli clienti, ciascuno dei quali presenta un proprio specifico capitolato, dall'altro con le richieste di specifiche tecniche dei tessuti che spesso contrasta con le richieste di sostenibilità. Ne consegue la necessità di sviluppare una collaborazione anche a monte della filiera produttiva con chi produce i componenti chimici necessari alla tintura o alla creazione di specifici tessuti, ad esempio idrorepellenti o elastici.

Sebbene profondamente ridimensionata rispetto alla prima metà del decennio scorso, l'industria tessile italiana riveste ancora oggi un ruolo rilevante all'interno della filiera moda e dell'intero manifatturiero nazionale. Su scala europea l'Italia si posiziona attualmente sul podio dei principali produttori e vanta ancora un'elevata specializzazione in tutte le fasi della filiera con solide radici sul territorio nazionale. A monte di questa operano oggi poco meno di 14 mila imprese tessili, per un valore della produzione superiore ai 20 miliardi di euro. Numeri importanti ma significativamente inferiori a quelli del 2007. Rispetto al pre-crisi il tessile italiano sconta, infatti, un gap di circa 3,5 miliardi in termini di valore della produzione che si traduce in circa 4 mila imprese e 40 mila addetti in meno rispetto a 10 anni fa⁷.

In realtà le profonde trasformazioni del settore sono collocabili temporalmente agli anni precedenti alla crisi in relazione allo spostamento del baricentro produttivo verso i paesi a basso costo del lavoro che ha generato un fenomeno di delocalizzazione produttiva che ha spiazzato

⁷ <https://www.prometeia.it/atlante/tessile-italiano-a-10-anni-crisi>

molti piccoli subfornitori. Infatti, a pagare le maggiori conseguenze di tali dinamiche sono state le imprese impegnate nelle produzioni di fascia medio-bassa che sono state sostituite dai prodotti dei nuovi competitor internazionali e che non hanno saputo/potuto reggere al nuovo contesto competitivo. Dall'altra parte, un gruppo consolidato di imprese è riuscito a vincere questa sfida intraprendendo strategie volte a: 1) innalzare la qualità dell'offerta; 2) aumentare l'integrazione lungo la filiera per migliorare l'approvvigionamento e rispondere meglio al mercato; 3) migliorare l'efficienza dei processi anche grazie all'introduzione delle tecnologie 4.0; 4) ampliare la propria offerta di prodotti, con una particolare attenzione a quelli tecnici e destinati a una più ampia gamma di utilizzo (sport, ambito medico, eccetera); 5) avviare percorsi di sostenibilità sia per quanto riguarda i prodotti così come richiesto dal mercato, sia per quanto riguarda i processi.

Oggi il settore, può contare su una grande capacità di apertura sui mercati internazionali anche se le ultime stime mostrano un rallentamento degli scambi commerciali.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il prossimo obiettivo strategico dei due soci della G.B. Srl è quello di poter dare continuità all'azienda. Negli ultimi tre anni uno dei due soci ha portato in azienda i due figli: uno si occupa dell'aspetto commerciale (export manager), l'altro, invece, si occupa degli acquisti e di tutte le fasi a monte del processo produttivo. Anche l'altro socio ha un figlio che lavora da più tempo in azienda e che sta crescendo e acquisendo le competenze necessarie.

L'altro aspetto strategico fondamentale è quello commerciale perché per un'azienda piccola come la G.B. Srl avere un certo livello di domanda consente di fare innovazione e conquistare il mercato, anche se alcuni investimenti sono necessari a prescindere.

Entrambi questi obiettivi hanno messo in evidenza quanto fosse necessario per l'azienda acquisire una maggiore conoscenza di se stessa, avere uno strumento che permettesse di monitorare i processi aziendali, i ruoli di ciascuno, i costi, l'utilizzo dei macchinari e di consolidare il know how presente in azienda, ma spesso non formalizzato e difficilmente trasmissibile. L'ingresso in prospettiva di nuove figure nelle posizioni apicali di guida e di sviluppo dell'azienda insieme alla necessità di aprirsi a nuovi mercati e clienti hanno reso indispensabile un monitoraggio costante sui processi dell'azienda anche in vista di possibili nuovi investimenti organizzativi e tecnologici.

Per quanto riguarda la Marzotto, dopo la profonda riorganizzazione avvenuta nel 2015 ha oggi due obiettivi strategici fondamentali: un percorso di sostenibilità complessiva dell'azienda (prodotto, processo, azienda stessa) e quello di innovarsi trasformandosi realmente in un'industria 4.0. A valle di questi due elementi c'è anche la necessità su una maggiore focalizzazione sulla capacità di comunicare le azioni intraprese al fine di vedersi riconosciuti dal mercato gli investimenti fatti in sostenibilità.

Sul fronte della sostenibilità, l'azienda ha intrapreso un percorso di certificazione (ISO14001 e la S8000) e di adesione ai protocolli più stringenti in termini di emissioni chimiche (ZTHC) e di garanzia di sostenibilità della materia prima utilizzata. Tale scelta richiede un coinvolgimento di tutte le aree strategiche dell'azienda e di tutti i relativi responsabili (operation, sourcing, commerciale, eccetera)

Sul fronte di Industry 4.0, la Marzotto sta procedendo per fasi. La prima è stata quella della sostituzione delle macchine obsolescenti al fine di sostituirle con macchine già dotate di sensori e predisposte per la smart industry. Il secondo passo è stato quello di interfacciare le macchine a un sistema di monitoraggio aziendale e dotarle di antenne in grado di captare un segnale RFID di cui è dotata ogni pezza e che quindi viene letto in ingresso e in uscita dalla macchina. Questo permette il controllo dei processi, del funzionamento della macchina e della produzione dei tessuti. La terza fase, in progettazione, è quella che prevede che con l'utilizzo degli RFID una volta che il tessuto arriva alla macchina questa sappia già come settarsi, senza più bisogno dell'intervento manuale dell'operatore riducendo i rischi di errori. Infine, la quarta fase che sfrutta la possibilità di avere dati strutturati su tutto il tessuto prodotto, permetterà in prospettiva - anche con l'uso dell'intelligenza artificiale - di avere un controllo molto più ampio sui processi, di anticipare eventuali problematiche, cosa che oggi non è possibile e quindi ci si accorge dell'errore solo a valle della produzione.

Infine, si sta lavorando su un progetto molto ambizioso relativo alla digitalizzazione dei tessuti e alla capacità di creare, attraverso dei sistemi cad 3d, una fotografia digitale dei singoli tessuti che sia tale e quale al tessuto reale semplificando e accorciando tutto il tema della progettazione e della richiesta dei clienti.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La formazione erogata in G.B. Srl, legata all'implementazione di un gestionale in grado di monitorare tutti i diversi processi aziendali, risponde esattamente all'esigenza di mettere nelle condizioni tutti i soggetti presenti in azienda e, in prospettiva, i due referenti della seconda generazione delle informazioni necessarie sia all'operatività quotidiana dell'azienda, sia per definire precisi obiettivi di sviluppo e di crescita attraverso una maggiore, costante e aggiornata *"visione di insieme dell'azienda"*, finora lasciata in secondo piano.

Chi ha accompagnato la progettazione della formazione ha impostato il percorso tenendo conto della necessità di far diventare l'impresa G.B. Srl da un'attività artigiana a una vera e propria realtà industriale, in grado di programmare un'espansione commerciale più ampia e rispondere alle esigenze della committenza, rendendo più efficienti tutti i processi.

La formazione erogata in Marzotto Wool Manufacturing è stata rivolta alla capacità di migliorare i processi produttivi attraverso l'acquisizione di alcune importanti certificazioni legate alla sostenibilità per rispondere adeguatamente alle richieste di un mercato sempre più attento alla sostenibilità dei prodotti e dei processi produttivi. La volontà dell'azienda di acquisire tali certificazioni non è stata dettata da un'imposizione della normativa, quanto piuttosto dalla consapevolezza di dover intraprendere la strada della sostenibilità, iniziando a porre alcuni punti fermi utili sia nella relazione con il mercato, sia per avviare una revisione dei processi produttivi a partire dalla fase di acquisto della materia prima, passando per la fase produttiva e le relative immissioni, fino alla fase dell'imballaggio del materiale inviato ai clienti. Durante la fase di certificazione sono stati avviati i percorsi formativi necessari per permettere ad alcune figure professionali chiave di conoscere nel dettaglio le procedure e i temi della certificazione da applicare poi nell'attività quotidiana dell'azienda e nella programmazione futura.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Le aspettative del progetto formativo erano quello di dotare i titolari e i nodi organizzativi e gestionali dell'azienda G.B. Srl degli strumenti necessari a una migliore conoscenza dell'azienda, indispensabile per garantire un passaggio generazionale lineare e fruttuoso e accrescere la capacità dell'organizzazione di progettare il proprio sviluppo futuro in una fase in cui la ripresa della domanda italiana e la possibilità di crescere sui mercati internazionali attraverso un marchio proprio rendevano possibili gli investimenti che nel passato erano stati completamente azzerati.

La disponibilità di risorse, tuttavia, rischiava di essere sprecata in progetti non adeguati agli obiettivi aziendali proprio per la mancanza di reale e concreta conoscenza dei processi aziendali: acquisti, produzione, commercializzazione, dotazione di macchinari.

Ne è un esempio l'acquisto, forse prematuro, di alcune tecnologie 4.0 oggi non ancora utilizzate in modo adeguato e non ritenute coerenti con le modalità produttive dell'impresa.

Le aspettative nell'ambito della Marzotto rispetto alla formazione realizzata nell'ambito del tema "Sviluppo del valore ambientale" erano proprio quelle legate alla capacità di sensibilizzare l'azienda nel suo complesso rispetto alle scelte strategiche impostate dal management affinché tutta l'organizzazione fosse in grado di condividere e applicare nel proprio specifico ambito un modello basato sulla sostenibilità, anche proponendo e avviando specifici progetti, così come poi è in effetti avvenuto su diversi fronti. La necessità di conoscere le diverse normative e di saper avviare tutte una serie di procedure di controllo sul tema della sostenibilità rispondeva alla necessità di una crescente diversificazione delle richieste provenienti dai diversi clienti, diversificazione che ha indotto l'azienda a programmare tutta la propria produzione a una serie di standard definiti e condivisi, poi modificabili per i diversi clienti anche attraverso un coinvolgimento dei fornitori per quanto riguarda la materia prima, ma anche i produttori di prodotti chimici utilizzati la tintura e il finissaggio.

2.3.2 Impatto della formazione

L'impatto della formazione erogata ha certamente raggiunto gli obiettivi inizialmente individuati, offrendo all'azienda una concreta possibilità di prendere decisioni sulla base di dati certi e consolidati e di garantire che le persone che si avvicinano all'azienda siano in grado di apprendere rapidamente e correttamente le conoscenze e le dinamiche aziendali, garantendo operatività, continuità e sviluppo.

Tuttavia, chi ha beneficiato della formazione e successivamente ha potuto utilizzare il nuovo strumento informatico ha osservato quanto l'impatto sia stato maggiore di quello inizialmente atteso, andando a coinvolgere ogni ambito dell'attività e rendendo molto più fluida anche la comunicazione interna.

Ci sono stati effetti positivi per i dipendenti in termini di sicurezza perché è stato possibile monitorare i materiali utilizzati nella produzione riducendo i rischi, è stato possibile una corretta

valutazione dei tempi e dei costi di produzione facilitando l'attività del commerciale nel definire il prezzo per il mercato, è stato possibile definire gli investimenti necessari per superare l'obsolescenza dei macchinari, eccetera.

L'impatto della formazione realizzata in Marzotto Wool Manufacturing è stato coerente con le aspettative iniziali. Infatti, attraverso il coinvolgimento di alcune figure occupate in ruoli chiave che poi hanno rielaborato le informazioni e conoscenze acquisite trasformandole in un piano da estendere alla parte più operativa dell'azienda, la formazione erogata ha consentito che l'organizzazione nel suo complesso fosse orientata alla sostenibilità come dimostrano i diversi obiettivi in seguito raggiunti:

- realizzazione di un piano di analisi completo di tutte le sostanze utilizzate nella filiera;
- sostituzione delle sostanze chimiche, attraverso il coinvolgimento diretto dei fornitori affinché studiassero soluzioni alternative per garantire sostenibilità e prestazioni dei tessuti;
- avvio di un progetto (quasi concluso) per la realizzazione di un nuovo depuratore delle acque di scarico per ridurre al minimo le emissioni così come previsto dal protocollo ZTHC;
- utilizzo dell'acqua calda della produzione con nuova immissione nel ciclo produttivo o per il teleriscaldamento di una casa di riposo;
- maggiore consapevolezza anche nei comportamenti dei lavoratori: migliore raccolta differenziata, sostituzione dei bicchierini di plastica con bicchierini riciclabili, ecc.

Il moltiplicarsi dei progetti ha recentemente indotto l'azienda a inserire sustainability manager, dedicato all'integrazione di tutte le iniziative e processi di sostenibilità che le diverse realtà della Marzotto stanno sviluppando.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda G.B. Srl si trova in una fase di crescita positiva rafforzata dalla ripresa della domanda interna da parte dei committenti. Il buon andamento permette di avviare nuovi investimenti che, tuttavia, necessitano di un'adeguata programmazione. Inoltre, l'azienda ha cominciato ad affrontare il tema del passaggio generazionale con l'ingresso in azienda dei figli dei titolari che promette una migliore capacità di aprirsi sui mercati internazionali e di rafforzare il marchio proprio. Tuttavia, l'azienda operava ancora con una logica artigianale e con poca attenzione al monitoraggio costante dei processi e insufficiente attenzione a garantire il passaggio del know how e delle informazioni tra il personale e tra le due generazioni presenti in azienda. La prima ha, fortunatamente, chiara la consapevolezza di dover predisporre adeguatamente il passaggio generazionale anche attraverso strumenti gestionali che facilitino la conoscenza dell'attività aziendale e la possibilità di partire da questa per nuove traiettorie di sviluppo, senza dimenticare la storia e i valori esistenti.

La Marzotto ha da sempre considerato un valore il tema della sostenibilità, operando da sempre scelte concrete in questa direzione cercando di utilizzare una materia prima sostenibile e limitando l'uso di prodotti chimici pericolosi. Oggi la sostenibilità diventa un percorso obbligato per rispondere alle diverse esigenze di mercato. La scelta della Marzotto di impostare tutta la sua produzione e i suoi processi stabilendo degli standard elevati da rispettare e poi adattare ai diversi

compratori e aderendo ai protocolli più stringenti, le consente di rimanere leader nel suo mercato di riferimento e di essere pronta a soddisfare richieste oggi minoritarie ma in prospettiva rilevanti dal punto di vista dei numeri. Per questo una formazione adeguata per coinvolgere le figure chiave dell'azienda nella comprensione delle certificazioni e nella definizione di specifici piani si è poi tradotta in una progettualità importante che ha investito anche i comportamenti dei singoli.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'attività di formazione si è inserita all'interno di un piano di competitività rivolto al settore tessile, con un'apertura all'ambito moda in cui rientra anche il comparto occhialeria.

L'attività di analisi del fabbisogno formativo è stata realizzata dal Centro Consorzi con alcune visite presso l'azienda in cui è stato fatto un monitoraggio accurato dei diversi processi produttivi, sono stati ascoltati i titolari e i referenti delle diverse aree: amministrativa, produttiva, commerciale.

La fase di ascolto ha permesso di definire gli obiettivi della formazione così indicati dal Centro Consorzi: *“L'azienda doveva passare da una dimensione artigianale a una dimensione industriale. Si è proposto quindi l'utilizzo di uno strumento informatico per gestire tutta la parte processuale e permettere così all'azienda lo sviluppo e la trasformazione richiesta dal mercato”*. I titolari e la responsabile amministrativa hanno condiviso e spinto per la realizzazione di questo piano, i primi consapevoli della fase di passaggio e trasformazione dell'azienda, la seconda per garantire una migliore operatività anche grazie a una sistematizzazione delle informazioni spesso troppo frammentarie e non condivise che rendevano le attività molto più onerose in termini di tempi e risorse. Per definire accuratamente il fabbisogno formativo, quindi, si è scelto un processo di progettazione condivisa e non calata dall'alto utile a sviluppare azioni formative coerenti con i punti individuati come critici e su quelli che in prospettiva avrebbero dato alle diverse figure professionali le informazioni, le conoscenze e gli strumenti indispensabili a programmare e monitorare le attività nel quotidiano, oltre a sapere individuare, attraverso un controllo costante e complessivo dell'azienda, i possibili ambiti di miglioramento e sviluppo.

Come avviene abitualmente in Marzotto nell'ambito della formazione finanziata da Fondimpresa, il soggetto attuatore ha proposto all'ufficio HR le tematiche di possibile interesse contenute nel piano CITex. L'ufficio HR, nel caso specifico insieme ai responsabili della sicurezza, ha proposto il percorso all'area interessata, in particolare quella produttiva. Dopo il primo incontro di confronto per valutare l'interesse è stato organizzato un secondo momento in cui sono stati definiti i destinatari della formazione, sono state declinate le macrotematiche di interesse (di cui una quella legata al valore della sostenibilità) e, infine, individuati e contattati i formatori che anche in questo caso sono stati scelti tra coloro con cui si erano già avute altre esperienze formative positive.

Il fabbisogno formativo legato ai temi della sostenibilità era fortemente collegato alla fase della certificazione intrapresa dall'azienda e quindi dall'esigenza di accompagnare questa fase tecnica con una specifica formazione.

In entrambi i casi, per quanto riguarda il coinvolgimento dei sindacati e delle RSU esso si è limitato alle formalità burocratiche.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le finalità del piano hanno reso necessario il coinvolgimento del livello organizzativo e amministrativo della G.B. Srl.

Insieme ai due titolari che hanno preso parte alle attività di formazione sono stati coinvolti:

- Il responsabile dell'area commerciale (figlio di uno dei titolari)
- Un impiegato nell'ambito della produzione, poi sostituito dal figlio dell'altro titolare che è subentrato nella posizione
- La responsabile amministrativa
- Il capo dello stabilimento, ovvero la persona che pur specificatamente addetta alla supervisione delle fasi finali della produzione ha la visione completa di tutto il processo produttivo. Si tratta della figlia del primo proprietario dell'azienda che ne conosce profondamente i processi.

L'aver coinvolto queste figure professionali ha permesso di comprendere come progettare correttamente il gestionale e quali fossero le specifiche esigenze dell'azienda, oltre ad erogare una formazione che poi avrebbe avuto una ricaduta su tutti i dipendenti grazie a una migliore organizzazione. Ad esempio, il miglior controllo dei costi e dei tempi di produzione ha reso possibile per l'ufficio commerciale una migliore capacità di definire il prezzo finale del prodotto; la possibilità di controllare le caratteristiche delle materie prime acquistate ha reso più sicuro il lavoro di tecnici e operai, la disponibilità immediata dei dati aziendali ha permesso di migliorare i rapporti con i committenti, eccetera.

La Marzotto ha scelto, come fa spesso, di rivolgere la formazione alle figure professionali coinvolti nei ruoli chiave dell'azienda così da riverberare i risultati su tutta l'organizzazione. Per questo a essere coinvolti sono stati i quadri, gli impiegati direzionali e alcuni impiegati. Tra queste figure sono state comprese anche quelle non direttamente coinvolte nei temi della certificazione nella consapevolezza che poi nella quotidianità saranno soggetti con cui la produzione, il personale tecnico, i responsabili della certificazione dovranno confrontarsi e lo potranno fare con un linguaggio condiviso e a partire da conoscenze di base comuni. Ad esempio, l'ufficio acquisti non si occupa di certificazione, tuttavia sarà quello che dovrà poi confrontarsi con i produttori di sostanze chimiche cui dovrà chiedere un adeguamento alle esigenze dettate dalla sostenibilità.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

In entrambi i casi, la gestione della formazione è stata fatta tenendo conto delle specifiche esigenze dell'azienda non solo in termini di contenuti, ma in termini di gestione del tempo della formazione. Infatti, le diverse attività sono state programmate in stretta collaborazione con i titolari e i partecipanti, evitando così il rischio di defezioni causate da specifiche esigenze amministrative o produttive e assicurando così il completo svolgimento di quanto programmato.

L'azienda G.B. Srl ha apprezzato molto questo tipo di attenzione evidenziando come tale modalità collaborativa sia adeguata alle aziende di piccole dimensioni. Una gestione differente, infatti, sarebbe risultata del tutto inadeguata con risultati insoddisfacenti per tutti i soggetti coinvolti.

La stessa cosa, tuttavia, è stata sottolineata dalla Marzotto, impresa di grandi dimensioni, in ragione del fatto che la sua attività è organizzata su tre turni e pertanto presenta specifiche esigenze produttive.

Allo stesso modo le modalità di erogazione della formazione sono state tali da garantire che la stessa fosse completamente calata nella realtà aziendale, affiancando i momenti di formazione di aula e genarli, con l'applicazione di quanto appreso a specifici casi e problematiche delle due aziende. La tipica giornata formativa in G.B. Srl, infatti, prevedeva un primo momento d'aula con la formazione sullo strumento, le sue applicazioni e le opportunità legate allo stesso e una seconda parte in cui i partecipanti avevano la possibilità di sperimentarne l'uso a situazione concrete e attività in corso in azienda. O ancora, l'applicazione concreta dello strumento nei singoli comparti per sperimentare sul campo come fosse possibile far emergere le criticità e le possibili soluzioni.

In Marzotto Wool Manufacturing, l'attività didattica è stata suddivisa a metà tra ore di aula, dove sono state trasmesse le informazioni di carattere tecnico e nozionistico e ore di action e simulazione utili a capire come calare nel quotidiano lo studio e l'applicazione delle certificazioni (ad esempio: la compilazione dei registri o la verifica delle emissioni nell'acqua).

La gestione della formazione, quindi, si è concretizzata in una collaborazione continua configurabile come una modalità formativa quasi assimilabile a una consulenza fortemente personalizzata, facilitata dalla presenza di un docente unico (G. B. Srl) o di un gruppo ristretto di docenti che ha accompagnato tutto il percorso.

Al termine dell'attività di formazione in G.B. Srl non è stato previsto uno specifico monitoraggio con questionari o azioni o riunioni formalizzate. Il titolare ha sottolineato che: "In un'azienda piccola non si fanno molte riunioni, ma ci si parla e ci si confronta quotidianamente". I diversi soggetti interpellati hanno specificato che la migliore valutazione della validità della formazione è data dai risultati ottenuti nell'applicazione quotidiana del nuovo gestionale e dei risultati e azioni che grazie allo stesso sono state implementate.

Il risultato più importante è stata la possibilità attraverso il gestionale di fare una valutazione a 360° dell'azienda così da monitorare concretamente nei diversi ambiti i punti di forza e i punti di debolezza che richiedevano un intervento/investimenti immediato. L'investimento più eclatante derivante da tale analisi è stato l'acquisto di nuove attrezzature che hanno sostituito i macchinari precedenti, rendendo l'azienda all'avanguardia dal punto di vista delle tecnologie. La sostituzione di tali strumenti ha determinato una riorganizzazione complessiva con l'ingresso di nuovo personale e la crescita dei collaboratori già presenti in azienda.

In Marzotto è stato realizzato il solo monitoraggio previsto dal piano con la somministrazione di un questionario finale ai partecipanti. Recentemente l'azienda, con il nuovo ufficio responsabile HR e formazione, ha impostato anche un proprio monitoraggio interno in due fasi: al termine del percorso (gradimento generale) e a distanza di qualche mese per valutare gli effetti concreti sull'attività lavorativa. Tuttavia, come già precedentemente richiamato i benefici dell'azione formativa sono verificabili direttamente nelle rinnovate modalità operative e nelle progettualità avviate in termini di sostenibilità.

3.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda G.B. Srl ha utilizzato la formazione di Fondimpresa per offrire ai propri collaboratori e, in particolare ai responsabili delle diverse funzioni e agli esponenti della seconda generazione entrati in impresa con funzioni operative, le conoscenze e le abilità per utilizzare un nuovo strumento informatico utile a gestire efficacemente tutti i processi dell'azienda, a sedimentare informazioni e know how e a consentire una migliore programmazione futura in termini di investimenti.

La formazione è stata rivolta ai responsabili delle diverse funzioni e a coloro che presto prenderanno le redini dell'azienda così da consentire un passaggio generazionale programmato, positivo e non problematico.

La formazione si è rivelata molto positiva e, non solo ha migliorato l'attività lavorativa dei partecipanti, ma ha avuto una ricaduta complessiva su tutti i dipendenti e sull'organizzazione rendendola più strutturata e competitiva anche in prospettiva di una maggiore apertura sui mercati internazionali.

Un elemento sicuramente essenziale del successo è stato il processo di erogazione della formazione e la modalità didattica che sono state cucite sulle specifiche esigenze aziendali, integrando la formazione generale con un immediato riscontro sulla realtà propria della G.B. Srl, con esempi e applicazioni concrete nei diversi ambiti aziendali.

Tale attività formativa e l'introduzione di uno strumento digitale per il controllo e la gestione di tutti i processi hanno messo le basi per favorire la trasformazione dell'azienda da artigianale a industriale, non tanto nelle caratteristiche produttive, quanto nelle dinamiche più ampie al fine di rispondere alle esigenze di un mercato sempre più esigente e diversificato che richiede un'attenzione costante ai costi, alla capacità di rispondere a diverse tipologie di clienti e di prodotti.

In Marzotto Wool, la formazione erogata in tema di certificazione alle figure nodali dell'impresa, proprio mentre si erano avviate le procedure per accedere alle diverse certificazioni, ha consentito una condivisione a tutti i livelli delle modalità di approccio ai nuovi processi di sostenibilità avviati dall'impresa. La conoscenza di tali strumenti e la loro operatività concreta ha permesso, infatti, di avviare tutta una serie di procedure e di progetti mirati a costruire un processo produttivo in grado di generare nuovo valore proprio grazie alla sostenibilità ambientale. L'azienda e i suoi collaboratori sono ben consapevoli dell'importante investimento richiesto per diventare e operare in modo sostenibile, tuttavia ha iniziato a comprendere come lo stabilire il rispetto di alcuni parametri e standard spesso più stringenti di quelli posti dalla normativa sia diventato uno strumento indispensabile, da un lato per il controllo e il miglioramento dei processi, dall'altra per rimanere competitivi e leader nel settore tessile dove il mercato e i grandi player internazionali impongono sempre di più paletti in termini di sostenibilità. Essenziale in questo percorso è stato il coinvolgimento di figure professionali e ambiti aziendali non direttamente coinvolti nel processo di certificazione, mettendo in grado tutti le diverse funzioni di avere un linguaggio comune e una base di competenze con cui confrontarsi. Alla base di questa scelta emerge anche da parte del management di Marzotto una profonda attenzione alle difficoltà di comunicazione interna in azienda che se da un lato può generare un difficile ambiente lavorativo, dall'altro può concretizzarsi in scelte e progetti tra loro non coerenti. Lo stesso piano formativo prevedeva,

infatti, anche un percorso sulla comunicazione e successivamente la Marzotto ha creato una figura dedicata proprio al raccordo tra i diversi progetti di sostenibilità.

4 CONCLUSIONI

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

Dalle informazioni a disposizione e dalle interviste effettuate direttamente in azienda è stato possibile creare la seguente analisi SWOT sulla formazione erogata presso G.B. Srl. e presso la Marzotto Wool Manufacturing.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>G.B. Srl e Marzotto</p> <ul style="list-style-type: none"> definizione di un percorso fortemente correlato con gli obiettivi strategici dell'azienda coinvolgimento dell'azienda nella fase di analisi dei fabbisogni coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi specifici coinvolgimento dei lavoratori nella definizione del calendario e della metodologia formativa lavoratori fortemente coinvolti anche in fase post formazione nella verifica concreta dei risultati 	<p>G.B. Srl</p> <ul style="list-style-type: none"> la formazione fatta ha portato all'acquisto di nuovi macchinari, tuttavia sembra mancare un progetto sulla trasformazione in chiave digitale dell'impresa <p>Marzotto</p> <ul style="list-style-type: none"> scarsa attenzione alla comunicazione esterna dei processi fatti con il rischio che il mercato non li riconosca e non li valorizzi e paghi scarsa attenzione alla comunicazione esterna e ai vantaggi che questa porterebbe in termini di capacità di attrarre giovani e talenti
OPPORTUNITA'	MINACCE
<p>G.B. Srl</p> <ul style="list-style-type: none"> questa formazione ha posto le basi per un processo più ampio sulla competitività dell'impresa, a esempio favorendo l'acquisto di nuove tecnologie <p>Marzotto</p> <ul style="list-style-type: none"> questa formazione ha posto le basi per un processo più ampio sulla competitività dell'impresa, favorendo lo sviluppo di progetti di sostenibilità dei processi e dell'azienda nel suo complesso 	<p>G.B. Srl</p> <ul style="list-style-type: none"> riduzione della domanda interna che consente di realizzare gli investimenti necessari alla competitività <p>Marzotto</p> <p>moltiplicarsi delle richieste da parte dei diversi clienti, con specifiche di volta in volta differenti</p>

Figura 1: Analisi SWOT attività formativa nelle aziende G. B. Srl e Marzotto Wool Manufacturing

Appare interessante osservare la comunanza negli obiettivi di forza dei due processi formativi realizzati in due aziende estremamente diverse per dimensione, per storia, per organizzazione e per obiettivi strategici. Il punto più rilevante appare la capacità delle aziende nell'aver saputo cogliere le occasioni proposte dal piano CITex per accompagnare la fase evolutiva e le scelte strategiche delle imprese: da un lato il passaggio generazionale e la necessità di una complessiva riorganizzazione, dall'altro la necessità di intraprendere una strategia di sostenibilità a tutto tondo come richiesto dai grandi player del settore. A questo fa da contraltare, l'attenzione da parte dei soggetti attuatori e dei formatori a offrire un percorso fortemente personalizzato e ritagliato sulle esigenze concrete della singola azienda.

In merito ai punti di debolezza, si può sottolineare per entrambe le esperienze abbiano lasciato scoperti alcuni elementi utili a massimizzare gli effetti di una formazione in grado di generare possibili ricadute oltre lo specifico ambito formativo. Nel caso della G.B. Srl, ad esempio, la formazione ha consentito di valutare con più attenzione la dotazione tecnologica e di decidere per una sua sostituzione senza però fornire gli elementi utili a comprendere quale progettualità sviluppare in relazione all'innovazione tecnologica. Per Marzotto, considerato il forte impatto che le strategie di sostenibilità possono avere non solo sui processi ma anche sulla reputazione aziendale sarebbe stato interessante prevedere un modulo formativo dedicato a tali tematiche.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Sebbene i due percorsi formativi abbiano raggiunto gli obiettivi prefissati con una ricaduta rilevante in termini di benefici per l'organizzazione, la qualità dei processi e lo sviluppo di nuove progettualità non appare configurabile nelle due realtà aziendali una buona prassi così come definita da Fondimpresa.

Certamente è da mettere in luce, come caratteristica comune ai due percorsi, la scelta delle figure professionali cui erogare la formazione. In entrambi i casi la scelta ha seguito due criteri:

- a) individuare le figure che ricoprono i ruoli nodali all'interno dell'azienda e che possono a cascata far riverbare i contenuti e gli effetti della formazione acquisita a tutta l'organizzazione;
- b) aprire la partecipazione anche a soggetti non direttamente coinvolti nella tematica così da assicurare in futuro una diffusione completa delle informazioni e delle conoscenze acquisite tra soggetti chiamati a collaborare su progetti diversi.

4.3 Conclusioni

L'attività formativa proposta dal Piano CITex per il settore tessile si è dimostrata adeguata e coerente con i fabbisogni formativi delle imprese del settore, riuscendo ad accompagnare esperienze aziendali in momenti diversi della propria storia e del proprio sviluppo.

L'attenzione riservata al tema *Qualificazione dei prodotti e dei processi produttivi* declinato in relazione a progetti strategici differenti, ma collegati a tematiche oggi fondamentali

(digitalizzazione dei processi produttivi per G.B. Srl e sostenibilità dei prodotti e dei processi) si è concretizzata in azioni formative che hanno saputo integrare e accompagnare le aziende nello sviluppo delle competenze necessarie per affrontare i cambiamenti in atto e rafforzare la capacità competitiva dell'organizzazione rispetto ai mercati e ai concorrenti.