



MONITORAGGIO VALUTATIVO 2021

***Conceria Samanta S.p.a.: qualità e
tracciabilità nel settore conciario***

Azienda: **Conceria Samanta S.p.a.**

Titolo del Piano: **La formazione per lo sviluppo della competitività d'impresa**
ID Piano 283904

Ambito tematico: **Economia circolare / sostenibilità**

Articolazione Territoriale: **Toscana**

Rapporto a cura di: **Fabio Boscherini**

SOMMARIO

Conceria Samanta S.p.a.: qualità e tracciabilità nel settore conciario	3
1. Introduzione	3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici dell'azienda e del settore	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. Il piano formativo	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L'impatto della formazione	11
4.1 L'impatto della formazione.....	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
5. Conclusioni	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2 Le buone prassi formative aziendali	13
5.3. Conclusioni	15

Conceria Samanta S.p.a.: qualità e tracciabilità nel settore conciario

1. Introduzione

Il piano formativo “La formazione per lo sviluppo della competitività d’impresa”, CI Piano 283904 è un piano aziendale presentato dalla Conceria Samanta S.p.a. in data 20/11/2020 a valere sul conto formazione nell’Ambito Tematico Strategico dell’Economia circolare/sostenibilità.

La Conceria Samanta si occupa di stampaggio di pelli che riproducono fedelmente il disegno originale di pellami di animali particolarmente pregiati, in special modo i rettili. L’impresa, che opera nel distretto industriale della conceria di Santa Croce sull’Arno (Pi), è stata creata negli anni ’70 da un imprenditore locale ed è stata acquisita nel 2019, in un’ottica di acquisizioni lungo la filiera della pelle, dal gruppo Chanel che ne ha comunque mantenuto il *management* e la forza lavoro locale.

Il piano formativo oggetto del presente *report* si inserisce in un processo continuo di rafforzamento della competitività dell’impresa che, per rispondere alle esigenze della propria clientela appartenente al segmento della moda di lusso e alle stesse istanze del gruppo Chanel, si è indirizzato ed occupato di due ambiti competitivi rilevanti, ovvero la certificazione relative alla prestazioni ambientali LWG (*Leather Working Group*) ed i sistemi di tracciabilità del pellame utilizzato per la propria produzione.

L’impresa ha ritenuto necessario intervenire con azioni formative in questi due ambiti per poter aggiornare le competenze e le capacità del personale aziendale al fine di ottenere rapidamente la certificazione LWG di livello superiore rispetto al livello detenuto dalla Conceria Samanta prima della partecipazione al piano formativo e di estendere ed approfondire il sistema di tracciabilità dei pellami usati nella produzione.

I risultati del piano, concluso nel marzo del 2021, sono stati immediatamente tangibili perché hanno contribuito ad ottenere la certificazione LWG *Gold rated* ed estendere la tracciabilità al 79% del pellame utilizzato in conceria.

Va osservato che il piano è frutto della stretta e consolidata collaborazione tra la Conceria Samanta e la Masoni *Consulting*, agenzia di formazione e di consulenza di Santa Croce sull’Arno (Pi) specializzata nelle tematiche della certificazione e della sostenibilità ambientale e sociale. Tale collaborazione ha permesso di individuare in modo adeguato il fabbisogno formativo dell’azienda e di progettare e realizzare le azioni formative con piena soddisfazione della Conceria Samanta, anche grazie alla presenza dei docenti altamente specializzati e preparati forniti dalla Masoni *Consulting*. È stato privilegiato un approccio pragmatico ed operativo delle azioni formative che ha previsto un profondo affiancamento *on the job* tra docenti e discenti.

Per la redazione del presente *report* sono stati intervistati i massimi livelli aziendali i quali hanno anche partecipato alle attività formative, sia in qualità di discenti, sia collaborando strettamente con la Masoni *Consulting* nella fase di individuazione del fabbisogno formativo e di progettazione delle azioni formative. È stata intervistata anche la responsabile della Masoni *Consulting*, ovvero l’agenzia formativa che ha progettato ed erogato le azioni formative. Nello specifico:

- Maria Onofrio, responsabile della produzione della Conceria Samanta;
- Stefano Regoli, responsabile della tracciabilità e degli acquisti di materie prime della Conceria Samanta;
- Nicola Gronchi, responsabile amministrativo e delle procedure di certificazione della Conceria Samanta;
- Federica Marianelli, consulente della Masoni *Consulting*.

Si ringraziano gli intervistati per la disponibilità ed il dettaglio di informazioni ed opinioni che hanno indicato e che hanno permesso la redazione del presente *report*.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Conceria Samanta di Ponte ad Egola (Pi), fin dalla sua fondazione nei primi anni '70 ad opera di un imprenditore locale, è specializzata nella produzione di pellami stampati che riproducono, su pelle di origine bovina o caprina, il disegno della pelle di rettile (ad esempio coccodrillo, pitone, lucertola): il pellame stampato prodotto si caratterizza per un'elevata qualità e riproduce fedelmente il pellame originale nelle loro caratteristiche, in particolare in relazione all'aspetto.

La Conceria Samanta sviluppa le proprie *skills* produttive nel contesto del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno, un'area nella quale storicamente si è sviluppata un'elevata capacità produttiva nel settore conciario che, assicurando la qualità della produzione ed il rispetto della tradizione artigiana, ha portato le imprese del distretto (oltre 250) a diventare un modello di riferimento per il settore a livello nazionale ed internazionale. La continua capacità e impegno degli imprenditori locali, opportunamente supportata da un sistema istituzionale espressione dello stesso ambiente locale (ad esempio l'Associazione Conciatori, il POTEKO - Polo Tecnologico Conciario) ha permesso alle imprese del distretto di affrontare le sfide competitive globali, in particolare quella di assicurare la qualità della produzione ed il rispetto e salvaguardia dell'ambiente. Infatti la gestione ottimale delle tematiche ambientali associata alla continua ricerca ed innovazione ha consentito di raggiungere i massimi *standards* produttivi ed ambientali e rafforzare la competitività delle imprese, approfondendo e diffondendo tra le imprese del distretto le tematiche della certificazione della qualità, della tracciabilità, della sostenibilità ambientale, del controllo dei prodotti chimici usati nel processo di concia, come anche il loro smaltimento, dell'ottimizzazione dei processi logistici. D'altra parte, anche il contesto competitivo e le esigenze dei clienti delle imprese conciarie richiedono l'adozione dei suddetti *standards* produttivi ed ambientali come fattore abilitante essenziale per la partecipazione nei mercati di riferimento.

Per mantenere la loro competitività, non va però dimenticato che le suddette tematiche richiedono alle imprese del settore la costante realizzazione di importanti investimenti produttivi ed organizzativi, soprattutto per il controllo dei cicli produttivi attraverso la crescente digitalizzazione degli impianti e della comunicazione tra macchinari e/o fasi del ciclo produttivo, come l'adozione di certificazioni, anche di carattere volontario che, pur essendo di importanza rilevante ai fini commerciali, portano al raggiungimento di diversi tipi di obiettivi in relazione al miglioramento delle prestazioni e dell'organizzazione dei fattori produttivi.

Nello specifico ambito produttivo della Conceria Samanta, si osserva che il progressivo abbandono negli anni '80 dell'uso in pelletteria di pellami originali, come i rettili, ed il conseguente passaggio alla stampa su altre tipologie di pelle, ha consentito alla Conceria Samanta di sviluppare e rafforzare un'elevata capacità e qualità nello stampaggio, fattore che attualmente rappresenta un vantaggio competitivo rilevante e che ha condotto l'impresa ad assumere un ruolo di *leader* a livello mondiale in questo specifico segmento produttivo ed avere come clienti i più importanti marchi della moda, fra cui la moda di lusso.

In questa direzione, la Conceria Samanta ha maturato capacità autonome, originali ed innovative non solo nell'operazione di stampaggio ma anche nella pre-industrializzazione e nel *design* dei pellami stampati. Le

PELLI stampate riproducono fedelmente il disegno del pellame originale: per ottenere tale qualità la Conceria Samanta ha messo a punto e sviluppato apposite modalità produttive di stampaggio in relazione ai differenti pellami, sempre in stretta sinergia ed interazione con la clientela con la quale esiste uno stretto rapporto di collaborazione a partire dalle fasi di progettazione e di *design* degli stampati. Nell'impresa è, infatti, presente un reparto specializzato nel continuo miglioramento ed innovazione dei processi di stampaggio al fine di ottenere sempre un'elevata qualità del prodotto finito ed in linea con le esigenze ed aspettative della clientela, come anche un laboratorio di prove ed analisi che contribuisce al controllo continuo della qualità operando nel rispetto dei parametri ambientali. Inoltre, in questo contesto, la Conceria Samanta ha un'area specificamente dedicata al *design* e sviluppo dei modelli di pelle da stampare ("stampi") in relazione ai quali si ricorda che la Conceria Samanta possiede nel suo "archivio" più di 4.000 modelli di stampi.

Nel 2019 l'azienda viene ceduta al gruppo Chanel, gruppo che, anche per il segmento di mercato nel quale opera e per il suo ruolo di *player* globale, è particolarmente attento alla qualità coniugata al rispetto delle tematiche ambientali ed etiche della produzione. A partire dal 2019, su esplicita istanza della casa madre, nella Conceria Samanta si assiste ad un'accelerazione ed un rinnovato impulso riguardo alle tematiche della tracciabilità, sostenibilità e salvaguardia dell'ambiente, fino alla responsabilità sociale, tematiche considerate centrali per la competitività dell'impresa nel mercato. Tale rinnovata e rafforzata attenzione, ha condotto a focalizzare le attenzioni nei due ambiti aziendali oggetto del piano formativo, cioè le certificazioni ambientali e la tracciabilità dei materiali.

Nonostante la cessione al gruppo Chanel, il *management* dell'impresa, che ha 54 dipendenti, mantiene una forte autonomia in relazione alla gestione commerciale e produttiva senza abbandonare la propria strategia commerciale originale, orientata alla diversificazione dei clienti, sempre nel segmento dell'alta moda, senza divenire una "succursale" della casa madre: infatti Chanel rappresenta solo circa l'8% del fatturato della Conceria Samanta, mentre il resto è distribuito tra i più grandi marchi dell'alta moda (Gucci, McQueen, Bottega Veneta, ecc.).

Infine, come messo in evidenza dagli intervistati, i risultati di questi anni difficili non hanno compromesso il pieno utilizzo delle proprie risorse umane e della capacità produttiva, come anche il flusso di investimenti dell'impresa che continua nonostante un forte calo del fatturato di circa il 45% tra 2019 e 2020 (da 16.500.000 a 9.000.000 di €) e con una perdita però contenuta a 600.000 €. Il fatturato atteso per il 2021 è previsto ancora in calo, per attestarsi intorno agli 8.000.000 €.

2.2 Orientamenti strategici dell'azienda e del settore

Nel contesto settoriale e produttivo della Conceria Samanta descritto nel paragrafo precedente, l'orientamento strategico dell'impresa si è indirizzato a ottenere il controllo diretto delle distinte fasi del ciclo produttivo, per garantirsi, oltre che ad una maggiore efficienza nelle varie fasi, anche *standards* qualitativi sempre elevati. Tale orientamento strategico è motivato dall'esigenza, per mantenere e migliorare la qualità della produzione, di raggiungere il presidio diretto del ciclo produttivo ed il controllo di quelle aree aziendali (relative al rispetto dell'ambiente, al risparmio energetico, alle certificazioni, alla tracciabilità, all'interconnessione tra gestione e ciclo produttivo, all'adozione di rinnovate modalità produttive legate allo stampo delle pelli) ritenute chiave per assicurare il proprio posizionamento competitivo e che devono essere necessariamente affrontate e risolte in un'ottica integrata di

organizzazione aziendale. Per questa ragione, la Conceria Samanta ha potuto, nel corso degli anni ed attraverso continui investimenti in infrastrutture, macchinari e risorse umane, internalizzare l'intero ciclo produttivo dei pellami stampati per assicurarsi, come già sopra accennato, il controllo totale della qualità delle varie fasi produttive, in particolar modo della progettazione e del *design* dei modelli da stampare, della predisposizione ed allestimento dei campionari, della fase di pre-industrializzazione, fino ad arrivare alla produzione delle proprie collezioni attraverso le fasi classiche delle produzioni conciarie (depilazione delle pelli, concia, riconcia, tintura ed asciugatura) ed al processo di stampaggio che è stato profondamente innovato passando da modalità di stampa che in origine era stampa *inkjet*, allo stampaggio a caldo e digitale. Per questa ragione, negli ultimi anni, l'azienda ha effettuato importanti investimenti in macchinari, impianti, apparecchiature e strutture informatiche (*hardwares* e *softwares*), anche in relazione alle tecnologie di Industria 4.0. Nello specifico si ricordano i seguenti:

- in relazione alle tecnologie di Industria 4.0, gli investimenti effettuati si possono ricondurre all'ambito delle "macchine utensili controllate da *computer*" e quindi collegate al sistema informatico dell'impresa, ovvero:
 - come appena ricordato, al fine di rafforzare la qualità di stampaggio dei pellami, sono stati acquistati 4 macchinari di tecnologia avanzata per la stampa digitale;
 - per migliorare la fase di spruzzatura, ovvero la fase di applicazione che, valendosi di un getto ad aria compressa, serve a deporre sulle pelli sotto forma di minute goccioline le miscele coprenti, sono stati introdotti nuovi e moderni macchinari;
 - per migliorare la fase di stiratura, ovvero il procedimento con cui le pelli vengono stirate a caldo e con pressioni variabili per migliorare l'adesione delle sostanze applicate nelle varie fasi di concia, sono stati introdotti nuovi e moderni macchinari;
- sono stati acquistati ed implementati *softwares* per la gestione e controllo delle fasi produttive dell'impresa, questo per gestire e controllare i macchinari per la stampa digitale dei quali al punto precedente. Nell'ambito di Industria 4.0., tali investimenti possono essere ricondotti all'ambito delle tecnologie Industria 4.0 relative al "MES (*Manufacturing Execution Systems*)".

Infine, per rafforzare la strategia competitiva in direzione della certificazione ambientale/sociale e della tracciabilità della produzione, la Conceria Samanta ha ottenuto le seguenti certificazioni:

- la certificazione LWG: la Conceria Samanta è *Gold Rated* (livello raggiunto quest'anno¹) in relazione al protocollo di *audit* LWG (*Leather Working Group*) che è uno strumento per valutare le prestazioni ambientali dei produttori di pelletteria certificando lo sforzo verso una produzione ecologica e una gestione sistemica della qualità, dell'ambiente, della sicurezza e dell'etica, come anche richiesto dalle esigenze di mercato;
- il *Green energy Certificate* che certifica l'uso esclusivo di energia elettrica proveniente da impianti alimentati dalle sole fonti rinnovabili: con questa scelta si contribuisce a ridurre le emissioni di CO2 legate alla propria attività;

¹ Si ricorda che la Conceria Samanta ha conseguito ad aprile 2021 il livello *Gold Rated* della certificazione LWG dopo la partecipazione al piano formativo oggetto del presente *report* e che prevedeva proprio un'azione formativa specifica, ovvero "Formazione sul nuovo protocollo LWG".

- la certificazione UNI EN 16484:2015 “Cuoio – requisiti per la determinazione dell’origine della produzione del Cuoio” che certifica l’origine italiana del pellame, certificazione che si basa sul principio dell’ultima trasformazione sostanziale secondo le regole non preferenziali dell’origine;
- la certificazione UNIC Social, che attesta la presenza di un sistema di gestione della responsabilità sociale dell’impresa;
- la certificazione della tracciabilità delle materie prime, secondo specifica tecnica icec_ts_sc410 secondo regolamento ICEC tr01.

In conclusione, come confermato dagli stessi intervistati, la strategia aziendale anche nel futuro continuerà a prevedere investimenti ed attenzioni importanti in queste aree aziendali con l’obiettivo di mantenere il livello qualitativo della produzione e dei relativi impianti, come anche le certificazioni ottenute.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La Conceria Samanta, anche in virtù degli investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni e dell’esigenza di aver risorse umane sempre con competenze aggiornate e di elevato livello, considera la formazione del proprio personale come uno degli obiettivi aziendali prioritari, obiettivo da adottare attraverso un processo continuo nel tempo di formazione ed addestramento teso a contribuire al rafforzamento e al miglioramento della competitività dei processi aziendali al fine di poter rispondere adeguatamente alle esigenze dei propri clienti.

Nello specifico del piano “La formazione per lo sviluppo della competitività d’impresa”, si rileva che gli obiettivi aziendali rientrano pienamente e sono stati considerati in modo adeguato nella strutturazione delle azioni formative. Infatti, il piano formativo risponde specificamente ad alcuni obiettivi aziendali che sono stati descritti nei paragrafi precedenti, in particolare e come già ricordato, in relazione all’implementazione del nuovo protocollo di certificazione LWG e alla tracciabilità delle pelli usate in conceria.

Per questa ragione la partecipazione del personale aziendale al piano formativo, con l’obiettivo aziendale di approfondire il nuovo protocollo LWG e per riuscire nel breve periodo a salire nei livelli di certificazione, poteva essere raggiunto solo affrontando alcune criticità interne esistenti, individuate anche in sede di analisi dei fabbisogni formativi, ovvero il basso livello di conoscenze e competenze proprie del personale e relative alla gestione dei prodotti chimici, alla gestione dei rifiuti ed, in generale, al rafforzamento dei dispositivi di sicurezza riguardanti il processo di concia. D’altra parte, le azioni formative del piano avrebbero dovuto contribuire ad un altro obiettivo aziendale, cioè migliorare ed approfondire le competenze presenti in azienda relative alla tracciabilità delle materie prime usate nel processo produttivo: per questa ragione, era necessario rafforzare le competenze dei responsabili aziendali deputati all’implementazione e miglioramento del sistema di tracciabilità dei prodotti aziendali.

Alla luce di quanto sopra descritto, il piano ha previsto di coinvolgere come partecipanti alle azioni formative i responsabili aziendali della produzione, della tracciabilità, degli acquisti di materie prime e delle procedure di certificazione. Inoltre, considerando che le metodologie didattiche avevano previsto il ricorso al *training on the job*, l’accompagnamento dei docenti presso l’impianto produttivo avrebbe dovuto coinvolgere anche i lavoratori assegnati alle mansioni e/o attività oggetto di formazione, ma che non partecipavano al piano in veste di discenti.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il posizionamento competitivo della Conceria Samanta richiede un costante aggiornamento ed innovazione dei processi aziendali, in particolare quelli relativi al mantenimento di elevati *standards* qualitativi della produzione ed alla adozione di un approccio gestionale improntato alla sostenibilità ambientale e sociale.

In questo contesto, l'impresa, oltre ad aver realizzato importanti investimenti in strutture ed impianti, assegna un'importanza strategica al miglioramento continuo delle competenze del proprio personale, assumendo un approccio di formazione continua.

In questo contesto, gli obiettivi strategici aziendali prevedevano, nel breve periodo, la realizzazione di attività specifiche di formazione relative al rafforzamento delle competenze del proprio personale finalizzate all'ottenimento della certificazione *LWG Gold rated* ed al miglioramento del sistema di tracciabilità dei pellami. Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio si inserisce proprio in questo processo continuo di miglioramento delle competenze dei lavoratori associato ai cambiamenti ed alle innovazioni introdotte negli ultimi anni e, nello specifico, si è dedicato all'erogazione di azioni formative relative alle due suddette tematiche.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata realizzata in stretta sinergia tra lo *staff* della Conceria Samanta e la Masoni Consulting, società con sede nel distretto industriale di Santa Croce e che si occupa, come ricordato, di fornire servizi di consulenza tecnica ed organizzativa nei settori ambiente, nei sistemi di gestione e qualità, sicurezza ed erogare attività formative in qualità di agenzia formativa accreditata presso la Regione Toscana. La relazione tra la Conceria Samanta e la Masoni Consulting, che è stato il soggetto erogatore delle azioni formative del piano, è consolidata da anni anche in virtù di una stretta collaborazione che si è rafforzata nel corso del tempo grazie alla profonda conoscenza delle problematiche specifiche delle imprese del distretto da parte della Masoni Consulting.

Il fabbisogno formativo è stato individuato congiuntamente con la Masoni Consulting e ha visto coinvolte figure professionali aziendali (riconducibili a figure di elevata specializzazione) che hanno poi anche partecipato alle azioni formative: la responsabile della produzione, il responsabile della tracciabilità e dell'acquisto di materie prime ed il direttore amministrativo, coinvolto direttamente in quanto responsabile della gestione dei processi di certificazione e che coordina le varie aree aziendali interessate e predispone la documentazione necessaria.

I fabbisogni formativi maggiormente pressanti sono stati individuati analizzando gli ambiti competitivi critici dell'azienda e che richiedevano un intervento formativo immediato per poter continuare ad essere competitivi, soprattutto per poter tenere conto delle esigenze della clientela della Conceria Samanta che è molto attenta alle tematiche della sostenibilità ambientale e della tracciabilità dei pellami utilizzati nelle loro produzioni.

La metodologia seguita, in virtù del rapporto di conoscenza reciproca esistente con la Masoni Consulting, è stata di carattere "informale" e "semi strutturato", ovvero attraverso incontri in azienda che hanno permesso di valutare direttamente quali fossero gli ambiti critici, lo stato di avanzamento nella loro risoluzione e le necessità attuali di miglioramento in termini di competenze del personale da rafforzare. La

conoscenza consolidata del settore e delle dinamiche competitive da parte di entrambi ha poi permesso di individuare gli ambiti formativi nei quali era maggiormente necessario intervenire con azioni specifiche. Tali ambiti sono specificati nei due seguenti:

- 1) la nuova normativa relativa alla certificazione LWG: la nuova normativa richiedeva un profondo aggiornamento ed approfondimento da parte delle risorse umane dell'impresa per conseguire l'obiettivo aziendale di passare dal livello *Bronze rated* LWG al livello *Gold rated* LWG;
- 2) l'approfondimento e sistematizzazione della tracciabilità delle materie prime (pellame di origine bovina o caprina): questo richiedeva azioni formative dirette a fornire al personale dell'impresa le conoscenze e competenze necessarie per acquisire il metodo e gli strumenti necessari per approfondire il sistema di tracciabilità dei pellami ed implementarlo in relazione ad una maggiore percentuale di materie prime.

L'individuazione dei suddetti due ambiti formativi è stata ritenuta strategica per la competitività aziendale, soprattutto per l'impatto non solo sulle aree aziendali direttamente coinvolte, ovvero la produzione, l'acquisto di materie prime e la gestione amministrativa, ma anche su altre aree strategiche dell'impresa come l'area del controllo della qualità e della logistica interna, in particolare in relazione alla gestione dei residui delle materie prime.

In conseguenza dell'individuazione del fabbisogno formativo, i risultati attesi delle azioni formative che si sarebbero andati a progettare non riguardavano solo il rafforzamento delle competenze da formare e ritenute necessarie per affrontare e risolvere le criticità rilevate in relazione ai due ambiti sopra indicati, ma anche procedere ad un trasferimento operativo nella struttura ed organizzazione aziendale delle competenze acquisite per risolvere le criticità individuate. Tali risultati attesi erano direttamente collegati al raggiungimento della certificazione LWG *Gold rated* ed al miglioramento tangibile e misurabile del sistema aziendale di tracciabilità dei pellami.

Per questa ragione, la scelta delle metodologie didattiche ha visto, accanto ad una parte teorica da svolgere in aula e relativa alla normativa ed alla identificazione degli scostamenti tra situazione attuale e situazione da raggiungere, la presenza di una forte componente di *training on the job* che prevedesse un accompagnamento operativo da parte dei docenti al personale dell'impresa per implementare le azioni ed i correttivi necessari emersi dall'individuazione degli scostamenti rilevati.

Infine, si ricorda che la Conceria Samanta non ha utilizzato altri canali di finanziamento, oltre a quelli di Fondimpresa, per realizzare ulteriori azioni formative legate ai fabbisogni formativi individuati.

3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione delle azioni formative è stata effettuata dalla Masoni *Consulting* e validata con i referenti della Conceria Samanta indicati nei paragrafi precedenti. Si rileva che la progettazione è coerente, in termini di obiettivi formativi, esiti attesi, metodologie didattiche adottate e profilo dei partecipanti rispetto a quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni formativi.

D'altra parte si osserva che il processo di progettazione è debole per quanto riguarda la formalizzazione dei processi formativi e delle relative azioni, in particolar modo la micro progettazione esecutiva che, di fatto, non è stata effettuata in quanto si è passati direttamente dalla progettazione all'erogazione delle azioni formative. Le stesse osservazioni si possono fare anche in relazione alla mancata formalizzazione delle

procedure di valutazione delle competenze dei discenti, sia in entrata che in uscita e dei relativi apprendimenti.

Nello specifico, i fabbisogni formativi sono stati tradotti nella progettazione e realizzazione delle due seguenti azioni formative:

- 1) **Formazione sul nuovo protocollo LWG**, dalla durata di 24 ore. A questa azione formativa hanno partecipato 2 persone, Maria Onofrio Maria, responsabile della produzione, e Nicola Gronchi, responsabile amministrativo e delle procedure di certificazione. Il contenuto dell'azione formativa ha riguardato l'esame ed approfondimento delle conseguenze operative in ambito aziendale del nuovo protocollo LWG nel settore specifico della conceria, con particolare riferimento ai temi dell'etica, della salvaguardia dell'ambiente e della sicurezza in un'ottica di sostenibilità ambientale e l'introduzione del concetto di *chemical management* presso il personale dell'impresa;
- 2) **Formazione sul sistema di tracciabilità delle pelli in conceria**, dalla durata di 18 ore. A questa azione formativa hanno partecipato 3 persone, ovvero Maria Onofrio, responsabile della produzione, Nicola Gronchi, responsabile amministrativo e delle procedure di certificazione e Stefano Regoli, responsabile della tracciabilità e degli acquisti di materie prime. Il contenuto dell'azione formativa ha riguardato l'esame delle tematiche e dei criteri vincolati ad un maggior controllo delle forniture di pellame, incluso la maggiore conoscenza dei paesi di origine delle materie prime (pelli), degli allevamenti da cui provengono e delle strutture di macellazione.

Le metodologie didattiche hanno previsto una parte in modalità lezione frontale ed una parte importante in modalità *training on the job*, che ha previsto l'affiancamento dei docenti direttamente presso la sede e gli impianti produttivi dell'impresa e ha coinvolto anche altro personale aziendale oltre i tre discenti. Come riferito dagli intervistati, le suddette modalità didattiche sono risultate estremamente efficaci in quanto hanno permesso di implementare operativamente le tematiche trattate ed a trasferirle al personale dell'azienda. In questo senso la durata delle due azioni formative è stata del tutto appropriata per svolgere adeguatamente le azioni formative.

In questa direzione, il docente, ingegnere ambientale fornito dalla Masoni Consulting con grande esperienza nel settore conciario si è calato nella realtà specifica della Conceria Samanta, analizzando in dettaglio le necessità dell'impresa, individuando gli ambiti critici ed il relativo percorso di miglioramento. Il docente è riuscito ad indirizzare la formazione dei discenti in maniera appropriata e professionale verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati in merito al percorso formativo, raggiungendo un equilibrio tra formazione teorica e la sua applicazione operativa.

Il percorso formativo si è svolto rispettando il programma ed il cronogramma stabilito, con un gradimento elevato da parte dei partecipanti.

Non è stato predisposto un sistema di valutazione degli apprendimenti formalizzato, privilegiando l'impatto dell'azione formativa sulla realtà aziendale come principale indicatore per valutare gli esiti delle azioni formative.

3.3 Considerazioni riepilogative

In sintesi, il piano formativo "La formazione per lo sviluppo della competitività d'impresa" si è inserito in maniera coerente negli obiettivi aziendali risultando decisivo per l'implementazione della certificazione LWG e per il miglioramento del sistema di tracciabilità dei pellami usati nella produzione. La formazione del

personale coinvolto ha permesso di sviluppare, approfondire ed applicare le conoscenze trasmesse dal docente, contestualizzandole alla realtà aziendale e sviluppando azioni di correzione e miglioramento in tutta la struttura produttiva ed organizzativa della Conceria Samanta.

Infine, il piano è stato realizzato rispettando pienamente la progettazione effettuata per rispondere con coerenza ai fabbisogni formativi identificati, mettendo in evidenza una stretta collaborazione tra soggetto destinatario e soggetto formatore che ha permesso di centrare gli obiettivi del piano e raggiungerli.

L'analisi dei fabbisogni formativi ha permesso di identificare le aree tematiche di interesse, specificando in modo preciso i miglioramenti delle competenze da ottenere e associandole ai profili professionali aziendali da coinvolgere nelle azioni formative.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto della formazione, conformemente agli obiettivi prefissati ed ai risultati attesi, è già stato anticipato nei paragrafi precedenti, e si può collegare direttamente alle due azioni formative realizzate.

In primo luogo, la prima azione formativa, "Formazione sul nuovo protocollo LWG", ha gettato le basi teoriche ed operative necessarie all'impresa per recepire il nuovo protocollo LWG, identificando le criticità esistenti ed iniziando il percorso di miglioramento / adeguamento aziendale non solo a livello di risorse umane ma anche di cambiamenti strutturali nell'organizzazione interna. La formazione ricevuta dal personale coinvolto ha permesso di ottenere rapidamente, a poca distanza temporale dalla conclusione dell'azione formativa stessa, il livello *Gold rated* della certificazione LWG, salendo a questo livello dal livello *Bronze rated* detenuto in precedenza dalla Conceria Samanta.

In secondo luogo, la seconda azione formativa, "Formazione sul sistema di tracciabilità delle pelli in conceria", è andata da operare nel sistema di tracciabilità aziendale che era ancora incompleto e non del tutto adeguato a rispondere alle esigenze del mercato e della clientela. Il personale aziendale che ha partecipato all'azione formativa ha potuto approfondire e risolvere le criticità interne da risolvere per implementare un sistema di tracciabilità del pellame utilizzato per la produzione che rispettasse gli *standards* ed i principi richiesti dalla normativa. In particolare si è strutturato ed implementato un sistema di selezione dei fornitori basato sull'analisi dei requisiti richiesti in termini di sostenibilità e qualità della materia prima: questo ha condotto ad approfondire la conoscenza relativa ai fornitori di pellame e alle relative condizioni produttive esistenti nei paesi di origine delle materie prime, ovvero le condizioni degli allevamenti di bestiame dai quali provengono le pelli e delle relative procedure di macellazione. Tale azione ha condotto alla selezione dei paesi di origine dei pellami usati e alla loro sostituzione con altri paesi nei quali esistono i requisiti di tracciabilità richiesti. Come risultato, la Conceria Samanta è riuscita ad assicurare la tracciabilità del 79% dei pellami usati nella produzione, raggiungendo un maggior controllo sulla qualità e sulle condizioni delle forniture di pellame.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha prodotto un forte impatto operativo nella struttura della Conceria Samanta già durante l'erogazione delle azioni formative in virtù dell'accompagnamento *on the job* realizzato, identificando e risolvendo le criticità operative che hanno poi permesso l'ottenimento degli obiettivi aziendali prefissati in relazione al piano formativo, ma anche in relazione agli obiettivi strategici aziendali.

Sulla base delle attività svolte, quindi, si rileva che i risultati attesi sono stati raggiunti, giustificando in pieno i costi ed il tempo dedicatoci. Infatti, successivamente alla fine del corso di formazione, sono stati conseguiti due risultati importanti:

- 1) ad aprile 2021 è stata ottenuto il livello *Gold rated* della certificazione LWG, salendo a questo livello dal *Bronze rated*;
- 2) è stato approfondito e migliorato il sistema aziendale di tracciabilità delle pelli usate in azienda, arrivando ad assicurare la tracciabilità del 79% dei pellami usati in produzione.

5. Conclusioni

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

In termini generali, tra i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione erogata dal piano e che hanno permesso il suo corretto svolgimento, si indica la rispondenza delle attività formative agli obiettivi strategici aziendali, ovvero la presenza di una corretta valutazione del ruolo che può avere la formazione nell'ambito del loro raggiungimento. Il piano formativo è stato considerato funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali in quanto la sua progettazione e realizzazione è stata adottata ed internalizzata dal personale dell'impresa, circostanza che ha rappresentato un fattore chiave per raggiungere gli obiettivi ed i risultati prefissati.

Nello specifico, si possono individuare anche i seguenti ulteriori fattori che hanno influito positivamente sulla formazione:

- l'attiva e proattiva partecipazione dei discenti, responsabili di importanti aree aziendali, non solo nell'erogazione ed adozione operativa delle azioni formative, ma anche nel processo di analisi (identificazione puntuale) del fabbisogno formativo, nella validazione della progettazione e nella scelta del docente;
- l'estrema concretezza delle azioni formative, le quali, a partire dalla corretta e precisa identificazione del fabbisogno formativo, ha permesso di implementare nell'impresa le tematiche oggetto della trattazione normativo / teorica;
- strettamente legato al fattore precedente, l'appropriata scelta delle metodologie formative che hanno previsto una forte rilevanza assegnata all'accompagnamento *on the job* che ha permesso il trasferimento delle conoscenze oggetto del piano non solo ai discenti ma anche al resto della struttura aziendale attraverso la loro applicazione concreta per la risoluzione delle criticità che erano presenti, la cui rimozione ha consentito di ottenere l'impatto evidenziato nei paragrafi precedenti;
- la disponibilità dell'organizzazione aziendale ad adottare i cambiamenti proposti dalle azioni formative ed accompagnare la loro implementazione, non solo attraverso la partecipazione del personale dell'impresa, ma anche con investimenti appropriati che sono stati necessari per dare seguito operativo alle azioni dal piano formativo;
- l'elevato livello di preparazione e motivazione dei partecipanti e la loro profonda conoscenza dell'impresa e delle dinamiche produttive e di mercato del settore ha rappresentato un fattore positivo per la corretta realizzazione del piano formativo;
- la conoscenza del settore e delle relative criticità e fattori competitivi da parte del docente dell'agenzia formativa Masoni Consulting e la sua disponibilità ad interagire con il personale della

Conceria Samanta per la realizzazione del piano, frutto anche di un rapporto consolidato di collaborazione con l'impresa.

Nella tabella seguente, si riporta un'analisi SWOT del piano formativo.

Tabella 1 – SWOT piano formativo

SWOT	Vantaggi / opportunità	Rischi e pericoli
Interno	<u>Punti di Forza:</u> - rispondenza agli obiettivi strategici aziendali; - scelta appropriata delle metodologie didattiche e della durata delle azioni formative; - impatto di breve periodo dei risultati; - coinvolgimento risorse umane interne; - elevato livello delle competenze delle risorse umane interne partecipanti; - disposizione a investire da parte dell'impresa per raggiungere gli obiettivi aziendali; - preparazione ed esperienza operativa nel settore del docente.	<u>Punti di debolezza</u> - debole formalizzazione della progettazione; - assenza di procedure di valutazione degli apprendimenti.
Esterno	<u>Opportunità</u> - miglioramento della competitività dell'impresa; - miglioramento della risposta alle esigenze dei clienti; - miglioramento importante degli ambiti operativi considerati dalle azioni formative.	<u>Minacce</u> - perdita (fuoriuscita dall'impresa) delle risorse umane interne che hanno partecipato alla formazione; - rallentamento degli investimenti dell'impresa che non accompagnino costantemente le azioni formative realizzate.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione al piano formativo “La formazione per lo sviluppo della competitività d'impresa”, le buone prassi formative aziendali che si rilevano nella storia di formazione della Conceria Samanta si riferiscono, in particolare, alla rispondenza tra contenuti e risultati attesi del piano formativo con gli obiettivi strategici aziendali relativi al posizionamento competitivo dell'impresa. Le attività formative, inserendosi in un processo di rafforzamento della competitività aziendale necessaria per rispondere alle dinamiche di mercato ad alle esigenze dei clienti, hanno fornito gli elementi necessari per apportare quei cambiamenti e miglioramenti opportuni per rafforzare i processi produttivi ed organizzativi aziendali.

La rispondenza del piano agli obiettivi competitivi aziendali è stata, inoltre, assicurata dalla partecipazione dei massimi livelli aziendali alle azioni formative, circostanza che ha poi permesso di diffondere e trasferire le conoscenze acquisite al resto della struttura aziendale. Infatti, come riferito dagli intervistati, si rileva che il presente piano formativo ha contribuito, anche in virtù dell'impatto che ha prodotto già nel breve periodo, a cambiare la visione ed il ruolo che aveva il personale aziendale in relazione alle attività di formazione. Non solo i discenti, ma anche il resto del personale addetto alla produzione, alla qualità ed al trattamento delle materie prime (siano esse pelli o componenti chimici usati nel processo di conciatura), sono stati coinvolti nel processo di adozione operativa delle conoscenze trasmesse dalla formazione,

conducendoli a considerare la formazione come un valore aggiunto per migliorare le condizioni lavorative e la competitività dell'impresa.

In sintesi, l'adeguata valutazione di "buona prassi formativa aziendale" in relazione al piano formativo "La formazione per lo sviluppo della competitività d'impresa" può essere valutata in forma strutturata se analizziamo i seguenti criteri:

- **efficacia**: il piano genera risultati adeguati, rispetto agli obiettivi prestabiliti ed ai risultati attesi, con effetti diretti sui beneficiari, intermedi già nel corso della realizzazione e finali di breve periodo;
- **efficienza**: esiste un rapporto estremamente equilibrato tra risorse impiegate e risultati conseguiti;
- **sostenibilità**: il piano formativo, inserendosi in una prassi aziendale consolidata di formazione continua e incidendo positivamente su variabili competitive dell'impresa, dimostra di avere la capacità di generare risultati strutturali e nuove risorse (professionali, produttive) oltre la propria durata.

Il piano ha inoltre messo in evidenza:

- un'ottima **capacità di risposta** a bisogni concreti dell'impresa contribuendo alla risoluzione di criticità specifiche;
- una buona **qualità interna** del piano formativo, anche se si è rilevata una debole formalizzazione della progettazione e delle attività di monitoraggio / valutazione delle competenze acquisite;
- il piano si inserisce con **continuità** in un percorso di formazione dell'impresa, anche se la formazione realizzata in azienda è spesso effettuata "informalmente" mediante affiancamento *on the job* tra il personale interno e/o con l'intervento di consulenti esterni;
- in relazione al **trasferimento** e la **diffusione delle buone pratiche internamente all'impresa**, si rileva che il presente piano rappresenta una buona prassi aziendale in quanto coinvolge l'intera struttura dell'impresa, diffondendo al suo interno le informazioni e le pratiche oggetto di formazione, e si inserisce in una chiara strategia aziendale tendente a massimizzare i risultati conseguiti in termini di impatto competitivo e di rapporto costi / benefici. In questo senso il piano produce un cambiamento strutturale e qualitativo nel sistema della formazione in azienda e, in particolare, migliora la percezione del personale dell'impresa in relazione al contributo della formazione in quanto ha potuto constatare il buon esito operativo delle azioni formative;
- in relazione alla **riproducibilità in contesti formativi simili**, l'esperienza del piano ha sicuramente la possibilità, dato il contesto produttivo di tipo distrettuale nel quale opera la Conceria Samanta, di essere riprodotto in altri contesti formativi simili, in special modo, oltre che per la capacità di risposta e la buona qualità interna, in virtù delle tematiche trattate che hanno rilevanza competitiva per le imprese del settore;
- per quanto riguarda la **trasferibilità in ambiti e contesti formativi diversi**, d'accordo alla tassonomia fornita da Fondimpresa, si rileva che il presente piano si può inserire in un processo di "*Trasferimento come sviluppo di reti*" in quanto, avendo trattato esigenze formative caratteristiche del settore, potrebbe essere trasferito anche ad imprese di settori contigui (calzature, pelletteria) che affrontano problematiche simili (in special modo la tracciabilità) o ad imprese conciarie in relazione ad ulteriori criticità specifiche del settore. D'altra parte, va ricordato che gli interventi formativi dovrebbero essere necessariamente contestualizzati a ciascuna realtà aziendale a

secondo del punto di partenza iniziale, alla qualità, disponibilità e coinvolgimento delle risorse umane aziendali e le possibilità di investimento di ciascuna impresa.

Nella Tabella 2 – “Scheda sintetica storia di formazione” e nella Tabella 3- “Griglia per la valutazione delle buone pratiche”, si riportano sinteticamente le valutazioni sopra effettuate.

5.3 Conclusioni

In conclusione, come illustrato nel corso del presente *report*, si osserva che il piano formativo, lineare, concreto e con un impegno finanziario limitato, ha permesso all’impresa di formare adeguatamente il proprio personale e riuscire a metterlo nelle condizioni di affrontare e risolvere le criticità interne individuate chiaramente sia a livello di obiettivi strategici aziendali che di analisi dei corrispondenti fabbisogni formativi.

In questo senso il piano formativo “La formazione per lo sviluppo della competitività d’impresa” è da considerarsi una buona prassi formativa, meritevole di essere replicata e trasferita a realtà produttive simili. Questo non solo per le tematiche affrontate che sono di rilevanza strategica per il settore conciario, ma anche per la qualità del piano formativo.

Infatti, la risoluzione delle criticità, avvenuta in larga misura grazie allo svolgimento delle azioni formative che hanno trovato un equilibrio appropriato tra metodologie didattiche di lezione frontale e di affiancamento *on the job* docente-discenti, ha poi permesso di ottenere la certificazione LWG al massimo livello e di approfondire e migliorare sostanzialmente la tracciabilità delle pelli usate nella produzione.

Gli intervistati hanno espresso il massimo gradimento e soddisfazione per le attività formative svolte che, attraverso il loro taglio operativo, hanno permesso di coinvolgere anche il personale che non ha partecipato direttamente al percorso formativo e di diffondere l’impatto in tutta la struttura aziendale e rafforzare la percezione positiva circa l’utilità della formazione.

Tabella 2 - Scheda sintetica storia di formazione

Impresa	Conceria Samanta S.p.a.
Regione	Toscana
Settore di Attività Economica	19.10.00
Ambito tematico strategico	Economia circolare/sostenibilità
Piano Formativo	Piano aziendale, "La formazione per lo sviluppo della competitività d'impresa", CI Piano 283904
Tematiche formative principali	- Protocollo di certificazione LWG; - Tracciabilità del pellame usato nella produzione.
Modalità didattiche	Aula, <i>training on the job</i>
Elementi di interesse	Si tratta di un esempio concreto di adozione, in un settore tradizionale e ricco di problematiche, di un approccio gestionale orientato alla sostenibilità ambientale ed all'innovazione organizzativa che permette, da un lato, di rispettare i parametri ambientali, di sicurezza e di eticità e, dall'altro, di rafforzare e migliorare il posizionamento competitivo dell'impresa attraverso la realizzazione di azioni formative delle risorse umane estremamente centrate ed allineate alle esigenze competitive dell'impresa che hanno permesso di ottenere un impatto sostanziale e di breve periodo sulla struttura aziendale in relazione alla certificazione LWG ed alla tracciabilità dei materiali.
Elementi di successo della formazione	- L'allineamento tra obiettivi aziendali e ruolo assegnato alla formazione per raggiungerli; - l'attiva e proattiva partecipazione dei discenti, non solo nell'erogazione ed adozione operativa delle azioni formative, ma anche nel processo di analisi del fabbisogno formativo e nella validazione della progettazione e scelta dei docenti; - l'estrema concretezza delle azioni formative; - l'appropriata scelta delle metodologie formative che hanno previsto una forte rilevanza assegnata all'accompagnamento <i>on the job</i>; - la disponibilità dell'organizzazione aziendale a ricevere il cambiamento proposto dalle azioni formative ed accompagnare la sua implementazione; - l'elevato livello di preparazione e motivazione dei partecipanti e la loro profonda conoscenza dell'impresa e delle dinamiche produttive e di mercato del settore; - la conoscenza del settore e dell'impresa da parte dell'agenzia formativa Masoni Consulting; - la preparazione ed esperienza operativa nel settore del docente.
Elementi di miglioramento	- migliorare la formalizzazione della progettazione dei processi

	formativi, realizzando anche la micro progettazione delle singole azioni formative; - formalizzare le procedure di valutazione delle competenze dei discenti, sia in entrata che in uscita. - proseguire nelle attività di formazione per assicurare i livelli di competitività in relazione alle tematiche oggetto del piano formativo che richiedono un continuo aggiornamento.
Buone Prassi Formative	- efficacia, efficienza e sostenibilità del piano; - l'impatto concreto sulla struttura aziendale (capacità di risposta); - qualità delle azioni formative; - miglioramento delle pratiche formative interne: il piano ha contribuito, anche in virtù dell'impatto che ha avuto, a cambiare in positivo la visione l'opinione che aveva il personale circa il ruolo in relazione ai processi di formazione. - continuità delle azioni formative nel corso del tempo; - la rispondenza del piano formativo agli obiettivi competitivi aziendali è stata assicurata dalla partecipazione dei massimi livelli aziendali che ha permesso poi di trasferire le conoscenze acquisite al resto della struttura aziendale; - le azioni formative che hanno trovato un equilibrio appropriato tra metodologie didattiche di aula e di affiancamento <i>on the job</i> discenti-docenti; - la possibilità di riproducibilità in ambiti e contesti formativi tanto simili come diversi.

Tabella 3 - Griglia per la valutazione delle buone pratiche

CATEGORIA	PROPRIETA	SCALA DI VALUTAZIONE					NOTE
		1	2	3	4	5	
Qualità strategica	Soluzione ai problemi					La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	La pratica identifica obiettivi strategici e, attraverso la sua erogazione, li raggiunge
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità					L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	La pratica dimostra una forte efficacia, efficienza, sostenibilità e qualità
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili				La pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni gestibili		La pratica ha la capacità potenziale di essere riprodotta in contesti aziendali simili in presenza di problemi uguali o simili
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi				La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche non sostanziali che possono assicurare gli stessi risultati		La pratica può essere riprodotta con aggiustamenti vincolati al punto di partenza dell'impresa, al livello e disponibilità al coinvolgimento delle risorse umane, alla disponibilità ad investire