

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2021

RAPPORTO TERRITORIALE AT TOSCANA

Rapporto a cura di Fabio Boscherini

1. Rapporto territoriale 2021 AT Toscana: premessa

Nel presente rapporto territoriale si illustrano le attività di monitoraggio valutativo svolte dalla AT Toscana nel corso del secondo semestre del 2021 e che hanno previsto l'analisi di quattro piani formativi realizzati nella regione. I piani formativi sono stati analizzati e ricostruiti nel loro svolgimento e realizzazione, utilizzando la metodologia sviluppata da Fondimpresa, metodologia che definisce le linee guida base per la redazione del *report* e per la rilevazione dell'esperienza formativa a livello di singola impresa. Infatti l'obiettivo dell'analisi è rappresentato dalla ricostruzione della partecipazione della singola impresa al piano formativo (c.d. storia di formazione) finalizzata all'individuazione di buone prassi formative relative al piano nella sua interezza, nel caso di piani aziendali, o a singole fasi dello stesso, come nel caso delle azioni formative svolte in relazione a piani del conto sistema. La rilevazione presso le imprese che hanno partecipato al piano si basa sulla somministrazione di un questionario semi strutturato ai responsabili dell'impresa in materia di gestione e formazione, oltre che ad alcuni discenti che hanno partecipato alle azioni formative.

Le imprese sono state scelte dall'AT Toscana sulla base di un processo di selezione di seguito descritto.

In primo luogo, l'AT Toscana ha individuato due ambiti tematici strategici prioritari nei quali andare ed effettuare le attività di monitoraggio valutativo. Gli ambiti strategici prioritari scelti sono stati i seguenti:

- 1) l'Economia circolare/sostenibilità;**
- 2) l'Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto.**

Gli ambiti tematici strategici prioritari sono stati scelti in base ad una valutazione circa la loro attualità e rilevanza competitiva per le imprese. Infatti, va osservato che, se da un lato, la tematica dell'economia circolare e della sostenibilità sociale ed ambientale rappresenta una tematica di attualità e rilevanza crescente, dall'altro quella legata all'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto rappresenta una tematica strategica per la competitività delle imprese, con rinnovata attualità se declinata in termini di innovazione legata all'introduzione delle tecnologie in ambito Industria 4.0.

In secondo luogo, l'AT Toscana ha provveduto alla scelta dei quattro piani formativi, due per ciascuna tematica, sui quali effettuare le attività di monitoraggio valutativo. I criteri che hanno indirizzato la scelta, effettuata in modalità *desk*, hanno cercato di rispettare lo spirito delle attività di monitoraggio valutativo, ovvero l'identificazione di buone prassi formative al fine di "trattare lezioni ed esperienze" utili da condividere sul territorio per migliorare l'efficacia e l'impatto delle azioni formative finanziate da Fondimpresa. In questo senso il criterio di scelta di selezione delle imprese si è basato sulla valutazione del profilo produttivo, competitivo e tecnologico delle imprese coinvolte nel piano e dei contenuti del piano stesso, così come riportati nella documentazione in possesso di Fondimpresa (formulario di presentazione, relazioni finali, relazioni di monitoraggio).

In terzo luogo, in ciascuno dei due ambiti si sono scelti un piano aziendale ed un piano finanziato con il conto sistema. In tale direzione si è cercato di evidenziare eventuali differenze nella prassi formative in relazione alle due tipologie di piani formativi.

In quarto luogo, non si sono effettuate considerazioni circa l'uso di criteri settoriali per la scelta dei piani, privilegiando l'ambito tematico prioritario piuttosto che quello di appartenenza settoriale. Infatti, tre dei quattro piani si riferiscono a settori produttivi "tradizionali" ed uno al settore di "alta tecnologia". Senza scendere in particolari, vale però la pena sottolineare che la distinzione tra settore tradizionale ed di alta

tecnologia è spesso fuorviante perché anche in ambiti produttivi tradizionali esistono sempre ampi spazi aperti all'innovazione ed al cambiamento, questo per combinare produzioni tradizionali con l'uso ed applicazione di nuove tecnologie ed il rispetto dell'ambiente. D'altra parte, non sempre il settore dell'alta tecnologia è sinonimo di elevata innovatività e rispetto per l'ambiente, ad esempio nel caso delle semplici attività di assemblaggio o riparazione di componenti e/o apparecchiature elettroniche.

Infine, non si è considerato come criterio di selezione la dimensione in termini di occupati delle imprese partecipanti ai piani. In ogni caso le imprese scelte hanno dimensioni, sia in termini di occupati che di fatturato, che è quella della media impresa: in questo senso, in tutti e quattro i casi si tratta di realtà aziendali strutturate e quindi dotate di un'organizzazione della produzione complessa ed articolata che richiede modalità organizzative adeguate ad assicurare il controllo efficiente della gestione.

In conclusione, il processo di selezione sopra brevemente illustrato ha condotto alla scelta dei seguenti piani formativi:

Ambito tematico strategico "Economia circolare/sostenibilità"

- il piano formativo aziendale "La formazione per lo sviluppo della competitività d'impresa", della Conceria Samanta S.p.a. che opera nel settore conciario e che ha riguardato il tema del raggiungimento di *standards* elevati di certificazione ambientale, di qualità ed il miglioramento dei sistemi di tracciabilità dei materiali usati nella produzione;
- il piano formativo "EDILTEX", a valere sul conto di sistema, avviso 2/2016 "Formazione a sostegno dell'innovazione tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti" rivolto a 5 imprese del settore tessile, tra le quali troviamo l'impresa Antica Valserchio S.r.l. che rientra fra i maggiori produttori italiani di scarpe per i grandi marchi dell'alta moda e che ha riguardato l'analisi delle possibilità di implementare processi aziendali per il riciclo e riutilizzo degli scarti ed esuberanti del materiale tessile finalizzato all'apertura di nuovi mercati di sbocco.

Ambito tematico strategico "Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto"

- il piano formativo aziendale "Formazione su analisi dei processi aziendali e Industria 4.0", della Makor S.r.l. che opera nella produzione chiavi in mano di impianti e macchinari per la rifinitura e verniciatura di legno ed altri materiali (vetro, plastica, metallo) e che ha riguardato l'adozione di una organizzazione di *smart factory* attraverso l'uso delle tecnologie Industria 4.0 per la gestione dei processi di logistica e quelli del magazzino e per l'implementazione dell'ERP aziendale;
- il piano formativo "Donatello" a valere sul conto di sistema, avviso 4/2017 "Competitività" al quale ha partecipato la MB Elettronica S.r.l. ed altre tre imprese del gruppo di cui è capofila. La MB Elettronica si occupa di progettazione, produzione e *testing* di schede e componenti svolgendo anche attività di R&S. Le azioni formative alle quali ha partecipato l'impresa hanno riguardato l'ottimizzare della gestione del magazzino ed il rafforzamento delle competenze del personale aziendale per la gestione ottimale delle risorse produttive e dei relativi flussi informativi.

2. Alcune considerazioni generali relative ai piani oggetto dell'attività di monitoraggio valutativo svolte in Toscana

Le quattro imprese intervistate per le attività di monitoraggio valutativo hanno tutte un profilo competitivo elevato, posizionandosi come *leaders* nei rispettivi mercati di riferimento, un'organizzazione strutturata e sono orientate all'innovazione continua dei propri processi aziendali con l'obiettivo di mantenere e rafforzare il posizionamento competitivo.

Nello specifico, si osserva che:

- la Conceria Samanta S.r.l. (piano formativo "La formazione per lo sviluppo della competitività d'impresa"), è un'impresa conciaria di medie dimensioni che opera nel distretto conciario di Santa Croce sull'Arno (Pi), specializzata nella produzione di pellami stampati che riproducono pelli originali (in particolar modo di rettili) e controlla l'intero ciclo di produzione, dalla progettazione alla produzione e distribuzione. La Conceria Samanta è stata acquisita nel 2019 dal gruppo Chanel che ha però mantenuto il *management* locale e le strategie imprenditoriali che hanno caratterizzato l'impresa sin dalla sua creazione. L'impresa opera con elevati *standards* di qualità ed ha avuto la necessità, per rispondere alle richieste della clientela di riferimento ovvero i grandi marchi dell'alta moda, di approfondire le tematiche della certificazione ambientale e della tracciabilità dei materiali utilizzati nella produzione, ovvero i pellami.
- L'Antivalserchio S.r.l. (piano formativo "Ediltex") è un'impresa di medie dimensioni che ha sede nella provincia di Lucca e si dedica alla produzione di sciarpe per clienti dell'alta moda di lusso, combinando l'uso della tecnologia tradizionale con quella moderna. L'impresa, che negli ultimi anni ha diversificato la produzione, adotta un orientamento strategico improntato alla qualità, all'innovazione ed alla sostenibilità ambientale e sociale. La partecipazione al piano formativo nasce dall'esigenza di approfondire ed implementare nella propria struttura i principi ed i requisiti dell'economia circolare per eliminare gli scarti e gli esuberanti di materiale tessile e riciclarli in altre tipologie produttive interne sviluppate *ad hoc* e finalizzati alla ricerca di nuovi mercati di sbocco.
- La Makor S.r.l. (piano formativo "Tecfor") è un'impresa di medie dimensioni di Sinalunga (Si), che controlla un gruppo di imprese del settore ed è specializzata nella produzione di impianti e macchinari per la rifinitura e verniciatura del legno e di altri materiali (plastica, vetro, metalli) e presidia l'intero ciclo produttivo. L'impresa opera quasi totalmente sui mercati esteri con un'ampia rete di distributori, basando la propria competitività sull'innovazione e la customizzazione della propria produzione alle esigenze del cliente. La strategia aziendale si basa sul raggiungimento di un'organizzazione *smart factory*, accompagnata da notevoli investimenti in tecnologie Industria 4.0, tematiche che hanno condotto l'impresa a partecipare al piano formativo Tecfor.
- La MB Elettronica S.r.l. (piano formativo "Donatello"), impresa di medie dimensioni di Cortona (Ar) che controlla un gruppo di tre imprese. Specializzata sin dagli anni della sua creazione nell'assemblaggio di schede elettroniche, negli ultimi anni ha sviluppato una rinnovata strategia competitiva posizionandosi, anche attraverso ingenti investimenti in strutture e risorse umane, nel supporto ai clienti (grandi imprese di settori *high-tech*) nell'intero ciclo produttivo, andando oltre l'assemblaggio per occuparsi della progettazione, il controllo e *testing* dei componenti elettronici (non solo schede ma anche cablaggi) e la gestione della *supply-chain* per conto dei clienti. Tale nuova strategia, adottata a partire dal 2015, ha

richiesto un aggiornamento delle competenze dei lavoratori che hanno condotto l'impresa a partecipare al piano formativo Donatello.

Il profilo delle imprese e le correlate strategie competitive hanno messo in evidenza fabbisogni formativi del proprio personale strettamente legati agli obiettivi strategici aziendali ed agli investimenti in risorse umane, impianti e tecnologie realizzati negli ultimi anni. I fabbisogni formativi, sulla base di una forte interazione tra soggetto attuatore e impresa, sono stati tradotti e trasferiti coerentemente nei piani di Fondimpresa. Le quattro imprese, dotate di risorse umane apicali di livello eccellente, adottano un approccio di formazione continua ed i piani analizzati sono andati ad inserirsi con coerenza ed efficacia nei percorsi formativi aziendali.

In questo contesto, come vedremo nel corso del *report*, i piani formativi oggetto del monitoraggio hanno raggiunto i risultati attesi e dato un apporto importante all'ottenimento degli obiettivi strategici aziendali e, nel caso di quelli temporalmente più lontani, hanno segnato e dato l'avvio a percorsi di cambiamento che hanno condotto ad un incremento della produttività e migliorato l'efficienza dei processi aziendali.

La qualità delle azioni formative, dall'uso delle metodologie didattiche fino alla preparazione ed esperienza dei docenti impegnati, ha prodotto dei buoni risultati ed è risultata adeguata nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In questo senso, si riconosce che le suddette affermazioni, sempre in un contesto di risultati attesi raggiunti, sono evidenti e con livelli maggiori di qualità per la Conceria Samanta e la Makor, lievemente inferiori per le altre due imprese.

Sia per la Conceria Samanta che la Makor, i piani formativi aziendali hanno permesso di ottenere risultati concreti nel breve periodo, non solo in termini di rafforzamento ed aggiornamento delle competenze dei lavoratori, ma anche e soprattutto per l'applicazione concreta nella struttura aziendale delle tematiche trattate durante la formazione in aula, raggiungendo un equilibrio eccellente tra metodologie didattiche frontali e *on the job* grazie all'accompagnamento e supporto tecnico/operativo effettuato dai docenti.

Nel caso della MB Elettronica, le azioni formative si inseriscono nel contesto di un piano del conto di sistema che affrontava tre ambiti tematici di ampio raggio. La MB Elettronica, pur contestualizzando l'intervento formativo alle proprie esigenze e fabbisogni formativi, non ha visto un pieno svolgimento operativo (attraverso il *training on the job*) delle tematiche trattate soprattutto per la ridotta durata in termini temporali delle azioni formative, le quali hanno però permesso di rendere continuativo un percorso di formazione dell'azienda già iniziato che ha contribuito ad accrescere le competenze dei discenti in accordo con gli obiettivi strategici dell'impresa.

Nel caso dell'Antica Valserchio, il piano formativo, nel contesto di un piano del conto di sistema, è stato centrato sulla *circular economy* che, facendo leva su questa area tematica "unica", ha definito un percorso formativo ed applicativo di intervento *on the job* comune alle imprese partecipanti. Come vedremo in dettaglio nel *report*, l'impresa ha apprezzato la parte teorica, nello specifico la normativa materia dell'azione formativa, ma non ha apprezzato particolarmente la parte *on the job* di intervento operativo, poiché è stata riscontrata una difficoltà da parte dei docenti nel calarsi nella realtà specifica dell'impresa. D'altra parte, il personale aziendale intervistato riconosce che le azioni formative del piano hanno rappresentato il punto di partenza per il processo di implementazione della strategia aziendale di sostenibilità ed adozione dell'approccio di economia circolare che fino a quel momento non era stato approfondito adeguatamente. Infatti, con la partecipazione al piano EDILTEX è iniziato un percorso

autonomo di crescita, innovazione e diversificazione produttiva che si è indirizzato verso sbocchi di mercato specifici dell'impresa e non verso quelli definiti in forma standardizzata *a priori* dal piano.

Infine, si ricordano due annotazioni metodologiche: la prima riguarda le interviste che sono state effettuate in presenza ai massimi livelli aziendali ovvero ai responsabili della gestione e della formazione, intervistando alcuni partecipanti alle attività formative ed utilizzando, come già ricordato, la metodologia sviluppata da Fondimpresa. Fa eccezione l'Antica Valserchio S.r.l. nel cui caso l'intervista è stata effettuata da remoto.

La seconda riguarda la struttura del presente *report* che riproduce quella definita da Fondimpresa e che presenta separatamente i *reports* dei quattro piani. Per ciascun piano sono state inserite una tabella con lo SWOT del piano formativo e alla fine del *report* due tabelle, una relativa alla scheda sintetica della storia di formazione ed una alla griglia per la valutazione delle buone pratiche.