

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022

***Conceria INCAS S.p.a:
La formazione per lo sviluppo della
competitività dell'impresa – Parte Terza***

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

*Titolo del Piano: **La formazione per lo sviluppo della competitività dell'impresa***
*– **Parte Terza – Piano ordinario***

*ID Piano: **261005***

*Ambito tematico: **Impatto ambientale***

*Articolazione Territoriale: **Toscana***

*Rapporto a cura di: **Fabio Boscherini***

Indice

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	6
2.4 Considerazioni riepilogative	7
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	10
4. L'impatto della formazione	10
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. Conclusioni	11
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
5.2 Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni	14

Allegato 1 Conceria INCAS S.p.a. - Foglio firma interviste.

Allegato 2 Conceria INCAS S.p.a. - Informativa *privacy*

Allegato 3 Conceria INCAS S.p.a. - Dichiarazione liberatoria

Allegato 4 Conceria INCAS S.p.a. - Formulário piano formativo

1. Introduzione

Il piano formativo “La formazione per lo sviluppo della competitività dell’impresa – Parte Terza”, ID Piano 261005, è un piano aziendale presentato dalla Conceria INCAS S.p.a. in data 23/01/2020 a valere sul conto formazione nell’Ambito Tematico Strategico dell’impatto ambientale.

La Conceria INCAS S.p.a., acronimo di INiziative Conciarie ASociate, produce pellami sostenibili, con una filiera al 100% *made in Italy*, performanti di alta qualità per la produzione di calzature, pelletteria ed abbigliamento con un’attenzione specifica e accurata alle tematiche della sostenibilità ambientale. Infatti, nei suoi impianti, che includono l’intero ciclo produttivo conciario ed è dotata di un moderno laboratorio di analisi e prove, trasforma il pellame grezzo, sottoprodotto dell’industria zootecnica, utilizzandolo nel proprio ciclo di produzione conciario riducendo così l’inquinamento globale evitando che le pelli diventino scarti e debbano essere trattate come “rifiuti speciali”. L’impresa è localizzata nel distretto conciario di Santa Croce sull’Arno, più precisamente a Castelfranco di Sotto (Pi) ed è stata creata nel 1981 da un imprenditore locale.

Il piano formativo oggetto del presente *report* si inserisce in un processo continuo di rafforzamento delle competenze delle risorse umane dell’impresa svolto attraverso attività di formazione che spesso sono realizzate con risorse proprie dell’impresa. In questo contesto, l’obiettivo del piano formativo è stato quello di rafforzare le competenze dei propri lavoratori in relazione ad alcuni ambiti ritenuti strategici per la competitività dell’impresa, ovvero le competenze gestionali relative alle tematiche della sostenibilità ambientale ed al *chemical management* attraverso l’approfondimento della certificazione relativa alle prestazioni ambientali LWG (*Leather Working Group*), ma anche alle procedure riguardanti il controllo dei sistemi di gestione della qualità dell’intero ciclo produttivo.

L’impresa ha ritenuto necessario intervenire con azioni formative in questi ambiti per aggiornare le competenze e le capacità del personale aziendale e, soprattutto, per uniformare e unificare le procedure interne attraverso la formazione delle figure professionali chiave che hanno poi, successivamente alla conclusione delle attività formative, provveduto a diffondere le competenze ottenute con gli altri addetti dell’impresa. Tale processo è stato del tutto positivo ed ha portato la Conceria INCAS a migliorare la certificazione LWG passando, dopo l’effettuazione del piano formativo, da *Bronze rated* a *Silver rated*.

Infine, si ricorda che il piano è frutto della stretta e consolidata collaborazione tra la Conceria INCAS e la Masoni *Consulting*, agenzia di formazione e di consulenza che opera nel settore conciario del distretto di Santa Croce sull’Arno (Pi) e che è 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 INCAS, 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 puntuale 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 si è intervistato:

1. Massimo Dainelli, responsabile della sicurezza;

2. Riccardo Rosati¹, supervisore della produzione, del settore umido, della manutenzione ed acquisto prodotti chimici;
3. 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 INCAS, anche se nasce formalmente nel 1981, di fatto inizia ad operare dal 1955 e si è sviluppata, ad opera del nonno di Riccardo Rosati, nel corso degli anni, soprattutto negli anni '70 ed '80, attraverso un processo di aggregazione tra differenti realtà produttive del distretto fino ad arrivare all'assetto attuale che consta di circa 160 dipendenti (fino alla fine degli anni '90 erano un centinaio) con un incremento continuo del fatturato. La crescita si è interrotta nel 2021 quando il fatturato è sceso a 40.000.000 € dai circa 70.000.000 € del 2020. In ogni caso, nel 2022 è in netta ripresa ed è previsto che si attesti a circa 50.000.000 €.

La Conceria INCAS è specializzata nella produzione di pellami per calzature, pelletteria ed abbigliamento. La gamma produttiva è estremamente ampia, in un'ottica di presidio di differenti *targets* di mercato². In questo contesto, la parte principale della produzione, tra l'80 e l'85% è destinata alle produzioni di calzature, circa il 15-20% alla pelletteria e la parte residuale (1-2%) all'abbigliamento. La produzione destinata alla produzione di abbigliamento è limitata ma viene effettuata con obiettivi di pubblicità e serve all'impresa come traino per le altre due tipologie di produzioni.

I mercati di destinazione sono rappresentati nella maggior parte dall'estero (mercati europei: Francia, Germania, Spagna, Portogallo) che rappresenta circa l'80% del fatturato, il restante è destinato al mercato nazionale. I clienti di riferimento sono, in relazione alla produzione destinata alle calzature, di fascia alta (grandi marche della moda di lusso) ma anche media in un'ottica di diversificazione dei *targets* di mercato, in relazione alla pelletteria ed all'abbigliamento, le grandi marche della moda di lusso francesi ed italiane. La strategia di mercato post Covid della conceria prevede di concentrarsi sempre di più nella produzione per le grandi marche della moda di lusso che, al momento, rappresentano circa il 40% del fatturato.

La Conceria INCAS è *leader* di mercato per la produzione di vitellino ed è in linea con i parametri qualitativi della concorrenza per quanto riguarda la produzione di pellame di manzo e vitello. Nonostante questo posizionamento competitivo, la concorrenza è molto forte e basata sulla qualità (ad esempio altri produttori italiani e quelli francesi) o basata sul prezzo ma con una qualità inferiore (India, Cina).

Il fattore competitivo per distinguersi dai *competitors* e valutato positivamente dai clienti di fascia alta è rappresentato dalla costante ricerca della qualità nel rispetto dei parametri della sostenibilità ambientale. In questo senso, la Conceria INCAS, sin dagli anni '80, è un marchio riconosciuto a livello internazionale per la concia a base di estratti vegetali e quindi per la ecosostenibilità dei propri prodotti. L'impresa ha ottenuto, nel corso degli anni, numerose certificazioni³ che rappresentano, da un lato la garanzia della

¹ Si ricorda che Riccardo Rosati, anche per la parentela diretta con il fondatore della Conceria INCAS, ha un ruolo chiave nell'organizzazione della produzione in quanto supervisiona le distinte fasi di lavorazione dei pellami.

² In questa ottica, si ricorda che la Conceria INCAS ha un portafoglio di circa 1.000 clienti.

³ Si ricorda che le certificazioni che ha l'impresa sono le seguenti: il Certificato di Sostenibilità, in conformità con il Manifesto della Sostenibilità, rilasciato dall' ICEC - Istituto di certificazione per l'area pelle, il Certificato LWG *Silver rated*, il Certificato

qualità e sostenibilità ambientale della propria produzione, dall'altro, un fattore competitivo chiave nei confronti dei concorrenti.

Quanto sopra descritto rappresenta il risultato dei seguenti fattori:

- far parte del gruppo ristretto di imprese che realizzano interamente l'intero ciclo produttivo conciario, circostanza che permette il controllo completo e diretto, oltre che dei tempi e delle quantità e dalla flessibilità della programmazione della produzione, della qualità dei processi produttivi che permette assicurare, conservare ed aggiornare la qualità dei propri prodotti, come, ad esempio, il vitellino;
- fornire un servizio completo alla clientela, servizio che va ben oltre la "semplice" produzione. Infatti, l'impresa ha una forte componente di attività centrata nel *design* del prodotto che porta continuamente a nuove collezioni sviluppate in stretta sinergia con i clienti dai quali ricevono continuamente *inputs*: inoltre, si realizzano anche sviluppi specifici in relazione a determinati prodotti per i quali i clienti hanno assegnato alla Conceria INCAS l'esclusiva di produzione. A tutto ciò si aggiunge la presenza di un moderno laboratorio di analisi sui prodotti chimici in ingresso e prove fisiche che permette la verifica costante della qualità e delle caratteristiche della produzione come anche il rispetto dei parametri qualitativi e di sostenibilità ambientale.

In questo contesto, per mantenere la competitività, non va però dimenticato che quanto appena descritto richiede la costante realizzazione di importanti investimenti produttivi ed organizzativi, soprattutto per l'ammodernamento continuo ed il sempre maggiore controllo dei cicli produttivi attraverso la crescente digitalizzazione degli impianti e della comunicazione tra macchinari e/o fasi del ciclo produttivo, come l'adozione / mantenimento delle 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.

2.2 Orientamenti strategici dell'azienda e del settore

Nel contesto settoriale e produttivo della Conceria INCAS descritto nel paragrafo precedente, l'orientamento strategico dell'impresa si è indirizzato alla ricerca continua della qualità ed ecosostenibilità dei propri pellami per mantenere il proprio posizionamento competitivo internazionale. Questo richiede l'adozione di una struttura organizzativa e produttiva che permetta il controllo diretto delle distinte fasi del ciclo produttivo ed avente l'obiettivo di garantirsi, oltre che ad una maggiore efficienza nelle varie fasi, anche *standards* qualitativi sempre elevati. Tale orientamento strategico permette di mantenere e migliorare la qualità della produzione attraverso il controllo di quelle aree aziendali (relative al *design* del prodotto, al rispetto dell'ambiente, al risparmio energetico, alle certificazioni, alla tracciabilità, all'interconnessione tra gestione e ciclo produttivo ed al controllo continuo della qualità dei pellami realizzata con l'ammodernamento degli impianti e con la presenza del laboratorio di analisi e prove)

Ambiente 14001, il Certificato EMAS, Certificato Prodotto PARMA che certifica la qualità delle pelli di Vitelli per calzatura conciati al vegetale, il Certificato Leather 40075 (si tratta della pelle sostenibile più certificata rappresenta l'evoluzione della concia al vegetale sia in termini ambientali che in termini di versatilità e performances), il Certificato *Leather from Italy*, il Certificato Qualità 9001, il Certificato Condotta UNIC, la Tracciabilità materie prime TS-SC410, la Tracciabilità materie prime TS-PC412, il Claim etico che certifica il recupero delle pelli usate in produzione dalla filiera alimentare, la Certificazione ISO 45001. Inoltre si ricorda che il processo produttivo della Conceria INCAS è a basso impatto ambientale in quanto coniuga le vecchie tradizioni conciarie con le moderne tecniche industriali: tale processo è denominato "*Slow Leather*", ovvero il processo produttivo in grado di produrre pellami al cromo di altissima qualità a basso impatto ambientale rispetto ai pellami tradizionali.

ritenute chiave per assicurare il posizionamento competitivo e le cui criticità devono essere necessariamente affrontate e risolte in un'ottica integrata di organizzazione aziendale.

Per questa ragione, nel corso del tempo l'impresa ha sempre effettuato importanti investimenti in macchinari, impianti, apparecchiature e strutture informatiche (*hardwares* e *softwares*) e nell'aggiornamento delle competenze delle proprie risorse umane adottando un orientamento strategico basato sull'innovazione ed aggiornamento continuo per rafforzare e mantenere il proprio posizionamento competitivo.

Per quanto riguarda gli investimenti realizzati negli ultimi anni, anche in relazione alle tecnologie di Industria 4.0. Nello specifico si ricordano i seguenti:

1. 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:
 - automazione dei bottali, il cui funzionamento (programmazione, esecuzione e controllo *in itinere* dello stato di avanzamento della produzione programmata) è automatizzato al 100% tramite *softwares* specifici. È comunque programmata l'installazione di un nuovo e più moderno impianto di automazione;
 - automazione gestione prodotti chimici usati nella produzione che, attualmente, viene effettuata in relazione all'80% delle operazioni previste tramite *softwares* specifici;
2. sono stati acquistati ed implementati *softwares* per la gestione e controllo delle fasi produttive dell'impresa, che prevede interconnessione tra i distinti macchinari utilizzati nel ciclo produttivo mediante sistema specifico di gestione che permette la programmazione ed il controllo delle distinte fasi produttive. 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, sono stati effettuati investimenti in relazione a:

- l'installazione di moderno impianto per il riciclo dell'acqua;
- l'acquisto di pistole da spruzzo a bassa pressione utilizzate per deporre sulle pelli le miscele coprenti;
- il rinnovamento dei bottali con l'acquisto di moderni bottali a pale che permettono di ridurre l'uso di acqua e prodotti chimici;
- il rinnovamento dei macchinari per scarnare e rasare le pelli.

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 INCAS ha da sempre adottato un approccio di formazione continua e strutturato delle proprie risorse umane, accompagnando così gli investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni e che richiedono risorse umane sempre con competenze aggiornate e di elevato livello. Per questa ragione, l'impresa 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.

Il processo di formazione continua adottato prevede la costante realizzazione di attività formative sulla base di un costante monitoraggio delle necessità di aggiornare le competenze dei lavoratori. Il monitoraggio delle necessità di aggiornare le competenze (analisi dei fabbisogni formativi) è realizzata informalmente mediante il rilevamento di eventuali criticità riscontrate nella realizzazione dei processi produttivi e in conseguenza degli investimenti effettuati.

L'approccio formativo prevede un approccio a "cascata", ovvero la formazione delle figure professionali chiave in relazione a tematiche specifiche ed il loro ruolo di diffusori interni delle competenze acquisite in formazione presso i livelli più bassi delle risorse umane aziendali.

In questo contesto di continuità e strutturazione delle attività formative dei propri dipendenti, la Conceria INCAS ha dato vita ad un progetto formativo innovativo per il settore, ovvero il progetto INCAS *Academy*, ovvero una "scuola" interna all'impresa e rivolta ai propri dipendenti che hanno la possibilità di aggiornare ed approfondire le proprie competenze nello specifico della realtà produttiva nella quale operano. Nella sua prima tappa, il progetto ha la durata di un anno e prevede "docenti" interni sulla base di due *steps*: 1) il primo, di carattere generale, prevede attività formative con i capi reparto che illustreranno agli addetti interessati le specifiche modalità organizzative e produttive; 2) il secondo, di carattere specifico, prevede attività formative *ad-hoc* per i singoli profili professionali.

In questo contesto, nello specifico del piano formativo "La formazione per lo sviluppo della competitività dell'impresa – Parte Terza", 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, ovvero, in primo luogo all'obiettivo generale di aggiornare, rafforzare e diffondere ma soprattutto omogeneizzare le competenze e le procedure interne in relazione alla gestione dell'impatto ambientale, al *chemical management* e protocollo LWG ed il sistema ISO 9001, in secondo luogo di approfondire i livelli di certificazione già in possesso, in particolare l'LWG.

Alla luce di quanto sopra descritto, il piano ha previsto di coinvolgere come partecipanti alle azioni formative i responsabili delle aree aziendali chiave: il responsabile della produzione, il responsabile della sicurezza, il responsabile del reparto pellami per l'abbigliamento, il responsabile del laboratorio di analisi e prove ed il responsabile del *chemical management* aziendale.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il posizionamento competitivo della Conceria INCAS, le esigenze della clientela, nello specifico le grandi marche della moda che rappresentano il *target* principale per il posizionamento competitivo previsto per il futuro, 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.

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

Di conseguenza, gli obiettivi strategici aziendali prevedevano, da un lato, la realizzazione di attività specifiche di formazione relative al rafforzamento, omogeneizzazione e diffusione delle competenze del

proprio personale negli ambiti menzionati, dall'altro l'approfondimento delle certificazioni già in possesso e che ha condotto, già nel breve periodo, al miglioramento della certificazione LWG, ottenendo il livello *Silver rated*.

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.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi relativa al piano "La formazione per lo sviluppo della competitività dell'impresa – Parte Terza" è stata realizzata in stretta sinergia tra il *management* della Conceria INCAS e la Masoni *Consulting*, società con sede nel distretto industriale di Santa Croce e che si occupa 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 INCAS 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* e, nello specifico, della Conceria INCAS.

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, alcune delle quali (le persone intervistate) hanno poi anche partecipato alle azioni formative, ovvero:

- il supervisore della produzione;
- il responsabile della produzione;
- il responsabile della sicurezza;
- il responsabile del reparto pellami per l'abbigliamento;
- il responsabile del laboratorio di analisi e prove;
- il responsabile del *chemical management* aziendale.

I fabbisogni formativi maggiormente pressanti sono stati individuati analizzando gli ambiti competitivi critici dell'azienda riguardanti la tematica della sostenibilità ed impatto ambientale e che richiedevano un intervento formativo per poterli consolidare ed approfondire, soprattutto per poter tenere conto delle esigenze della clientela che è molto attenta alle tematiche della sostenibilità ambientale.

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 tre seguenti:

1. la gestione delle emergenze dal punto di vista ambientale;
2. il protocollo LWG ed il *chemical management*, in particolare l'esame della nuova normativa relativa alla certificazione LWG;

3. il controllo della produzione nel sistema ISO 9001.

In conseguenza dell'individuazione del fabbisogno formativo, i risultati attesi delle azioni formative che si sarebbero andate a progettare non riguardavano solo il rafforzamento delle competenze da formare e ritenute necessarie per affrontare e risolvere le criticità rilevate in relazione agli ambiti sopra indicati, ma anche e soprattutto procedere ad un trasferimento operativo nella struttura e nelle procedure organizzative aziendali delle competenze acquisite.

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 (affiancamento) operativo da parte dei docenti al personale dell'impresa per implementare le azioni ed i correttivi necessari emersi dall'individuazione degli scostamenti rilevati.

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 INCAS, in particolare il responsabile della produzione e quello della sicurezza. 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 abbastanza debole per quanto riguarda la formalizzazione e, soprattutto, la descrizione dei contenuti delle azioni formative, in particolar modo la micro progettazione esecutiva che, di fatto, non è stata effettuata in quanto si è passati direttamente dalla progettazione (realizzata semplicemente mediante l'indicazione delle tematiche delle attività formative) 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 tre seguenti azioni formative:

- **La gestione delle emergenze dal punto di vista ambientale**, dalla durata di 20 ore. A questa azione hanno partecipato due persone, il supervisore della produzione ed il responsabile del reparto pellami per l'abbigliamento. Il contenuto dell'azione formativa ha riguardato l'esame della normativa per la gestione delle emergenze ambientali, le varie tipologie di emergenze ambientali, le relative procedure operative per la loro gestione ed il personale coinvolto;
- **Il protocollo LWG ed il *chemical management***, dalla durata di 24 ore. A questa azione formativa hanno partecipato 2 persone, il responsabile della sicurezza e il responsabile della produzione. 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;
- **Il controllo della produzione nel sistema ISO 9001**, dalla durata di 16 ore. A questa azione formativa hanno partecipato 2 persone, il responsabile del laboratorio di analisi e prove ed il responsabile del *chemical management* aziendale. Il contenuto dell'azione formativa ha riguardato

l'esame della normativa specifica ISO 9001 in relazione ai controlli da esercitare sulla produzione per definire le procedure appropriate per replicare prodotti che abbiano ogni volta il medesimo *standard* qualitativo.

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. Come riferito dagli intervistati, le suddette modalità didattiche sono risultate estremamente efficaci in quanto hanno permesso di implementare operativamente le tematiche trattate e di trasferirle al personale dell'azienda. In questo senso la durata delle azioni formative è stata del tutto appropriata per svolgere adeguatamente le tematiche trattate.

In questa direzione, i docenti, forniti dalla Masoni *Consulting* e comunque conosciuti dalla Conceria INCAS con i quali hanno rapporto stabile, avendo una grande esperienza nel settore conciario e della realtà produttiva specifica della Conceria INCAS, si sono calati nella realtà specifica dell'impresa, analizzando in dettaglio le necessità dell'impresa, individuando gli ambiti critici ed il relativo percorso di miglioramento. I docenti sono riusciti 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.

Infine, si osserva che il piano formativo è stato approvato e validato dalle RSU aziendale.

3.3 Considerazioni riepilogative

In sintesi, il piano formativo "La formazione per lo sviluppo della competitività dell'impresa – Parte Terza" si è inserito in maniera coerente negli obiettivi aziendali e nei processi formativi dell'impresa. Inoltre, le attività formative hanno raggiunto gli obiettivi prefissati e, nel breve periodo, hanno contribuito in maniera decisiva all'*upgrade* della certificazione LWG da *Bronze* a *Silver rated*.

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.

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.

La prima azione formativa, "La gestione delle emergenze dal punto di vista ambientale", è stata pensata e realizzata come propedeutica alle due successive che hanno considerato tematiche ed aspetti puntuali relativi alla certificazione ambientale e di gestione della qualità

Infatti le altre due attività formative, "Il protocollo LWG ed il *chemical management*" e "Il controllo della produzione nel sistema ISO 9001" hanno approfondito le tematiche normative e la loro

contestualizzazione alla realtà della Conceria INCAS, generando le competenze necessarie per la realizzazione degli opportuni cambiamenti nell'impresa necessari per ottenere il livello *Silver rated* della certificazione LWG.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha prodotto un forte impatto operativo nella struttura della Conceria INCAS grazie alla contestualizzazione delle tematiche trattate alla realtà aziendale e al contemporaneo affiancamento *on the job* realizzato da parte dei docenti che ha 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, come più volte osservato, si è registrato un rafforzamento delle competenze teoriche e pratiche relative alla sostenibilità ambientale, conseguendo anche un risultato tangibile legato all'ottenimento del livello *Silver rated* della certificazione LWG, salendo a questo livello dal *Bronze rated*.

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 i suoi contenuti sono stati adottati ed internalizzati 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:

- Il riconoscimento delle attività di formazione dei propri dipendenti come una pratica consolidata e strutturata nell'operatività aziendale in un'ottica di sempre maggiore competitività e qualità della produzione;
- L'attiva e proattiva partecipazione dei discenti, responsabili di importanti aree aziendali, non solo nell'adozione operativa delle azioni formative e nella scelta del docente, ma anche nel processo di analisi del fabbisogno formativo i cui risultati sono stati poi riversati nei contenuti delle attività formative;
- 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;
- 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 INCAS 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; - inserimento in un percorso di formazione consolidato a livello aziendale; - scelta appropriata delle metodologie didattiche e della durata delle azioni formative; - impatto di breve periodo delle azioni formative; - coinvolgimento risorse umane interne; - preparazione ed esperienza operativa nel settore dei docenti.	<u>Punti di debolezza</u> - debole formalizzazione della progettazione; - debole descrizione dei contenuti delle attività formative. - debole 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> - 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 dell'impresa – Parte Terza”, le buone prassi formative aziendali che si rilevano nella storia di formazione della Conceria INCAS 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. Allo stesso tempo, il piano formativo rafforza la sua portata perché si inserisce un percorso strutturato di formazione continua che rappresenta una caratteristica 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 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 a rafforzare, uniformare e diffondere all'interno dell'impresa le competenze oggetto delle attività formative;
- una buona **qualità interna** del piano formativo, anche se si è rilevata una debole formalizzazione della progettazione e dei contenuti formativi, come anche una debolezza nelle attività di valutazione delle competenze acquisite;
- il piano si inserisce con **continuità** in un percorso di formazione strutturato dell'impresa, che ha trovato una sua veste importante nella menzionata INCAS Academy;
- 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 aree strategiche 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 contribuisce a confermare la percezione positiva che ha il personale dell'impresa in relazione al contributo della formazione;
- 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 INCAS, 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, abbigliamento) che affrontano problematiche simili.

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, è risultato importante l'adozione di metodologie didattiche che hanno previsto l'affiancamento operativo *on the job* da parte dei docenti.

In questo senso il piano formativo “La formazione per lo sviluppo della competitività dell'impresa – Parte Terza” 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 conciaro, ma anche per la qualità del piano formativo.

Infatti, la risoluzione delle criticità è 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.

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 INCAS S.p.a.
Regione	Toscana
Settore di Attività Economica	19.10.00
Ambito tematico strategico	Impatto Ambientale
Piano Formativo	Piano aziendale, “La formazione per lo sviluppo della competitività dell’impresa – Parte Terza”, CI Piano 261005
Tematiche formative principali	- la gestione delle emergenze dal punto di vista ambientale; - il protocollo LWG ed il <i>chemical management</i>; - Il controllo della produzione nel sistema ISO 9001.
Modalità didattiche	Aula, <i>training on the job</i>
Elementi di interesse	Nel contesto di un’impresa strutturata e che ha adottato un approccio di formazione continua finalizzato al rafforzamento ed aggiornamento delle competenze dei proprio lavoratori, il piano fornisce un apporto importante a livello aziendale in relazione alle tematiche della 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. Il piano ha prodotto un impatto importante sulle competenze dei lavoratori e sulle procedure di organizzazione della produzione, ma anche un impatto sostanziale di breve periodo sulla struttura aziendale in relazione all’<i>upgrade</i> della certificazione LWG.
Elementi di successo della formazione	- L’allineamento tra obiettivi aziendali e ruolo assegnato alla formazione continua per raggiungerli; - La rispondenza ad esigenze concrete dell’impresa; - 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;

	- la conoscenza del settore e dell'impresa da parte dell'agenzia formativa Masoni <i>Consulting</i>; - la preparazione ed esperienza operativa nel settore dei docenti e la loro disponibilità ad affiancare operativamente il personale dell'impresa nell'applicazione delle tematiche oggetto di formazione.
- Elementi di miglioramento	- migliorare la formalizzazione della progettazione dei processi formativi, realizzando anche la micro progettazione delle singole azioni formative; - descrivere i contenuti delle azioni formative; - formalizzare le procedure di valutazione delle competenze dei discenti, sia in entrata che in uscita.
Buone Prassi Formative	- efficacia, efficienza e sostenibilità del piano; - l'impatto concreto sulla struttura aziendale (capacità di risposta); - qualità delle azioni formative; - 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