

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022

INSETA S.r.l. Unipersonale: Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020

*Azienda: **INSETA S.r.l. Unipersonale***

*Titolo del Piano: **Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020 – Avviso 2/2019***

*ID Piano: **267233***

*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.....	8
3.3 Considerazioni riepilogative	10
4. L'impatto della formazione	10
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	10
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.....	13

Allegato 1 INSETA S.r.l. - Foglio firma intervista

Allegato 2 INSETA S.r.l. - Informativa privacy

Allegato 3 INSETA S.r.l.- Dichiarazione liberatoria

Allegato 4 INSETA S.r.l. - Formulario piano formativo

1. Introduzione

Il piano formativo “Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020”, ID 267233, è un Piano Aziendale presentato da INSETA S.r.l. Unipersonale in data 17/02/2020 a valere sul conto formazione nell’Ambito Tematico Strategico dell’Impatto Ambientale.

INSETA S.r.l. Unipersonale è un’impresa localizzata nel distretto industriale del tessile ed abbigliamento di Prato e nasce a metà degli anni novanta (per esattezza nel 1995) per iniziativa di un imprenditore locale che ancora oggi ne detiene la proprietà e la gestione. INSETA si dedica alla produzione di tessuti di fascia alta per le grandi marche della moda di abbigliamento a livello nazionale ed internazionale. Recentemente è anche entrata nella fascia di mercato medio-alta in un’ottica di diversificazione e di risposta ad una forte pressione della concorrenza basata sui prezzi.

Il piano formativo oggetto del presente *report* risponde all’esigenza di adempiere maggiormente alle istanze della propria clientela che richiede il rispetto delle normative e dei criteri di tutela e sostenibilità ambientale e che, quindi, i tessuti prodotti da INSETA siano prodotti con materie prime sostenibili con un impatto sostenibile e, quindi, siano certificati.

Al fine di rafforzare ed approfondire il proprio processo di sostenibilità ambientale¹, INSETA ha deciso di effettuare il presente piano informativo per acquisire le necessarie competenze in relazione a due ulteriori certificazioni, la GOTS (*Global Organic Textile Standard*)² e la GRS (*Global Recycle Standard*)³, con l’obiettivo specifico di ottenerle. Infatti, successivamente alla conclusione del piano formativo, nel 2021, INSETA ha ottenuto le suddette certificazioni.

Per la realizzazione del presente *report* sono state intervistate le seguenti dipendenti dell’impresa, le quali hanno anche partecipato direttamente a distinte fasi delle attività previste dal piano formativo:

- Nadia Paoletta dell’ufficio amministrativo e commerciale;
- Irene Maggiorelli, responsabile dell’amministrazione e della commercializzazione.

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

¹ Si ricorda che nel 2018 INSETA ha ottenuto la certificazione internazionale FSC (*Forest Stewardship Council*) specifica per il settore forestale ed i prodotti - legnosi e non legnosi - derivati dalle foreste e che garantisce che l'intera filiera legno-carta certificata per i suoi standard derivi da una gestione forestale rispettosa dell'ambiente, socialmente utile ed economicamente sostenibile.

² La certificazione GOTS è riconosciuta a livello internazionale alle aziende che trattano prodotti tessili sostenibili in cotone, realizzati con fibre naturali da agricoltura biologica. La certificazione prevede il rilascio di una dichiarazione ambientale che attesta: il contenuto di fibre naturali da agricoltura biologica dei prodotti sia intermedi che finiti, il mantenimento della tracciabilità lungo l'intero processo produttivo, le restrizioni nell'uso dei prodotti chimici e il rispetto di criteri ambientali e sociali in tutte le fasi della filiera produttiva, fino all'etichettatura del prodotto finito.

³ GRS è il più importante *standard* internazionale per la produzione sostenibile di indumenti e prodotti tessili realizzati con materiali da riciclo e il suo schema di certificazione certifica i prodotti ottenuti da materiali da riciclo e attività manifatturiere valorizzando i prodotti realizzati con materiali da riciclo, nel rispetto di criteri ambientali e sociali estesi a tutte le fasi della filiera produttiva. GRS certifica il contenuto di materiali da riciclo dei loro prodotti, sia intermedi che finiti, il mantenimento della tracciabilità lungo l'intero processo produttivo, le restrizioni nell'uso dei prodotti chimici ed il rispetto di criteri ambientali e sociali in tutte le fasi della filiera produttiva dal riciclo dei materiali, alle successive fasi manifatturiere, fino all'etichettatura del prodotto finito. GRS è promosso da *Textile Exchange*, una delle più importanti organizzazioni non-profit che promuovono a livello internazionale lo sviluppo responsabile e sostenibile nel settore tessile. Con questo standard, *Textile Exchange* riconosce la fondamentale importanza del riciclaggio per la crescita di un modello di produzione e consumo sostenibile.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

INSETA, fin dalla sua nascita a metà degli anni '70 ad opera di un imprenditore locale, è specializzata nella produzione di tessuti di alta qualità caratterizzati da un elevato contenuto in disegni innovativi e stile. Un aspetto centrale dei tessuti dell'INSETA, il loro punto di forza, è l'associare la personalizzazione all'esigenze e richieste del cliente, filtrata e arricchita dall'interazione con il "reparto stile" dell'impresa composto dal titolare e da un tecnico in tessitura, il tutto in un contesto di produzione improntata alla estrema qualità in termini di manifattura, materiali e disegno.

L'interazione con il cliente viene realizzata partendo dalla collezione che ogni anno viene realizzata da INSETA e che viene proposta al cliente il quale, poi, sceglie il tessuto che risponde alle proprie esigenze, suggerendo eventuali personalizzazioni e modifiche in particolare in relazione alla scelta dei colori, alle finiture ed alle stampe effettuate sui tessuti stessi e che rivestono un'elevata qualità produttiva ed innovatività di disegno. L'INSETA è, inoltre, dotata di un archivio delle varie collezioni di tessuti che sono state effettuate nel corso del tempo e che serve come punto di partenza per realizzare, ogni anno, le nuove collezioni da presentare e proporre ai clienti.

I tessuti prodotti sono venduti ad una clientela di produttori di abbigliamento di fascia alta (c.d. grandi marche della moda) che richiedono tessuti di elevata qualità e con un forte contenuto in personalizzazione / disegno. A partire dall'anno passato, è stata realizzata una diversificazione del *target* di mercato, entrando nella fascia di clientela medio - alta come risultato di un processo di ampliamento della gamma produttiva dovuto alla forte pressione concorrenziale sui prezzi che ha condotto INSETA a realizzare anche tessuti competitivi in una fascia di mercato più bassa che considera come fattore competitivo chiave il rapporto prezzo / qualità.

L'ambito competitivo nel quale opera INSETA è caratterizzato dalla presenza di molti *competitors* (la maggior parte del distretto pratese) che sono in linea con gli *standards* di qualità dei tessuti prodotti da INSETA. Il fattore competitivo principale che caratterizza il mercato nel quale opera INSETA è dato essenzialmente dalla capacità, da un lato, di proporre ai clienti tessuti con elevato contenuto in disegno e personalizzazione e, dall'altro, di assicurare una elevata qualità dei tessuti stessi sulla base sia della tecnologia sviluppata nel settore tessile pratese sia dell'adozione dei principi della sostenibilità ambientale. Infatti, proprio quest'ultimo elemento, ha fatto sì che la "disponibilità" di certificazioni di qualità e di sostenibilità ambientale delle proprie produzioni sia diventato un fattore abilitante per poter vendere i propri tessuti ad una clientela che le richiede espressamente. In altre parole, senza certificazioni l'INSETA uscirebbe dal mercato di fascia alta ed anche da quello di fascia media-alta.

INSETA si caratterizza per una organizzazione aziendale molto snella (10 persone) e basa il suo approccio produttivo nell'esternalizzazione completa delle attività produttive presso imprese del distretto pratese sulla base di una scelta che prevede l'utilizzo di terzisti con elevati *standards* qualitativi e di sostenibilità ambientale. Per questa ragione, INSETA ha un ristretto gruppo di imprese locali presso le quali far realizzare i propri tessuti esercitando però un controllo stretto e capillare delle produzioni realizzate in termini di tempi, stato di avanzamento, quantità, qualità ed anche il rispetto delle normative di sostenibilità ambientali e della correttezza delle relative procedure e della documentazione richiesta.

In questo contesto, per meglio comprendere le modalità organizzative ed il posizionamento competitivo di INSETA, vale la pena richiamare brevemente l'evoluzione dell'impresa dalla sua nascita, potendosi

riconoscere fondamentalmente tre tappe.

La prima tappa, quella iniziale, si è caratterizzata per il posizionamento in una fascia medio - alta di tessuti, che prevedeva l'acquisto di filati e la loro lavorazione (orditura, tessitura, finissaggio, tintura, stampaggio etc.) presso imprese del distretto.

La seconda tappa vede un cambiamento nel posizionamento competitivo di INSETA nel mercato che porta a concentrarsi nella fascia alta di mercato caratterizzato per prezzi e, soprattutto, esigenze di *standards* di qualità più elevati e quindi transitare in un ambiente competitivo diverso e non basato essenzialmente sul fattore prezzo. Questo avviene intorno al 2008-2009 quando viene abbandonata la fascia di mercato della prima tappa per produrre tessuti per le grandi marche della moda nazionale ed internazionale. Tale scelta non ha cambiato le modalità di organizzazione della produzione che sono rimaste al 100% esternalizzate nel distretto, ma ha implicato concentrarsi solo nelle lavorazioni a maggior valore aggiunto (finissaggio, tintura, stampaggio) provvedendo all'acquisto diretto dei tessuti grezzi, e non di filati come nella prima tappa, presso fornitori nazionali (Prato, Biella, Como).

La terza tappa, che inizia l'anno passato, è frutto delle difficoltà di mercato degli ultimi anni che, dovuta ad una concorrenza sempre più forte basata sul prezzo, alla presenza di concorrenti molto agguerriti e con una certa tipologia di clientela che richiedeva prezzi sempre minori rinunciando, in certa misura, alla qualità dei tessuti, hanno portato alla decisione di reintrodurre la produzione della prima tappa, ovvero quella indirizzata alla fascia medio - alta di mercato. In questa maniera INSETA si posiziona in un mercato di nicchia di fascia alta nella quale la qualità del tessuto è molto alta ma lo sono anche i prezzi, ed in una fascia di mercato di minore qualità e con prezzi inferiori che permette di intercettare una clientela più ampia, anche quella che non è più disposta a pagare il prezzo della qualità dei tessuti di fascia alta.

Questa terza tappa porterà nel breve periodo anche a dei cambiamenti di logistica in quanto è programmata, prevedibilmente l'anno prossimo, lo spostamento della sede aziendale per far fronte alla necessità di un magazzino più grande ma anche per posizionarsi in un'area maggiormente adeguata alle esigenze di immagine dell'INSETA.

INSETA opera prevalentemente sui mercati esteri (Francia, Spagna, Cina, Corea, Stati Uniti) anche se circa il 30% del fatturato viene sempre realizzato in Italia. L'obiettivo strategico aziendale è quello di mantenere gli *standards* qualitativi dei propri tessuti e di rafforzare ancora di più la propria propensione all'internazionalizzazione, obiettivo che ha portato proprio al "rientro" in una fascia medio - alta di mercato che già sta dando primi ottimi risultati (per esempio in Spagna) nell'accrescere il fatturato e nell'intercettare nuovi clienti.

Infatti, INSETA si trova in una fortissima fase di incremento del fatturato. Nel 2022 si prevede di raddoppiare il fatturato dell'anno passato, passando dai circa 6.000.000 € del 2021 (nel 2020 il fatturato era di circa 5.000.000 €) per attestarsi su circa 12.000.000 €.

2.2 Orientamenti strategici dell'azienda e del settore

Nel contesto settoriale e produttivo nel quale opera INSETA e che abbiamo descritto nel paragrafo precedente, l'orientamento strategico dell'impresa si è indirizzato a rafforzare la propria posizione competitiva diversificando la propria produzione, destinata alle grandi marche della moda, verso un *target* di clientela di fascia medio - alta, assicurando sempre lo *standard* qualitativo dei tessuti prodotti ed approfondendo, in generale per tutta la produzione, il rispetto delle normative e dei parametri stabiliti

dalle certificazioni di qualità e di sostenibilità ambientale. In questo senso, l'impresa ha riconosciuto che le suddette certificazioni rappresentano un fattore competitivo chiave per rispondere alle esigenze e richieste della clientela, senza le quali non si potrebbero vendere i propri prodotti.

In questo contesto e considerando l'esternalizzazione della produzione che adotta INSETA, le azioni di miglioramento hanno percorso due direzioni, una interna relativa ai necessari cambiamenti ed aggiornamenti interni (in termini di competenze, procedure di gestione della produzione e relative modalità organizzative), l'altra esterna che ha riguardato le imprese che realizzano le varie fasi di produzione per assicurare il loro rispetto ed allineamento alla normativa in materia di qualità e sostenibilità ambientale che, ricordiamo, è molto stringente soprattutto in termini di tracciabilità delle varie fasi produttive e materiali impiegati.

Per questa ragione, si rileva che INSETA non ha realizzato ingenti investimenti in quanto la sua struttura organizzativa non li richiede, ma solo interventi puntuali aventi l'obiettivo di migliorare la gestione e le procedure interne ed il relativo controllo della produzione e della sua tracciabilità in maniera tale da poter creare le condizioni necessarie per adempiere alla normativa e poter ottenere le certificazioni indicate nell'introduzione (GOTS e GRS).

In questa direzione, INSETA, dopo aver adottato, nel 2011-2012, l'attuale gestionale in uso, sta attualmente sviluppando ed implementando un nuovo gestionale che posso essere maggiormente adeguato alla realtà dell'impresa, che in relazione alle tecnologie di Industria 4.0. si può indicare come ERP (Gestione Elettronica delle Risorse).

Inoltre, e come già ricordato, INSETA ha operato profondamente nell'ambito delle certificazioni di sostenibilità ambientale, soprattutto nell'ultimo anno. Infatti, oltre alla FSC (*Forest Stewardship Council*) ottenuta nel 2018, nel 2021 sono state ottenute le seguenti certificazioni:

- GOTS (Global Organic Textile Standard);
- GRS (*Global Recycle Standard*);
- RWS (*Responsible Wool Standard*)⁴.

INSETA fa anche parte della *Better Cotton Initiative* (BCI) è un gruppo di governance senza scopo di lucro e multistakeholder che promuove standard migliori nella coltivazione e nelle pratiche del cotone.

Da quanto sopra descritto, INSETA ha adottato in pieno l'approccio di sostenibilità ambientale come componente chiave della sua strategia competitiva.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

INSETA, per rispondere agli obiettivi aziendali appena descritti, ha deciso di intraprendere un percorso di aggiornamento e approfondimento delle competenze delle proprie risorse umane attraverso l'inizio di attività di formazione continua tese a contribuire al rafforzamento e miglioramento della competitività dei processi aziendali al fine di poter rispondere adeguatamente alle esigenze dei propri clienti⁵.

Il piano formativo "Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020" ha

⁴ La RWS è una certificazione volontaria sviluppata da *Textile Exchange* con il contributo di agricoltori, esperti di benessere animale, esperti di conservazione del territorio, marchi e rivenditori di tutte le parti del mondo. Si occupa principalmente del benessere degli animali, ma anche del mantenimento del suolo e della preservazione dell'aspetto sociale della produzione, soprattutto nell'allevamento di pecore. Questa etichetta è utile per evitare di acquistare lana proveniente da allevamenti intensivi.

⁵ Si ricorda che INSETA, normalmente svolgeva solo le attività di formazione obbligatoria in materia di sicurezza.

rappresentato l'attività formativa che ha dato inizio a tale percorso dando seguito agli obiettivi aziendali che 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, alla conoscenza e implementazione dei protocolli e procedure di certificazione GOTS e GRS.

Per questa ragione la partecipazione del personale aziendale al piano formativo, con il risultato atteso di ottenere le suddette certificazioni, è stata finalizzata ad affrontare alcune criticità interne esistenti, individuate anche in sede di analisi dei fabbisogni formativi, ovvero, da un lato, conoscere in profondità le norme, dall'altro identificare i cambiamenti interni da adottare per rispondere alla normativa, tenendo conto che molte procedure ed informazioni necessarie per ottenere le certificazioni erano già presenti in azienda anche se in maniera informale, non strutturate e, soprattutto, non organizzate secondo quanto dettato dalla normativa.

Alla luce di quanto sopra descritto, il piano ha previsto di coinvolgere come discenti delle azioni formative i soggetti aziendali chiave in questo processo, ovvero le due intervistate, il responsabile tecnico del campionario e del controllo delle attività produttive, il responsabile del reparto stile ed il responsabile della gestione documentale necessaria alla tracciabilità e della gestione del magazzino. Informalmente, ha poi partecipato anche il titolare di INSETA.

Va ricordato, che, dopo la conclusione del presente piano formativo, nel corso del 2022 INSETA ha realizzato ulteriori attività di formazione per aggiornare le competenze necessarie al mantenimento degli standards del GOTS che sono stati riconfermati ad agosto del 2022. Infatti, gli standards del GOTS sono stati aggiornati e si è reso necessario, di conseguenza, adeguare l'organizzazione e le competenze interne per poter mantenere la certificazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Il posizionamento competitivo di INSETA e le relative dinamiche competitive del settore nel quale opera richiedono necessariamente l'adozione ed il rispetto della normativa in materia di sostenibilità ambientale. In questo contesto, l'impresa ha assegnato un'importanza strategica al miglioramento ed approfondimento delle competenze del proprio personale, come *step* necessario per l'ottenimento delle certificazioni GOTS e GRS. Infatti, 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 delle suddette certificazioni.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata realizzata internamente da INSETA sulla base della necessità di ottenere le certificazioni ambientali GOTS e GRS ed ha visto coinvolte figure professionali aziendali apicali che hanno poi anche partecipato alle azioni formative, ovvero il titolare dell'impresa, le due intervistate, il responsabile tecnico del campionario e del controllo delle attività produttive, il responsabile del reparto stile ed il responsabile della gestione documentale necessaria alla tracciabilità e della gestione del magazzino.

La metodologia seguita, quindi, è stata di carattere "informale" e basata sul riconoscimento dell'esigenza sopra indicata, rilevando l'assenza o debolezza delle competenze possedute internamente ed è stata specificata nel procedere nell'acquisizione delle necessarie conoscenze della normativa GOTS e GRS e delle relative procedure di implementazione.

Come più volte ricordato, l'individuazione dei suddetti due ambiti formativi è stata ritenuta strategica per la competitività aziendale, soprattutto per l'impatto sulla competitività dell'impresa. In conseguenza dell'individuazione del fabbisogno formativo, i risultati attesi delle azioni formative che si sarebbero andati a progettare e realizzare 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 e soprattutto per creare le premesse per procedere all'ottenimento delle certificazioni.

Per questa ragione, la scelta delle metodologie didattiche, accanto ad una parte teorica da svolgere in modalità da remoto e relativa alla normativa, alla documentazione da produrre, allo studio dei manuali di certificazione e delle relative procedure e requisiti, ha previsto una forte componente di *training on the job* realizzato con l'affiancamento operativo da parte del docente al personale dell'impresa e finalizzato all'identificazione degli scostamenti tra situazione attuale e situazione da raggiungere. In questo senso è stata realizzata un attento *check-up* della situazione di partenza dell'impresa con l'obiettivo di verificare le procedure adottate. Una volta identificati gli scostamenti tra situazionale attuale e requisiti previsti della normativa GOTS e GRS, si è proceduto a risolverle e, a conclusione delle azioni formative, si poi verificato, attraverso la realizzazione di una prova di commessa certificata, il recepimento all'interno della struttura aziendale di quanto era stata oggetto di formazione.

Si è poi proceduto all'identificazione di profili professionali (5 in totale, riconducibili a figure di elevata specializzazione e figure tecniche) da coinvolgere nelle attività formative, ovvero:

1. responsabile tecnico del campionario e del controllo delle attività produttive;
2. responsabile della gestione documentale necessaria alla tracciabilità e della gestione del magazzino;
3. responsabile del reparto stile;
4. tecnico dell'ufficio amministrativo e commerciale;
5. responsabile dell'amministrazione e della commercializzazione.

3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione delle azioni formative è stata effettuata dal docente con il supporto dell'agenzia formativa Euroconsulting, che, oltre che per la progettazione, ha dato supporto ad INSETA per la redazione del formulario di richiesta di finanziamento per il piano formativo e per il coordinamento,

realizzazione e monitoraggio delle attività formative.

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 dalle indicazioni rilevate nell'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. Va riconosciuto che è anche vero che, trattandosi di normativa formalmente e specificatamente definita, è apparso come non necessario effettuare la micro progettazione.

Nello specifico, i fabbisogni formativi sono stati tradotti nella progettazione e realizzazione della seguente unica azione formativa:

- **Le certificazioni GOTS e GRS**, dalla durata di 32 ore. All'azione formativa hanno partecipato 5 persone, le due intervistate, il responsabile tecnico del campionario e del controllo delle attività produttive, la responsabile della gestione documentale necessaria alla tracciabilità e della gestione del magazzino ed il responsabile del reparto stile, oltre, come detto, informalmente il titolare di INSETA. Il contenuto dell'azione formativa ha riguardato l'illustrazione della normativa e delle procedure da seguire, una valutazione dello stato attuale dell'impresa e l'approfondimento delle conseguenze operative in ambito aziendale delle certificazioni GOTS e GRS in vista di una implementazione delle procedure previste dalle due certificazioni.

Le metodologie didattiche, come già menzionato, hanno previsto una parte in modalità di lezione frontale (da remoto) ed una parte importante in modalità *training on the job*, che ha previsto l'affiancamento del docente direttamente presso la sede dell'impresa.

Come riferito dagli intervistati, le suddette modalità didattiche sono risultate estremamente efficaci in quanto hanno permesso di implementare operativamente le tematiche trattate adeguando, di conseguenza, le procedure aziendali. In questo senso la durata dell'azione formativa è stata ritenuta appropriata per svolgere adeguatamente le tematiche trattate e raggiungere i risultati attesi.

In questa direzione, il docente, ingegnere ambientale scelto direttamente da INSETA mediante un contatto avvenuto durante una manifestazione fieristica, si è calato nella realtà specifica dell'impresa, analizzandone in dettaglio le necessità, 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.

Infine, è stato predisposto un sistema di valutazione degli apprendimenti formalizzato mediante la realizzazione di un *test* finale che, come segnalato dalle intervistate, è risultato utile anche in sede di ottenimento delle certificazioni in quanto ha permesso di verificare gli apprendimenti.

3.3 Considerazioni riepilogative

In sintesi, il piano formativo “Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020” ha adempiuto pienamente agli obiettivi aziendali risultando decisivo per il successivo conseguimento delle certificazioni GOTS e GRS. 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 delle procedure in atto.

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 docente 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 delle attività formative svolte con il piano, conformemente agli obiettivi prefissati ed ai risultati attesi, è già stato anticipato nei paragrafi precedenti e si può collegare direttamente all'azione formativa realizzata. Infatti, si può ricondurre al fatto che ha generato le basi teoriche ed operativo / procedurali necessarie all'impresa per ottenere le due certificazioni GOTS e GRS. La formazione ricevuta dal personale coinvolto ha permesso di ottenerle rapidamente, a poca distanza temporale dalla conclusione dell'azione formativa stessa, indicando con chiarezza i cambiamenti da apportare all'organizzazione ed alle procedure interne.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha prodotto un forte impatto operativo nella struttura dell'INSETA 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 pienamente raggiunti, giustificando in pieno i costi ed il tempo dedicatoci. Infatti, successivamente alla fine del corso di formazione, sono stati conseguiti due risultati importanti, ovvero ad agosto del 2021 sono state ottenute la certificazione GOTS e la certificazione GRS.

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 attesi che si erano 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 delle aree aziendali strategiche, 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 e loro applicazione concreta per la risoluzione delle criticità che erano presenti che 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 la realizzazione dei cambiamenti che sono stati necessari per dare seguito operativo alle azioni dal piano formativo;
- il profilo del docente ed il suo accompagnamento operativo al personale aziendale per l'implementazione delle procedure richieste dalle certificazioni.

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 prodotto dalle attività formative;	<u>Punti di debolezza</u> - debole formalizzazione della progettazione.

SWOT	Vantaggi / opportunità	Rischi e pericoli
Interno	- coinvolgimento delle risorse umane interne; - preparazione ed esperienza operativa nel settore del docente; - riconoscimento della formazione come fattore chiave per rafforzare la competitività dell'impresa.	
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> - mantenimento delle certificazioni conseguite.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione al piano formativo “Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020”, le buone prassi formative aziendali che si rilevano nella storia di formazione della INSETA 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. L'attività formativa, inserendosi in un processo di rafforzamento della competitività aziendale necessario per rispondere alle dinamiche di mercato ed alle esigenze dei clienti, hanno fornito gli elementi necessari per apportare quei cambiamenti e miglioramenti procedurali nell'organizzazione aziendale necessari per adempiere alla normativa prevista dalle certificazioni GOTS e GRS, ottenute successivamente alla conclusione del piano formativo.

La rispondenza del piano formativo agli obiettivi competitivi aziendali è stata, inoltre, assicurata dalla partecipazione delle figure aziendali apicali alle azioni formative e direttamente coinvolte nelle procedure di certificazione.

In sintesi, l'adeguata valutazione di “buona prassi formativa aziendale” in relazione al piano formativo “Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020” 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 di breve periodo;
- **efficienza**: esiste un rapporto estremamente equilibrato tra risorse impiegate e risultati conseguiti;
- **sostenibilità**: il piano formativo, andando ad agire su aspetti competitivi chiave dell'impresa, dimostra di avere la capacità di generare risultati strutturali e nuove risorse (professionali, produttive) oltre la propria durata. A conferma di questa affermazione, è il mantenimento della certificazione GOTS ad agosto del 2022 che è stata il frutto di un'ulteriore attività formativa di aggiornamento svolta nel corso del 2022.

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;
- il piano rappresenta l'inizio di un percorso di formazione continua nelle materie trattate per dar vita ad una **continuità** del percorso di formazione dell'impresa;
- in relazione al **trasferimento** e la **diffusione delle buone pratiche internamente all'impresa**, si rileva che il presente piano rappresenta una buona passi 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 dando luogo, come evidenziato nel punto precedente, ad un percorso di formazione continua;
- 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 INSETA, 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 che si dedicano alla stessa tipologia di produzione di INSETA e che hanno come riferimento la medesima tipologia di clienti;
- 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 e, in special modo, del *modus operandi* delle imprese del distretto tessile di Prato, potrebbe essere trasferito anche ad imprese che si occupano di singole fasi della e filiera tessile contigue che affrontano problematiche simili (in special modo la tracciabilità). D'altra parte, va ricordato che gli interventi formativi dovrebbero essere necessariamente contestualizzati a ciascuna realtà aziendale a secondo del mercato di riferimento, alla struttura organizzativa ed alla qualità, disponibilità e coinvolgimento delle risorse umane aziendali.

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, con obiettivi concreti e con un impegno finanziario limitato, ha permesso all'impresa di formare adeguatamente il proprio personale e riuscire a metterlo nelle condizioni di “familiarizzare” con i requisiti e le procedure richieste dalle due certificazioni oggetto delle attività formative e, quindi, di 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 “Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale

2020” 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 del tessile e dell’abbigliamento, ma anche per la qualità del piano formativo. Infatti, l’ottenimento delle certificazioni GOTS e GRS è avvenuto 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 soprattutto per il loro taglio operativo e la capacità di calarsi nelle realtà aziendale, favorendo una percezione positiva circa l’utilità della formazione effettuata con queste caratteristiche.

Tabella 2 - Scheda sintetica storia di formazione

Impresa	INSETA S.r.l. Unipersonale
Regione	Toscana
Settore di Attività Economica	17.22.00
Ambito tematico strategico	Impatto Ambientale
Piano Formativo	Piano aziendale, “Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020”, CI Piano 267233
Tematiche formative principali	1. Protocollo di certificazione GOTS; 2. Protocollo di certificazione GRS.
Modalità didattiche	Aula, <i>training on the job</i>
Elementi di interesse	Il piano formativo è stato realizzato per tenere conto di un’esigenza fondamentale per la competitività dell’impresa e, più in generale, di tutto il settore nel quale opera, ovvero l’adozione delle certificazioni ambientali GOTS e GRS per adeguare le procedure aziendali alle prescrizioni previste dai relativi protocolli. Per questa ragione le risorse umane di INSETA coinvolte nel piano formativo hanno potuto conoscere la norma e, soprattutto, recepirla ed implementarla nella realtà organizzativa dell’impresa. Inoltre, il piano formativo ha contribuito, considerati i risultati ottenuti, a migliorare l’approccio dell’impresa verso le attività formative come fattore chiave per rafforzare la competitività in un’ottica di formazione continua.
Elementi di successo della formazione	- Il forte allineamento tra obiettivi aziendali e ruolo svolto dal piano formativo per raggiungerli; - 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 preparazione ed esperienza operativa nella tematica del docente e la sua disponibilità ad accompagnare l'impresa nel processo di cambiamento organizzativo.
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, ad assumere la formazione come una prassi necessaria per rafforzare la competitività dell'impresa; - continuità delle azioni formative nel corso del tempo; - 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