

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022

RAPPORTO TERRITORIALE AT TOSCANA

Rapporto a cura di Fabio Boscherini

Indice

1. Rapporto Territoriale 2022 AT Toscana: premessa	3
2. Alcune considerazioni generali relative ai piani oggetto dell'attività di monitoraggio valutativo svolte in Toscana.....	6

1. Rapporto Territoriale 2022 AT Toscana: premessa

Nel presente Rapporto Territoriale si illustrano le attività di monitoraggio valutativo svolte dalla AT Toscana nel corso del secondo semestre del 2022 e che hanno previsto l'analisi di cinque piani¹ 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, quando possibile, ad alcuni discenti che hanno partecipato alle azioni formative.

Le imprese sono state scelte dall'AT Toscana sulla base del processo di selezione che si descrive qua di seguito.

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 per il Rapporto Territoriale 2022 sono stati i seguenti:

- 1) **Impatto ambientale e qualità;**
- 2) **Tecniche di produzione.**

Gli ambiti tematici strategici prioritari sono stati scelti in base ad una valutazione circa la loro attualità e rilevanza competitiva per le imprese, per i settori ed i relativi mercati di riferimento nei quali operano le imprese che hanno realizzato i piani formativi. Infatti, va osservato che, se da un lato la tematica dell'impatto ambientale e le modalità operative e gestionali definite dai sistemi di qualità rappresenta una tematica di attualità e crescente rilevanza competitiva, dall'altro quella legata alle tecniche di produzione rappresenta, forse, una tematica "classica" ma sempre fondamentale e strategica per la competitività delle imprese, con rinnovata attualità se valutata insieme all'introduzione di innovazioni, in special modo quelle legate alle tecnologie in ambito Industria 4.0. ed al conseguente miglioramento delle tecniche produttive

¹ Si precisa che sono stati analizzati cinque piani formativi invece di quattro come indicato dalla metodologia di Fondimpresa. In questa direzione, il quinto piano formativo è stato aggiunto per dare seguito ad un'analisi effettuata nel Rapporto Territoriale 2021 nel settore della conceria relativamente alla tematica dell'impatto ambientale. Considerando la buona prassi analizzata nel 2021, per il presente *report* si è scelta un piano di un'impresa dello stesso settore, localizzata sempre nel distretto industriale della conceria di Santa Croce sull'Arno, che affrontava le stesse tematiche formative, nello specifico quelle relative al *chemical management* e l'approfondimento della certificazione relativa alle prestazioni ambientali LWG (*Leather Working Group*). Considerando la rilevanza di questa tematica per il settore della conceria, siamo andati ad analizzare la qualità del piano formativo della Conceria INCAS S.p.a. per verificare se tali tematiche rivestissero la rilevanza strategica riscontrata nel 2021, come venivano approcciate, le soluzioni adottate ed i risultati ottenuti. Tale "verifica" (che anticipiamo è stata del tutto positiva) era dettata dall'interesse di confermare l'eccellente livello della formazione effettuata nel distretto e la sua valenza competitiva nel settore mediante l'analisi di un secondo piano formativo.

che valorizzano e rendono operativa l'introduzione nel ciclo produttivo aziendale delle innovazioni stesse. In secondo luogo, l'AT Toscana ha poi provveduto alla scelta dei cinque piani formativi, tre per la tematica dell'impatto ambientale e qualità, due per la tematica delle tecniche produttive, in relazione ai 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 nei piani formativi, dei contenuti del piano stesso e la durata delle azioni formative², così come riportati nella documentazione in possesso di Fondimpresa (formulario di presentazione, relazioni finali, relazioni di monitoraggio), ma anche con approfondimenti *desk* relativi alle stesse imprese³.

In terzo luogo, in ciascuno dei due ambiti tematici selezionati si sono scelti almeno 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, salvo quanto detto nella nota 1 in relazione al quinto piano inserito nell'analisi del 2022.

D'altra parte, va osservato che la selezione effettuata ha condotto a individuare cinque piani formativi che si riferiscono a imprese che operano in settori produttivi "tradizionali", nei quali però si registrano intensi processi di innovazione e cambiamento basati anche sull'introduzione di tecnologie produttive ed organizzative moderne e, spesso, in ambito Industria 4.0. Infatti, come rilevato anche nel report del 2021, vale però la pena sottolineare che la distinzione tra settore tradizionale e di alta tecnologia è spesso fuorviante perché anche in ambiti produttivi tradizionali esistono sempre estesi ed interessanti spazi aperti all'innovazione ed al cambiamento che conducono a rafforzare la competitività delle imprese "combinando" produzioni tradizionali con l'uso ed applicazione di nuove tecnologie ed il rispetto dell'ambiente.

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, salvo una (la INSETA) che ha una dimensione ridotta in termini di occupati dovuta al suo approccio produttivo basata sull'esternalizzazione della produzione. Gli altri quattro casi riguardano realtà aziendali più strutturate e quindi dotate di un'organizzazione della produzione complessa ed articolata che richiede modalità organizzative adeguate ad assicurare il controllo efficiente di gestione dei processi aziendali.

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

² La durata delle azioni formative è stata considerata un parametro importante per la selezione dei piani formativi in quanto la trattazione delle tematiche oggetto di formazione ed il processo di apprendimento dei discenti dovrebbero implicare "una soglia minima di ore" che permetta il pieno raggiungimento dei risultati attesi associati alle azioni formative stesse. Tutto ciò, naturalmente, associato al livello di complessità dei contenuti trattati ed agli obiettivi aziendali che, generalmente, prevedono sempre avanzare nell'implementazione operativa nella realtà produttiva e gestionale delle competenze trasferite ai discenti.

³ Gli approfondimenti *desk* sono stati realizzati mediante ricerche in rete relative alle imprese, la consultazione di materiale eventualmente disponibile in relazione alle stesse ed al settore / ambito produttivo nel quale operano, ma anche attingendo a relazioni con attori del territorio in possesso di informazioni preziose in grado di orientare le scelte.

piani formativi:

Ambito tematico strategico “Impatto ambientale e qualità”

1. il piano formativo aziendale “La formazione per lo sviluppo della competitività dell’impresa – Parte Terza”, della Conceria INCAS S.p.a. che opera nel settore conciario e che ha riguardato il tema del raggiungimento di *standards* elevati di certificazione e sostenibilità ambientale;
2. il piano formativo aziendale “Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020”, della INSETA S.r.l. Unipersonale che opera nel settore tessile nella produzione di tessuti di alta qualità che ha richiesto attività formative per raggiungere elevati livelli di certificazione e sostenibilità ambientale;
3. il piano formativo “ANTARES - Acquisire Nuove competenze Attraverso percorsi di crescita e Sviluppo”, a valere sul conto di sistema, avviso 3/2018 rivolto a 41 PMI con forte propensione all’internazionalizzazione appartenenti alle province di Prato, Lucca, Pistoia e Firenze, tra le quali troviamo l’impresa ALMA S.p.a che opera nel settore tessile nella produzione di *moquettes*. Il piano di Alma ha riguardato l’acquisizione di competenze e strumenti di gestione della qualità attraverso i quali analizzare i processi aziendali in ottica di migliorarne la qualità e l’efficienza della gestione del rischio a livello aziendale e del relativo processo di assunzione delle decisioni riguardanti la strategia dell’impresa.

Ambito tematico strategico “Tecniche di produzione”

4. il piano formativo aziendale “Formazione saldatura”, dell’Officina Meccanica Recard S.p.a impresa leader mondiale nella produzione di macchinari per il settore cartario (*tissue*) e che ha riguardato, nell’ambito di un intenso processo di innovazione tecnologica in ottica Industria 4.0, la risoluzione di criticità emerse nella fase specifica della saldatura dei macchinari prodotti;
5. il piano formativo “Naldini, formazione 4.0” a valere sul conto di sistema, avviso 1/2019 “Competitività” al quale ha partecipato la Fratelli Naldini S.p.a. r.l., impresa che produce mobili ed arredamenti ed è specializzata nel settore della camperistica per la produzione degli allestimenti dei *caravan / camper*, in veste di unico soggetto proponente ed unico soggetto beneficiario e che ha riguardato un profondo processo formazione legato all’inserimento nel ciclo produttivo di tre nuovi macchinari di tecnologia Industria 4.0

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

Le cinque imprese intervistate per le attività di monitoraggio valutativo hanno tutte un profilo competitivo elevato, posizionandosi sia come *leaders* nei rispettivi mercati di riferimento, sia come imprese di rilevanza competitiva assoluta in mercati caratterizzati da un'intesa concorrenza, un'organizzazione strutturata ed orientata all'innovazione continua dei propri processi aziendali con l'obiettivo di mantenere e rafforzare il posizionamento competitivo.

Nello specifico, si osserva che:

1. la Conceria INCAS S.p.a. (piano formativo “La formazione per lo sviluppo della competitività dell’impresa – Parte Terza”), è un’impresa conciaria di medie dimensioni che opera nel distretto conciario di Santa Croce sull’Arno (Pi), specializzata nella produzione di pellami sostenibili, con una filiera al 100% *made in Italy*, performanti e di alta qualità per la calzatura, pelletteria ed abbigliamento, che, con un’attenzione specifica e accurata alle tematiche della sostenibilità ambientale, controlla l’intero ciclo di produzione. La Conceria INCAS, *leader* mondiale nella produzione di vitellino, opera con elevati *standards* di qualità e di sostenibilità ambientale ed ha avuto la necessità di approfondire le tematiche della certificazione ambientale per aggiornare le competenze e le capacità del personale aziendale e, soprattutto, per uniformare e omogeneizzare le procedure interne attraverso la formazione delle figure professionali chiave.
2. l'INSETA S.r.l. Unipersonale (piano formativo “Aggiornamento delle competenze in INSETA S.r.l. Unipersonale 2020”) è un’impresa di piccola dimensione che ha sede nella provincia di Prato e si dedica alla produzione di tessuti di alta qualità caratterizzati da un forte contenuto in disegni innovativi e stile e si caratterizza per una organizzazione aziendale molto snella basata in un approccio produttivo orientato all’esternalizzazione completa delle attività produttive presso imprese del distretto pratese, selezionando i terzisti dotati di elevati *standards* qualitativi e di sostenibilità ambientale. La realizzazione del piano formativo risponde all’esigenza di adempiere maggiormente alle richieste della propria clientela che richiede il rispetto della tutela ambientale e che i tessuti dell’INSETA siano prodotti con materie prime sostenibili con un impatto ambientale sostenibile e, quindi, siano dotati della relativa certificazione secondo gli *standards* riconosciuti a livello internazionale.
3. L'Alma S.p.a. (piano formativo “ANTARES - Acquisire Nuove competenzeAttraverso percorsi di crEscita e Sviluppo”) è un’impresa di medie dimensioni che opera nel distretto tessile di Prato ed è *leader* nella produzione di *moquettes* utilizzando materie prime non naturali e che ha dato vita a una linea produttiva *green* che ricicla le *moquettes* usate. L’Alma si caratterizza per la realizzazione e sviluppo costante di attività di innovazione tecnologica che l’hanno condotta ad utilizzare macchinari e tecnologie produttive sempre aggiornate e sostenibili. La partecipazione al piano formativo è dovuta alla necessità di ottimizzare la gestione del sistema di qualità aziendale in relazione al controllo dell’impatto che possono tenere le decisioni strategiche sull’evoluzione dell’impresa. Per questa ragione, la partecipazione al piano formativo è avvenuta per la necessità

di implementare uno strumento organizzativo finalizzato al controllo dell'impatto delle strategie aziendali finalizzata alla corretta gestione del rischio, strumento basato sui principi stabiliti per i sistemi di gestione della qualità e della sostenibilità ambientale, nello specifico la normativa ISO 9001 per il sistema di qualità e ISO 14001 per il sistema di gestione ambientale che richiedono all'azienda un approccio preventivo alle criticità per un'efficace risposta al cambiamento.

4. l'Officina Meccanica Recard S.p.a. (piano formativo "Formazione saldatura"), impresa di medie dimensioni di Villa Basilica (Lu) produce macchinari per il settore cartario (*tissue*) di alta qualità ed è dotata di un'organizzazione produttiva internalizzata al 100%, con un approccio di servizio completo e customizzato alle esigenze del cliente, con una grande attenzione all'impatto ambientale. La realizzazione del piano formativo si inserisce in un processo aziendale di formazione continua e si è indirizzata a risolvere una criticità emersa nella fase di saldatura dei macchinari prodotti ed avente l'obiettivo, da un lato di accrescere e strutturare le competenze dei saldatori delle Recard, dall'altro migliorare l'efficienza produttiva eliminando o quanto meno riducendo alcuni difetti di saldatura che si erano riscontrati.
5. la Fratelli Naldini S.r.l. (piano formativo "Naldini, formazione 4.0") localizzata a Tavarnelle Val di Pesa (Fi) è un'impresa produttrice di mobili specializzata nel settore della camperistica e marginalmente della nautica che si dedica alla produzione degli interi arredamenti / allestimenti dei *caravan* / *camper* sulla base dei progetti forniti dai clienti che sono le grandi marche di *camper* internazionale. La partecipazione al piano risponde alla necessità di aggiornare ed approfondire le competenze dei propri lavoratori per dar seguito ad un profondo processo di innovazione e cambiamento della F.lli Naldini che, seppur centrato nei processi di produzione, ovvero l'inserimento nel ciclo produttivo di tre nuovi macchinari di tecnologia Industria 4.0, ha avuto un impatto profondo sulle altre aree strategiche dell'impresa, ovvero i processi di acquisizione degli ordini, i processi di progettazione e i processi di imballaggio e spedizione, tutti processi che già erano stati oggetto di innovazione e cambiamento mediante l'adozione di tecnologie in ambito Industria 4.0.

Il profilo delle imprese e le correlate strategie competitive hanno messo in evidenza azioni formative del proprio personale strettamente legate agli obiettivi strategici aziendali ed agli investimenti in risorse umane, impianti e tecnologie realizzati negli ultimi anni. I fabbisogni formativi, che sono stato individuati in alcuni casi sulla base di un'interazione tra soggetto attuatore e impresa (nel caso della Fratelli Naldini e della la Conceria INCAS) ma molto più spesso rilevati informalmente della stessa impresa, sono stati tradotti e trasferiti coerentemente nei piani formativi di Fondimpresa. Le cinque imprese, dotate di risorse umane apicali di livello eccellente, adottano generalmente un approccio di formazione continua ed i piani analizzati sono andati ad inserirsi con coerenza ed efficacia nei percorsi formativi aziendali, facilitando la loro realizzazione.

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. La qualità delle azioni formative, dall'individuazione del fabbisogno formativo, all'uso delle metodologie

didattiche fino alla preparazione ed esperienza dei docenti impegnati, ha prodotto dei buoni risultati ed è risultata adeguata per raggiungere gli obiettivi prefissati ed i risultati attesi. In questo senso, si riconosce che le suddette affermazioni, sono evidenti per tutte e cinque le imprese analizzate.

Vale comunque la pena effettuare alcune sintetiche riflessioni che si trovano maggiormente dettagliate nei singoli *report* relativi a ciascuno piano formativo.

In relazione all'impatto prodotto dalle azioni formative, che in tutte le imprese è molto concreto, si rileva che in alcuni casi esso è maggiormente tangibile in quanto, successivamente alla conclusione delle attività formative si sono ottenute certificazioni specificamente legate alle tematiche oggetto di formazione: è questo il caso della Conceria INCAS, di INSETA e dell'Officina Meccanica Recard. Negli altri due casi, l'Alma e la Fratelli Naldini, l'impatto non è stato "quantificabile" mediante indicatori specifici, ma solamente riferiti e descritti dagli intervistati come impatto positivo nella gestione e/o produzione aziendale.

In relazione alle metodologie didattiche delle azioni formative, il *training on the job* è stato considerato fondamentale dalle imprese per effettuare e raggiungere un reale ed operativo trasferimento ai discenti delle tematiche oggetto di formazione.

In questo senso, anche la qualità dei docenti e la loro disponibilità a implementare operativamente le tematiche trattate dall'azione formativa è risultata decisiva sia in termini di raggiungimento dei risultati attesi e, quindi, di impatto, sia nella buona riuscita della formazione *on the job*.

In tutti i piani formativi è sempre presente, in minor o maggiore misura, una componente "informale", da valutare del tutto positivamente, che si riferisce alla partecipazione di personale aziendale alle azioni formative che non era direttamente rientrante nel gruppo di discenti, come ad esempio il titolare nel caso dell'INSETA. Tale elemento, crediamo, rafforza gli effetti diffusivi interni all'impresa prodotti dall'azione formativa anche perché un obiettivo sempre presente nei piani formativi, anche se non sempre esplicitato, va ricondotto alla condivisione maggiore possibile nella struttura aziendale delle tematiche trattate.

Al proposito di effetti diffusivi interni alle strutture aziendali, i discenti, generalmente figure apicali e/o con responsabilità specifiche di livello intermedio od elevato (ad esempio i capi reparto di aree di attività aziendale) effettuano, successivamente alla partecipazione al piano formativo, un'operazione di condivisione delle tematiche trattate nelle azioni formative con il resto del personale dell'impresa non direttamente coinvolto nelle stesse. Tale approccio formativo, che si può indicare come "a cascata" e che vede gli stessi discenti divenire docenti per diffondere all'interno dell'impresa le conoscenze e le capacità acquisite e renderle comuni ed operative nella struttura aziendale, è stato formalizzato all'interno del piano formativo "Naldini, formazione 4.0" che ha inserito tale pratica all'interno del percorso formativo, esplicitandola e formalizzandola per farla divenire una metodologia didattica vera e propria.

In questo contesto che si è appena descritto, si rilevano comunque alcune criticità che si posizionano nella fase a monte delle azioni formative, ovvero nell'analisi dei fabbisogni formativi e nella progettazione delle azioni, ed a valle, ovvero nella valutazione degli apprendimenti.

L'identificazione dei fabbisogni formativi, salvo i casi della Fratelli Naldini e, parzialmente, della Conceria INCAS nel cui piano il personale dell'azienda ha segnalato all'ente formatore il fabbisogno che poi è stato rilevato in forma metodologica, non è esplicitata ed è data quasi "per scontata" in quanto già conosciuta dall'impresa (è il caso soprattutto dell'Alma e dell'Officina Meccanica Recard, ma anche dell'INSETA) e, quindi, non vengono utilizzate, almeno minimamente, metodologie per la loro rilevazione.

In ogni caso, in tutti i piani, non sono mai indicate in maniera chiara e metodologica le competenze obiettivo delle azioni formative, circostanza questa che si riflette anche nella progettazione.

In questa direzione, la progettazione delle azioni formative non è, salvo il caso del piano formativo “Naldini, formazione 4.0”, effettuata in maniera adeguata e si limita ad indicare, non sempre in maniera dettagliata, il contenuto (programma) delle azioni formative. Fino ad arrivare al caso estremo del piano formativo ANTARES in relazione al quale è stato possibile comprendere la progettazione ed i contenuti formativi solamente in sede di intervista con l’impresa (l’Alma) grazie al prezioso e dettagliato intervento del docente dell’azione formativa.

Per quanto riguarda la valutazione degli apprendimenti, si rileva una sostanziale debolezza nella loro formalizzazione, conseguenza diretta della debolezza della progettazione, salvo il più volte citato piano formativo “Naldini, formazione 4.0”. La valutazione degli apprendimenti è generalmente effettuata informalmente dagli stessi docenti che verificano durante lo svolgimento delle azioni formative, in un’ottica di ottenimento dei risultati attesi, il processo e gli esiti degli apprendimenti dei discenti. D’altra parte, va riconosciuto che questa modalità informale ha prodotto dei buoni risultati assicurando il raggiungimento dei risultati attesi che in alcuni casi sono stati confermati dall’ottenimento di certificazioni (nel caso dell’INSETA⁴ e dell’Officina Meccanica Recard⁵) o nell’*upgrade* di certificazioni già in possesso dell’impresa (nel caso della Conceria INCAS⁶).

Infine, si ricordano due annotazioni metodologiche relative al presente Rapporto Territoriale 2022.

La prima riguarda le interviste che sono state effettuate in presenza ai massimi livelli aziendali ovvero con i titolari dell’impresa, con i responsabili della gestione e delle attività formative, con figure tecniche di livello elevato, intervistando anche alcuni partecipanti alle attività formative, ed utilizzando, come già ricordato, la metodologia sviluppata da Fondimpresa.

La seconda riguarda la struttura del presente *report* che riproduce quella definita da Fondimpresa e che presenta in documenti separati i *reports* dei cinque piani formativi analizzati. Come nel Rapporto Territoriale del 2021, 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.

⁴ INSETA, successivamente alla conclusione del piano formativo ha ottenuto la certificazione GOTS (*Global Organic Textile Standard*) e la certificazione GRS (*Global Recycle Standard*). Si ricorda che la certificazione GOTS è riconosciuta a livello internazionale alle aziende che trattano prodotti tessili sostenibili in cotone, realizzati con fibre naturali da agricoltura biologica, mentre la GRS rappresenta 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.

⁵ Si ricorda che, dopo la realizzazione del piano formativo, due discenti hanno ottenuto la certificazione di “Formazione e addestramento per la qualifica di addetto all’attività di saldatore” e, inoltre, sono stati certificati, dall’organismo certificatore RINA, tre processi di saldatura ad angolo retto della Recard.

⁶ Successivamente alla conclusione del piano formativo, la Conceria INCAS ha migliorato la certificazione LWG (*Leather Working Group*) relativa alle prestazioni ambientali passando da *Bronze rated* a *Silver rated*.