



AT VENETO

CROMAPLAST S.P.A.

**Ambito tematico Strategico
TRANSIZIONE VERDE**

Ambiente e territorio

Componenti team di monitoraggio

Per **OBR Veneto** l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Gianluca Milanese

Per **CROMAPLAST S.P.A.** hanno partecipato:

- Raffaella Culpò - CEO
- Matia Fracaro - Resp. impianto di depurazione - RSPP
- Federico Vezù - Resp. Produzione e Logistica

Per **GruppoFormazione S.r.l.** ha partecipato:

- Norma Pecoraro - Amministratrice unica

Piano formativo: Conto di Sistema - Avviso 2/2021 - Green Transition - Amb. A, codice ID 326646;
titolo: "3 P: Progress, People, Planet"

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3 Considerazione riepilogative.....	11
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1 L'impatto della formazione.....	12
4.3 Considerazione riepilogative.....	12
5. CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	14
5.3 Conclusioni.....	14
6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA.....	15

1 INTRODUZIONE

La seguente attività di valutazione e monitoraggio ha riguardato il piano formativo “**3 P: Progress, People, Planet**” presentato a valere sull’Avviso 2/2021 - Green Transition - Amb. A di Fondimpresa dall’azienda **Cromaplast S.p.a.**

L’azienda è presente sul mercato automobilistico per la lavorazione di parti di stampaggio e trattamenti galvanici dal 1967, anno di fondazione dell’azienda e passaggio dalla lavorazione dei metalli alla lavorazione della plastica. Attualmente impiega 208 persone che lavorano su tre turni di lavoro su una superficie coperta di 28.500 metri quadrati. Il focus delle sue attività si suddivide tra processi e servizi specialistici:

- Processi: stampaggio ad iniezione e trattamento galvanico per l’industria automobilistica e l’assemblaggio di componenti automobilistici. Cromaplast SPA dispone di un reparto di stampaggio moderno e ben equipaggiato dedicato alla produzione di componenti per il settore automobilistico che vengono successivamente trattati galvanicamente (cromatura). Il reparto è composto da 14 presse ad iniezione Krauss-Maffei, la cui potenza di chiusura parte da 65 tonnellate e arriva fino a 1300 tonnellate. Il vero nucleo dell’azienda è composto da due moderne linee di trattamento galvanico completamente automatizzate e monitorate da PC, una adatta alla produzione di parti medio-piccole, l’altra specifica per la produzione di pezzi di grandi dimensioni, producendo secondo i seguenti standard automobilistici: FIAT-Alfa Romeo: CM 604; Audi-VW: 3Q7; Daimler: Silver – Shadow. Lo standard dell’elaborazione include il monitoraggio estetico al 100% delle parti dopo la cromatura, in aree ben definite e illuminate da lampade studiate per migliorare ogni imperfezione. Viene inoltre fornito un servizio ai clienti per l’assemblaggio di parti cromate e non cromate per ottimizzare costi e logistica mediante la fornitura di un prodotto finito controllato senza imperfezioni.

- Servizi: sviluppo, costruzione degli stampi a iniezione e industrializzazione del prodotto.

- Sviluppo. Cromaplast offre al cliente l’industrializzazione di un prodotto fin dalla prima idea che garantisce efficienza, contenimento dei costi e limitati problemi di produzione. Vengono realizzati anche studi di fattibilità, FMEA (Failure Modes & Effect Analysis) di prodotti e / o processi e prototipi sinterizzati.

- Costruzione di stampi. Questo è un servizio aggiuntivo per ottimizzare l’industrializzazione di un prodotto.

- Analisi metrologiche. Cromaplast è dotata di un D.E.A. sala metrologica per le misurazioni dimensionali dei suoi prodotti; gli stampi costruiti vengono quindi oggettivamente certificati misurando i pezzi prodotti. Anche i ritagli, le deformazioni e le tolleranze dei pezzi vengono verificati e analizzati.

I processi illustrati ed il settore in cui opera l’azienda comportano l’utilizzo di materiali potenzialmente dannosi per l’ambiente. Il Piano formativo è stato pensato come risposta al rilevato gap di competenze scaturito da una complessa operazione di decontaminazione della falda acquifera, circostante il perimetro territoriale dell’azienda Cromaplast, dalla propagazione del cromo esavalente mediante la tecnologia del “biorisanamento¹ in situ” la quale prevede l’immissione di elementi decontaminanti nel territorio da bonificare, implicando un forte impatto sull’azienda per vari aspetti (di processo, logistici, organizzativi).

In azienda, da sempre, grazie alla tecnologia di stampaggio, assemblaggio e trattamenti galvanici, si perseguono obiettivi di tutela ambientale precorrendo l’evoluzione della cultura industriale del territorio Veneto. Infatti, sono state approntate le migliori prassi per garantire che i prodotti siano pertinenti e conformi a tutte le nuove normative correlate alla sostenibilità ambientale e incorniciate nella vision dell’azienda “*Think green*”.

La crescita industriale, la competitività acquisita negli anni e la fiducia dei grandi marchi automobilistici hanno rafforzato, nell’ambito della strategia aziendale, il valore dei principi etici della responsabilità sociale, insita nel suo Codice Etico in cui sono stati definiti gli obiettivi prioritari di qualità, affidabilità dei prodotti e servizi offerti. Tra essi fondamentale per la tipologia produttiva è il rispetto dell’ambiente e della salute umana. Questi principi etici rappresentano per Cromaplast un passaporto per l’ingresso nei sistemi di qualificazione dei fornitori di molti clienti che dettano stringenti regole di sostenibilità per entrare a far parte di un circuito produttivo in divenire e

¹ Il biorisanamento è un insieme di tecnologie di bonifica basate sull’azione di microrganismi naturalmente presenti nell’ambiente, anche se inquinato, che opportunamente stimolati riescono a degradare e detossificare le sostanze inquinanti, che vengono utilizzate come fonte di nutrimento o rese innocue.

sempre più virtuoso. L'adozione della tecnologia indicata e il nuovo processo che ne è derivato è il mezzo per rispettare l'ambiente e superare le barriere in ingresso nei mercati considerati.

Il Piano presentato è valso pertanto a potenziare competenze del personale dedicato all'attuazione delle politiche ambientali e organizzative portate avanti dall'azienda mediante l'implementazione di tale tecnologia.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

CROMAPLAST S.P.A.

Profilo finanziario e dipendenti											
Bilancio non consolidato	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	
	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	
Ricavi delle vendite	25.235.043	24.111.250	23.130.438	26.180.084	28.850.181	35.483.780	27.727.135	21.684.677	27.124.218	22.832.258	
EBITDA	1.699.409	2.476.800	2.402.780	4.430.117	4.947.819	7.419.652	5.604.492	3.746.414	5.617.339	3.201.638	
Utile Netto	155.751	722.347	752.114	2.213.354	2.392.860	4.110.273	2.939.032	1.906.729	3.078.233	1.461.712	
Totale Attività	35.123.099	36.401.850	37.049.104	35.441.213	32.616.229	34.200.217	36.451.180	34.180.005	18.921.987	19.169.565	
Patrimonio Netto	14.872.861	15.159.753	15.252.597	15.544.482	14.345.762	13.331.782	15.740.297	13.001.265	11.544.536	8.916.303	
Posizione finanziaria netta	5.813.965,00	5.373.635,00	5.949.557,00	7.118.640,00	8.004.676,00	10.610.840,00	7.354.029,00	5.966.331,00	-3.080.182,00	-1.011.003,00	
EBITDA/Vendite (%)	6,53	10,13	10,24	16,51	16,93	20,60	20,04	17,09	20,62	13,96	
Redditività delle vendite (ROS) (%)	1,56	4,54	4,08	10,87	11,43	15,96	15,31	12,61	16,74	9,78	
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	1,16	3,05	2,59	8,23	10,24	16,81	11,75	8,09	24,10	11,69	
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	1,05	4,76	4,93	14,24	16,68	30,83	18,67	14,67	26,66	16,39	
Debt/Equity ratio	0,85	0,98	1,00	0,52	0,73	0,95	0,63	0,85	0,11	0,18	
Debiti v/banche su fatt. (%)	47,37	59,70	63,22	28,85	34,24	35,24	35,70	50,36	4,57	6,82	
Debt/EBITDA ratio	7,40	6,02	6,34	1,84	2,10	1,71	1,78	2,95	0,22	0,49	
Rotaz. cap. investito (volte)	0,72	0,66	0,62	0,74	0,88	1,04	0,76	0,63	1,43	1,19	
Dipendenti	148	152	160	168	169	165	158	150	135	129	

Tab. 1 – Cromaplast Spa, principali voci di bilancio 2018-2022

Cromaplast inizia la sua attività nel 1967 come terzista per la cromatura delle gambe delle sedie e di articoli per il settore sanitario, successivamente per lo stampaggio nel settore elettrodomestici per la Zanussi. La crisi di quest'ultima comporta una terza conversione produttiva, passando dal settore elettrodomestici a quello *automotive*. Alla fine degli anni '90, Cromaplast apre quindi le porte a tale settore con lo stampaggio delle materie plastiche e la cromatura delle stesse, arrivando ben presto a farsi conoscere in tutta Europa. La crescita del business porta l'azienda a realizzare negli anni 2004 nuove linee di cromatura e a investire in importanti macchinari per lo stampaggio tanto che, con l'espansione dell'attività, raddoppia il proprio fatturato tra il 2010 e il 2020, arrivando ad esportare oltre il 95% della produzione. I mercati principali risiedono in Europa (con poca insistenza nei paesi del Nord), mentre motivi di distanza e conseguenti costi di trasporto non rendono troppo appetibili i mercati del Nord e Sudamerica. Negli Stati Uniti tuttavia la collaborazione con Fiat Chrysler implica comunque lo svolgimento di forniture indirette. Oggi l'azienda, che impiega circa 200 persone (con una percentuale del 52% di donne impiegate in azienda) su una superficie coperta di 30.000 metri quadrati a Valdagno (VI), continua il suo percorso di sviluppo, co-design, costruzione di stampi a iniezione e industrializzazione del prodotto con un forte impegno verso la sostenibilità, stimolando una cultura del risparmio energetico, delle materie prime e del loro massimo uso e riuso consentito dalla tecnologia, con innovative stazioni di recupero. L'animo *green* di Cromaplast si esprime anche nell'adozione di un depuratore interno che non permette all'acqua utilizzata di uscire dal settore produttivo prima di essere depurata e filtrata, al pari Cromaplast sta completando un lungo percorso di ricerca e sviluppo di un nuovo processo di cromatura che elimina l'utilizzo del cromo esavalente, il cui uso dovrebbe essere definitivamente bandito dall'Unione Europea a partire dal 2023.

Nel 2017 Cromaplast passa alla nuova generazione e diventa una "Spa". Cromaplast si è riorganizzata per intraprendere nuovi percorsi di crescita con una ridefinizione dell'assetto proprietario. Gli ambiziosi obiettivi perseguiti riguardano nuovi percorsi di crescita, sia strutturali, per linee interne ed eventuali nuove opportunità di mercato anche in ottica di sviluppo di sinergie industriali e commerciali.

Negli anni immediatamente successivi sono stati attuati importanti piani di sviluppo, in particolare migliorando la già elevata quota di export grazie a nuove opportunità di business in Europa e in Sudamerica. L'azienda è inoltre dotata di 14 magazzini all'estero vicino alle sedi dei clienti.

Altro traguardo raggiunto è la crescita della forza lavoro, ottenuta attraverso la stabilizzazione di lavoratori interinali, in particolar modo femminile.

Inoltre l'azienda ha compiuto significativi passi avanti in termini di efficientamento energetico, con un risparmio in termini di emissioni, grazie a importanti investimenti in automazione dei processi e nuove tecnologie.

E' pertanto riscontrabile una forte attenzione alla componente chimica della produzione ed una sensibilità marcata relativamente alle tematiche ambientali ed al benessere delle persone che lavorano in azienda (tutte residenti in prossimità degli stabilimenti e quindi fruitori diretti delle politiche di tutela ambientale messe in atto dall'azienda).

La concorrenza in Italia non è praticamente presente essendo la produzione molto specifica. I veri concorrenti si trovano all'estero e principalmente in Francia e Germania. Negli ultimi anni sono intervenuti fattori esogeni che hanno creato una contrazione temporanea della produzione. Nel 2018 il *Diesalgate* relativo alla Volkswagen Golf ha comportato una riduzione della produzione fornita alla casa tedesca. Nel 2020 il covid ha comportato la chiusura di siti produttivi per l'assemblamento dei veicoli dei marchi Rolls-Royce e Mercedes-Benz, con conseguente posticipazione della produzione di fornitura per questi due clienti.

In Italia l'azienda è considerabile come leader, alla luce del fatto che la concorrenza nazionale è di poca rilevanza. L'azienda ha inoltre ottenuto una proroga di 12 anni per lo stop all'utilizzo di cromoesavalente utilizzato nel processo di cromatura rispetto alla scadenza naturale del 2024, fattore che comporterà un elemento di maggiore competitività nei confronti della concorrenza.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli obiettivi aziendali sono molteplici ed inquadrati in una strategia complessiva di sviluppo e di sostenibilità ambientale e sociale.

L'azienda offre ai suoi clienti l'industrializzazione di un prodotto fin dalla fase di *concept* che garantisce efficienza, contenimento dei costi e riduzione delle criticità in produzione. Infatti la qualità tecnologica della sua produzione è garantita dalla applicazione di rigidi controlli eseguiti con metodo FMEA su prodotti e processi e prototipi sinterizzati. In Cromaplast è presente un D.E.A sala metrologica per le misurazioni dimensionali dei suoi prodotti: gli stampi prodotti vengono realizzati e customizzati sulle richieste di una clientela b2b dell'*automotive* (Bmw, Volvo, Volkswagen, Man, Ford, Skoda, Lancia, Citroen, Opel, Maserati, Mercedes, Rolls Royce) che richiede prestazioni sempre più specializzate e di qualità in linea con il prestigio dei propri prodotti e dei singoli *brand leader* di mercato nel settore. Gli obiettivi di tutela ambientale vengono costantemente perseguiti affinché i prodotti siano conformi alle normative vigenti.

La crescita industriale, la competitività acquisita negli anni e la fiducia dei grandi marchi automobilistici hanno rafforzato, nell'ambito della strategia aziendale, il valore dei principi etici della responsabilità sociale, insita nel suo Codice Etico in cui sono stati definiti gli obiettivi prioritari di qualità, affidabilità dei prodotti e servizi offerti. Nella operatività quotidiana delle attività aziendali in Cromaplast si osservano regole chiare e condivise a cui tendono tutti i comportamenti organizzativi riassumibili nel soddisfacimento delle aspettative dei clienti, nella trasparenza dei rapporti, nel rispetto della persona umana nel convincimento che l'etica nella gestione della sicurezza sul lavoro e nella tutela ambientale sia da perseguire congiuntamente al successo dell'impresa, nel riconoscere un ruolo strategico alle risorse umane, alla formazione, responsabilizzazione e coinvolgimento ad ogni livello di tutto il personale e per ultimo nell'operare nel mercato nel rispetto di alcuni principi etici fondamentali, quali onestà, imparzialità e nell'osservanza di tutte le norme e regolamenti vigenti.

La crescita dimensionale ha inoltre comportato l'esigenza di dotarsi di un bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione dell'impresa a seguito di un processo di analisi interna e di coinvolgimento degli stakeholder, per comunicare con metodo e trasparenza obiettivi, performance e attività relative ai tre piani della sostenibilità: economico, ambientale e sociale. Questa necessità è particolarmente sentita come strumento di sensibilizzazione nei confronti della cittadinanza sui processi in atto volti a tutelare la salute pubblica e l'inclumità del territorio, nonostante l'azienda sia operante nel settore chimico.

In questa cornice aziendale l'innovazione è ritenuta fondamentale dai vertici aziendali coscienti del fatto che la sua mancanza comporterebbe una riduzione esponenziale della competitività sui mercati. L'innovazione permea perciò l'azienda in tutti i suoi processi e reparti ed è oggetto di ingenti investimenti come viene di seguito illustrato.

Per il monitoraggio degli scarti ed estrarre dati utili al miglioramento continuo, la scelta è ricaduta su un sistema MES (Manufacturing Execution System), infrastruttura digitale dedicata al controllo di produzione. Tramite il sistema l'azienda è in grado di effettuare analisi dati (rilevazioni numeriche e analitiche sulle quantità numeriche di prodotto di scarto), rilevazione di trend utile per la riduzione degli scarti di produzione, avere alert tempestivi su efficienza e scarti notificando in real time lo status della produzione ed infine statistiche utili a identificare le cause più ricorrenti di non conformità.

E' stato inoltre sviluppato un avanzato sistema di sicurezza personalizzato sul singolo lavoratore mediante riconoscimento dello stesso. Tale sistema permette di raggiungere elevati livelli di sicurezza desumendoli dalle caratteristiche del singolo lavoratore.

L'azienda, perseguendo una politica concreta di welfare aziendale, ha inoltre dotato i propri siti di lavanderia industriale interno per la pulizia dei vestiti delle maestranze al fine di evitare contaminazioni; tale sistema è in autogestione dei dipendenti a seconda delle loro necessità.

Per magazzini è in atto un *work in progress* per l'introduzione di sistemi di controllo e automazione anche collegandosi ai magazzini dei clienti con l'obiettivo di dotarsi un sistema avanzato di controllo e programmazione dei magazzini con indici di rotazione *real time*. Sono state introdotte rilevanti innovazioni di processo e di prodotto mediante ingenti investimenti come ad esempio sistemi intelligenti per la mappatura delle materie prime dei magazzini e per la loro tracciabilità di filiera nei vari step di processo fino al prodotto finale. Questo permette all'azienda di garantire la tracciabilità di prodotto per la completezza della filiera produttiva.

Nel 2021 è stata acquistata una pressa di 100 tonnellate specifica con lavoro in orizzontale per la produzione di led sui cruscotti. Sono in atto inoltre altri importanti investimenti relativi alla galvanica (impianto nuovo con tecnologie abilitanti 4.0 con info direttamente confluenti nel sistema SAP, sviluppo del sistema gestionale in fase conclusiva, termine lavori a fine anno).

Sempre durante il 2021 l'azienda ha introdotto importanti innovazioni per il miglioramento dei processi di governance della Produzione e dei Dati attraverso l'implementazione di SAP² Business One.

Le necessità gestionali che sono state soddisfatte mediante l'adozione di tale sistema ERP sono le seguenti:

- maggiore governance della produzione anche attraverso soluzioni verticali,
- ERP di processo dei dati in ottica *Business Intelligence*, per avere un maggiore controllo aziendale,
- la possibilità di creare in futuro uno standard per la gestione delle anagrafiche, affinché tutti i dati derivati dai processi aziendali possano essere gestiti in SAP Business One.

² Il gestionale SAP è un ERP, che significa Enterprise Resource Planning (pianificazione delle risorse d'impresa). È in grado di gestire ed integrare tutti i processi di business di un'azienda, integrando al meglio i vari reparti dalle vendite agli acquisti, dalla gestione di magazzino alle risorse umane fino alla contabilità. SAP offre soluzione di gestione aziendali complete, versatili, integrabili e con moduli, che consente alle imprese di risparmiare tempo e risorse, velocizzando e ottimizzando la crescita del business. SAP permette inoltre di identificare i punti deboli e le inefficienze del business trasformandole in punti di forza e vantaggi competitivi.

Dal 2022 è stato introdotto un sistema raccolta dati in cloud con back-up dei gestionali ogni 20 minuti nelle due sedi aziendali.

Recentissima è inoltre la sigla di un accordo con Iamet³, azienda operativa nel settore dello stampaggio a freddo dei metalli in provincia di Varese, che le vedrà unire le forze nell'intento di creare un polo di eccellenza nelle lavorazioni di stampaggio dei metalli e della plastica, della cromatura e della verniciatura per il settore dell'*automotive*. In particolare per i termini dell'accordo, formalizzato il 14 dicembre 2022, Iamet ha acquisito una partecipazione di maggioranza nel capitale di Cromaplast, con l'obiettivo di una progressiva integrazione delle attività e dei business. Il gruppo così formato raggiunge un valore della produzione di circa 100 milioni di euro e cinque stabilimenti produttivi localizzati in Italia e diventa ancor più un fornitore caratterizzato da elevata competenza tecnologica ed affidabilità nella qualità per i grandi gruppi europei e mondiali dell'*automotive*. Tale accordo, come sottolineato dalla CEO Raffaella Culpò, è frutto della volontà di crescita dimensionale aziendale, anche alla luce degli investimenti in atto con conseguente ricerca mirata di un socio italiano e complementare per tipologia di produzione, andando perciò a diversificare la produzione e a garantire i livelli occupazionali aziendali.

Tale processo ha portato ad un ingente aumento dimensionale sia in termini di occupati (500 persone nelle due aziende) sia logistici (5 stabilimenti complessivi), oltre ad insistere su due delle regioni italiane più importanti per crescita produttiva (Veneto e Lombardia).

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come accennato il piano nasce principalmente dalla complessa operazione di decontaminazione della falda acquifera, circostante il perimetro territoriale dell'azienda, dalla propagazione del cromo esavalente. La tecnica comunemente utilizzata per il trattamento delle acque sotterranee contaminate da cromo esavalente è sempre stata il *Pump&Treat* (trattamento chimico-fisico ex situ). Tuttavia, questa tecnologia è risultata spesso non risolutiva e di durata imprecisata, perché interviene passivamente sulla situazione di contaminazione e non è in grado di intervenire direttamente sulle sorgenti di contaminazione. Nell'ultimo decennio sono state definite nuove tecnologie di trattamento della contaminazione da cromo esavalente. Le tecnologie oggi di maggiore interesse sono basate su meccanismi biologici o chimici. La loro finalità è la riduzione del cromo esavalente nella forma trivalente, che precipita nella fase solida, andando a decontaminare la falda. L'azienda ha inteso avvalersi della migliore tecnologia disponibile per affrontare la problematica della contaminazione che è il Bio-risanamento o In Situ Bioremediation. Le tecnologie di biorisanamento sono sistemi di intervento più avanzati per la bonifica ambientale, sono applicabili su contaminazioni puntuali e diffuse, anche in assenza di un modello concettuale definito, e possiedono i più elevati standard di sostenibilità ambientale ed economica.

Il Piano formativo si inserisce nel più ampio progetto di decontaminazione del sito Cromaplast dal cromo esavalente con la finalità di riduzione degli impatti ambientali, ma anche la volontà del management di realizzare azioni di pubblicità e comunicazione della nuova tecnologia implementata allo scopo di migliorare la propria posizione sul mercato di riferimento ed incrementare la *green reputation* presso i clienti.

Il Piano ha offerto all'azienda la possibilità di orientarsi verso l'adozione di un approccio strutturato al tema della transizione *green* con focus sul ruolo centrale della formazione per l'innalzamento dei livelli di efficienza aziendali e delle performances delle proprie risorse umane.

Gli obiettivi che l'azienda ha perseguito grazie al progetto sono pertanto i seguenti:

- conseguire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza derivante dall'attività di bonifica dell'area dal cromo esavalente; requisito indispensabile per il conseguimento della certificazione ambientale richiesta per poter essere inseriti tra i fornitori qualificati di molte aziende soprattutto del settore automotive,
- in funzione di bilancio di sostenibilità che l'azienda sta realizzando, applicare misure che consentano la riduzione e/o eliminazione del cromo esavalente,

³ <https://www.iametsrl.com/chi-siamo/>

- oltre agli obblighi normativi e dei vincoli di mercato, incrementare la *green reputation* aziendale presso tutti gli *stakeholder* e la popolazione del territorio e presso i clienti.

La tecnologia applicata presso il sito produttivo non poteva concretamente essere impiegata senza un piano robusto e specifico di formazione per tutti coloro che, a vario titolo, devono interfacciarsi con il nuovo processo, con le tecnologie di monitoraggio, con la pianificazione degli interventi da effettuare nel corso del tempo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Cromaplast opera in un settore (automotive) particolarmente sensibile al tema della sostenibilità ambientale occupandosi di lavorazioni che hanno un alto impatto sull'ambiente. E' un'impresa fortemente proiettata all'innovazione, dei processi, ambientale, sociale ma anche organizzativa.

Il Progetto di decontaminazione del sito è un chiaro esempio di questo e il piano formative in tale contesto ed in questo caso specifico ha rappresentato la chiave di volta della tecnologia, il mezzo attraverso il quale Cromaplast può realmente contribuire a ridurre gli impatti ambientali derivanti dalla emissione di cromo esavalente. In tal senso le azioni, data la specificità dell'area tematica, sono configurabili come specialistiche e il numero di ore previste per ciascuna azione è stato definito in funzione delle competenze da trasferire, della tipologia dei partecipanti e delle esigenze organizzative.

In generale l'azienda percorre una politica di formazione del personale continuativa e non sporadica, andando a colmare i gap formativi che vengono rilevati e che emergono dal confronto interno, anche grazie alla collaborazione con terze strutture ed università con cui sono in atto processi formalizzati. La necessità di rispondere a standard richiesti dalla clientela obbliga inoltre l'azienda a formare periodicamente il proprio personale su tematiche specifiche indicate.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Il piano è stato formulato a partire dalla convergenza di un doppio livello informativo:

- Referenti Scientifici (esperti esterni di origine universitaria) per l'approfondimento delle tecnologie decontaminanti con base microbica,
- Referenti Aziendali per un maggiore approfondimento dei processi di trattamento a basso impatto ambientale del cromoesavalente.

Tale conoscenza a monte della stesura del piano ha permesso di focalizzare il lavoro di analisi dei fabbisogni e di rilevazione delle competenze critiche sulle quali agire tramite gli interventi formativi, collocando le problematiche poste dalla innovazione di processo nel quadro degli obiettivi specifici dell'azienda ai quali l'intervento di sostenibilità fa riferimento. L'attività si è sviluppata attraverso briefing con i Referenti dell'azienda, Amministratore Delegato, Responsabile delle Produzione, e supportata dalla presenza di un esperto di processi formativi aziendali. L'analisi è stata svolta mediante interviste semi-strutturate ed estrapolazione dei principali risultati: criticità, obiettivi, esigenze formative, gap competenze, priorità.

L'analisi ha individuato la necessità di fare acquisire ai partecipanti competenze specialistiche sul processo tecnologico di miscelazione, iniezione e monitoraggio dei parametri ottenuti per operare sui singoli cicli temporali al raggiungimento dei parametri di tolleranza imposti dalla normativa vigente in materia.

Nello specifico sono emersi i seguenti gap formativi:

- Addetti Produzione: insufficiente conoscenza del processo tecnologico In Situ Bioremediation (ISB) per la decontaminazione da cromo esavalente; scarsa visibilità degli eventuali impatti della tecnologia sul sistema produttivo in relazione alla programmazione e al layout; inadeguate conoscenze delle ulteriori tecnologie impiegabili per la decontaminazione per partecipare all'adozione di decisioni funzionali al sistema organizzativo Cromaplast,
- Addetti Controllo Qualità: insufficiente conoscenza del processo tecnologico In Situ Bioremediation (ISB) per la decontaminazione da cromo esavalente; inadeguate conoscenze relative alle sostanze chimiche da impiegare, al processo di miscelazione e iniezione; scarsa consapevolezza di elaborazione di kpi qualitativi per misurare l'adeguatezza del processo rispetto ai risultati attesi e ai parametri prescritti dalle normative vigenti,
- Addetti Controllo di Gestione: inadeguata conoscenza dei costi di implementazione e gestione della tecnologia per valutare gli impatti sui costi produttivi; incapacità di quantificare i vantaggi indiretti di mercato per fare previsioni puntuali sul *break-even point*; inadeguate conoscenze in merito ai costi diretti e indiretti di gestione per adeguare i centri di costo aziendali sui quali la tecnologia determina maggiore impatto. Insufficiente capacità di determinare gli impegni finanziari che l'azienda deve assumersi per l'implementazione del processo; scarsa consapevolezza su strumenti di finanziamento pubblici e/o bancari della tecnologia.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il gruppo dei 21 partecipanti ha visto la trasversalità degli uffici, coinvolgendo addetti alla Produzione, al Controllo Qualità, al Controllo di Gestione e prevedendo per essi moduli didattici comuni e specifici tarati sulle mansioni da svolgere.

Le metodologie formative che sono state utilizzate si sono ispirate al *cooperative learning*. Questa metodologia attiva ha avuto l'obiettivo di migliorare l'apprendimento attraverso il lavoro in gruppi o cooperativo. Ogni azione formativa ha previsto una articolazione didattica suddivisa in percentuale tra 80% in modalità *training on the job* e 20% aula, privilegiando perciò il metodo esperienziale diretto. L'ampio margine di utilizzo del *training on the job* è stato dettato dalla trasferibilità e dalla facilità di apprendimento delle competenze tecniche richieste dalla innovazione introdotta con una metodologia didattica di tipo pragmatica che ha posto al centro del processo di

apprendimento l'esperienza pratica in area di lavoro. Le metodologie attive sono state organizzate in modo flessibile (momenti di approfondimento, percorsi di formazione personalizzata, interazione, formazione teorico/pratica) in funzione delle esigenze degli allievi e finalizzate ad incentivare l'interazione fra allievi e docenti con scambio reciproco di informazioni e prove operative di implementazione per sviluppare metodologie operative.

I docenti dei corsi sono stati scelti dall'azienda per soddisfare i fabbisogni specifici e per mantenere le certificazioni conseguite; ciò comporta in via continuativa collaborazioni con organizzazioni dotate di competenze specifiche e ben conosciute e testate da Cromaplast.

Il processo di monitoraggio è stato svolto da un Comitato Tecnico Scientifico appositamente creato (docenti universitari e azienda). Per tutti i corsi è stata prevista la compilazione da parte degli allievi di test a risposta multipla da effettuarsi nel corso delle azioni formative, insieme ad esercitazioni di applicazione pratica di quanto acquisito nel corso delle lezioni teoriche.

Oltre a quanto svolto dal sistema progettuale l'azienda attua in via ordinaria una valutazione di quanto svolto nei percorsi formativi mediante la revisione dei rapporti di monitoraggio e la definizione di azioni correttive conseguenti a casi di criticità. Nel caso in cui poi sia ritenuto utile vengono svolte interviste interne a gruppi o anche individuali come strumenti di confronto mediante cui far emergere collegialmente le migliori soluzioni.

Per la valutazione e l'attestazione delle competenze, è stata rilasciata la messa in trasparenza delle competenze mediante test di valutazione con rilascio di attestato finale. Per un percorso è stata inoltre rilasciata la certificazione delle competenze acquisite.

3.3 Considerazione riepilogative

Le tematiche scaturite da un'analisi approfondita e condotta in maniera scientifica, grazie anche all'apporto di qualificate collaborazioni esterne, hanno specificità e tecnicità e sono il naturale risultato di un processo di innovazione intrapreso dall'azienda con un forte impatto su tutta la struttura, produttiva e non solo. Pertanto la l'adeguamento delle competenze del personale è stata una necessità aziendale per dare concretezza alla importanti azioni strutturali ed investimenti intrapresi in un'ottica strategica di sostenibilità e di tutela ambientale.

Il piano inoltre fa seguito ad altre azioni formative finanziate mediante la partecipazione ad avviso di altri fondi paritetici oltre al FNC di Anpal, dimostrando quanto la politica formativa in azienda sia una prassi e non svolta in momenti isolati.

L'impianto progettuale è stato ben pianificato ed in fase di attuazione non ha presentato problemi di alcuna sorta. La forte impronta esperienziale ed applicativa del metodo didattico attuato sottolineano la pragmaticità dei corsi svolti intesa a colmare i gap formativi da eliminare per fare funzionare correttamente la tecnologia impiegata.

Per il piano è stato siglato un accordo di condivisione sottoscritto dalle parti sociali di Rappresentanza Datoriale e dei Lavoratori. Non esistono RSU interne. In azienda è presente un RLS che viene sempre coinvolto nei processi consultivi e decisionali e che normalmente propone critiche costruttive.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

In generale, l'impatto dell'intero processo di bonifica attuato a livello aziendale, di cui il processo di formazione è parte rilevante, è senza alcun dubbio importante e soprattutto ben pianificato, anche come rilevato dalla Dirigenza aziendale. E' stata soddisfatta una necessità aziendale mediante ingenti investimenti e lo svolgimento di complesse operazioni in grado di ottemperare agli obblighi ambientali e di mercato.

Relativamente al percorso formativo collegato, dalle interviste svolte emerge come sia stato rilevato un importante impatto in termini di migliore e più attento approccio dei dipendenti verso quelle mansioni e processi interni su cui i corsi hanno agito. I dipendenti hanno sviluppato una maggiore consapevolezza relativamente al dovere collettivo nell'attuare azioni positive per ovviare agli obblighi ambientali verso le P.A. Questo ha sviluppato momenti di confronto collettivo per la rivisitazione dell'attuazione delle procedure operative ed un confronto della loro applicabilità sugli impianti e verso coloro che li presidiano con le loro attività. Durante tale processo di confronto sono emerse tante novità ed evidenziate criticità sulle prassi e sulle procedure operative con livello di rischio di incidente rilevante che hanno portato quindi ad individuare correttivi adeguati. I percorsi non possono essere considerati conclusi per una continua emersione di nuove necessità, pertanto viene affermata la necessità di nuovi percorsi atti a soddisfarle.

I cambiamenti più rilevanti riscontrati sono individuabili nella valutazione dei dispositivi di controllo. Un caso specifico evidenziato è dato dalla gestione dei monitoraggi delle acque sotteranee ove è stata rilevata una forte sensibilizzazione del personale che ha portato ad una maggiore consapevolezza sull'importanza della precisione dei dati nei controlli mediante un approccio corretto, per evitare conseguenti problemi gestionali possibili in caso di inesattezza.

Le pratiche adottate a seguito del percorso svolto sono individuabili in riunioni di *debriefing* con gli operatori per sviscerare le difficoltà giornaliere e formulazione proposte e suggerimenti.

4.3 Considerazione riepilogative

Il Piano è inquadrabile come tassello fondamentale per la buona riuscita complessiva del progetto di innovazione e di risanamento ambientale introdotto in azienda. Senza competenze specifiche la tecnologia di decontaminazione delle acque applicata non funzionerebbe, rendendo vano l'importante investimento attuato e ancor più il perseguimento della politica di sostenibilità ambientale dell'azienda. Senza quest'ultimo l'impatto sulle attività sarebbe fortemente negativo data la non ottemperanza agli obblighi derivanti dall'applicazione degli standard richiesti dai vari clienti.

A seguito dei corsi svolti è registrabile un maggior coinvolgimento e soddisfazione dei dipendenti derivanti dall'attuazione di tali politiche e nuove forme di collaborazione tra uffici e reparti prima non attuate. Si riscontra inoltre una maggiore consapevolezza generale in azienda su problemi interni che non erano emersi in precedenza.

5. CONCLUSIONI

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

Gli elementi e i fattori che hanno influenzato la formazione svolta vengono riportati nella seguente analisi SWOT.

Punti di forza <ul style="list-style-type: none">• Strategia ambientale aziendale chiara• Sistema di welfare aziendale strutturato che favorisce lo svolgimento di percorsi formativi• Chiara identificazione delle esigenze interne in termini di gap formativi da colmare• Processo formalizzato di definizione dei fabbisogni che ha coinvolto anche attori esterni.• Forte coinvolgimento della dirigenza• Taglio pratico dei corsi e metodologia di affiancamento prevalente (<i>training on the job</i>)• Confronto tra i partecipanti su problemi reali che si riscontrano nell'ambiente lavorativo• Interazione tra reparti nello svolgimento dei corsi• Rilascio di attestazione delle competenze ai partecipanti e certificazione in un percorso	Punti di debolezza <ul style="list-style-type: none">• Scarto temporale dalla presentazione del progetto al Fondo all'effettivo avvio delle attività
Opportunità <ul style="list-style-type: none">• Maggiore interazione tra reparti nei cicli produttivi• Rafforzamento dell'immagine ambientale dell'azienda• Maggiore sensibilizzazione del territorio sulle politiche di sostenibilità adottate	Rischi <ul style="list-style-type: none">• Non individuati

Figura.1: analisi SWOT percorsi formativi

Il Piano è senza dubbio risultato molto solido, con numerosi punti di forza e un unico punto di debolezza, peraltro esogeno al contesto.

L'utilizzo della modalità TOJ per l'80% delle ore è risultato molto utile e coerente con i fabbisogni aziendali e con un taglio pratico e fortemente applicativo.

L'organizzazione di attività di disseminazione dei risultati del progetto è propedeutico al rafforzamento dell'immagine aziendale sia nel territorio circostante sia verso la clientela nazionale ed internazionale, dimostrando come sia in essere una politica di sostenibilità concreta e ben pianificata.

Come fattore negativo esogeno vengono individuati i lunghi tempi che intercorrono tra la presentazione dei progetti e gli esiti delle valutazioni da parte dei fondi professionali, comportando spesso la parziale invalidità delle esigenze formative da soddisfare e la successiva sfasatura dei tempi di realizzazione con quelli attuativi per il progetto. A seguito di tale fattore normalmente l'azienda dichiara di iniziare in autonomia i percorsi a prescindere dal finanziamento dei fondi per attuare la giusta tempistica di realizzazione.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi individuate nell'attuazione del Piano e in generale presenti in azienda sono numerose.

E' presente un sistema di welfare aziendale molto sviluppato con vari benefit per i dipendenti. Si rammenta la lavanderia interna gestita in autonomia, piuttosto che il sistema di controllo della sicurezza dei singoli lavoratori per citare due esempi. É inoltre stato rilevato come, durante il covid, l'azienda abbia potenziato il sistema di Smart Working, già precedentemente in uso negli uffici aziendali, permettendo lo svolgimento di lavoro a distanza per quelle figure professionali che svolgono processi interni ove è adottabile.

Vista l'alta percentuale di lavoro al femminile presente sono presenti politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita mediante ad esempio la modulazione di orari flessibili e differenziati per le varie categorie. Il covid inoltre ha comportato un maggior utilizzo di strumenti informatici e tecnologie, come ad esempio le piattaforme per lo svolgimento di riunioni in remoto, comportando una riduzione di incontri in presenza e dei viaggi conseguenti con risparmio di costi e tempo. In questo frangente è emersa una nuova necessità formativa individuabile in maggiore consapevolezza del personale verso i pericoli informatici (cyber security ad es.), nonché il soddisfacimento dei requisiti necessari per le certificazioni che garantiscono la sicurezza delle informazioni a livello aziendale (ISO 27001 e TISAX). Tali certificazioni rappresentano un passaggio fondamentale per chi, come Cromaplast, vuole garantire sicurezza dei dati interna e verso terzi e sono ad oggi oggetto di programmazione corsistica. Tali sistema favorisce lo svolgimento di percorsi di potenziamento delle competenze del personale nell'ottica di una crescita sia complessiva per l'azienda sia individuale come persona e lavoratore con prospettive di avanzamento di carriera.

Ulteriore buona prassi è senza dubbio il coinvolgimento nel processo di definizione dei fabbisogni di attori esterni altamente qualificati e provenienti dall'Università.

La collaborazione strutturata con l'ente attuatore GruppoFormazione srl garantisce una chiara comprensione delle necessità aziendali e la formalizzazione corretta delle stesse in ambito progettuale.

Il metodo didattico di affiancamento è risultato essere quello giusto per essere da subito operativi nello svolgimento delle attività di decontaminazione del sito; inoltre ha comportato un maggiore contatto e condivisione di problematiche tra reparti diversi contribuendo a creare uno spirito collaborativo aziendale concretizzatosi in periodici *debriefing* di lavoro.

5.3 Conclusioni

Il Piano è risultato essere di alto livello in termini di pianificazione e soprattutto attuativi.

I percorsi formativi realizzati da Cromaplast hanno avuto indubbiamente un impatto importante sia per l'azienda, intesa come organizzazione, sia per i lavoratori dal punto di vista personale.

L'attività formativa per l'azienda è stata essenziale per l'implementazione dei processi innovativi orientati al raggiungimento dell'obiettivo strategico di decontaminazione del suolo circostante all'azienda.

La risposta dell'azienda agli obblighi di legge e agli standard richiesti dalla clientela in termini di rispetto e tutela ambientale è stata senza dubbio messa in opera anche grazie all'importante contributo della formazione tecnica svolta che ha innalzato il livello generale delle competenze possedute in Cromaplast.

In merito ad una sua riproducibilità, l'esperienza realizzata in Cromaplast per la mitigazione degli impatti da cromo esavalente potrebbe essere replicata presso le aziende dello stesso settore o di settori differenti, ma accomunati dalle stesse problematiche, in virtù del rispetto ambientale e delle imposizioni normative sulla materia. Tuttavia richiederebbero un necessario adattamento al contesto specifico, implicando quindi un grado di trasferibilità dell'esperienza "in toto" medio-basso.

6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

- <https://www.cromaplast.com/it/index.html> - sito aziendale
- <https://www.lcalex.it/cromaplast-e-iamet-concluso-laccordo/> - LCA Studio legale
- <https://www.comune.valdagno.vi.it/comune/progetti-e-attivita/progetto-sicurezza-salute-e-ambiente/>
Come di Valdagno – sito istituzionale
- https://www.confindustria.vicenza.it/aziende/materie-plastiche-e-gomma/cromaplast-spa_301607
Confindustria Vicenza
- <https://www.youtube.com/watch?v=M3Xof3aofHw> - Cromaplast: SAP Business One