



UNIONE EUROPEA  
Fondo sociale europeo



REGIONE DEL VENETO



POR FSE 2014-2020  
REGIONE DEL VENETO



Progetto Formativo dal titolo

**“ORGANIZZAZIONE UMANO-CENTRICA IN UN CONTESTO DI SPAZI INNOVATIVI”**

Codice Progetto: **4837-0001-1311-2018** – CUP: **H26H18000130007**

Presentato dal soggetto proponente: **CALZATURIFICIO S.C.A.R.P.A S.P.A.**

**È stato finanziato dalla DGR nr. 1311 del 10 Novembre 2018**

**FONDO SOCIALE EUROPEO**

**POR 2014/2020 – Obiettivo “Investimenti a favore della crescita e dell’occupazione”**

**PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO**

**Strumenti per le persone e le organizzazioni**



Unione europea  
Fondo sociale europeo



REGIONE DEL VENETO



POR FSE 2014-2020  
REGIONE DEL VENETO

Fondo Sociale Europeo in sinergia con il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale  
POR 2014-2020  
Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione  
PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO – Strumenti per le persone e le organizzazioni  
DGR n. 1311 del 10 Novembre 2018  
Progetto formativo dal titolo:

*ORGANIZZAZIONE UMANO-CENTRICA IN UN CONTESTO DI SPAZI  
INNOVATIVI*

Codice Progetto: **4837-0001-1311-2018** – CUP H26H18000130007

Intervento svolto presso:

***CALZATURIFICIO S.C.A.R.P.A S.P.A.***



**DIFFUSIONE E PUBBLICIZZAZIONE  
DEI RISULTATI DEL PROGETTO DI FORMAZIONE**

**Gennaio 2020**



## INDICE

1. Scopo del documento
2. Presentazione del proponente Calzaturificio Scarpa S.p.A.
3. Le esigenze formative
4. Il personale coinvolto
5. Gli argomenti trattati negli interventi formativi
6. La Valutazione finale
7. I risultati del progetto



REGIONE DEL VENETO

## **1. SCOPO DEL DOCUMENTO**

Le finalità del presente documento riguardano le modalità di diffusione e pubblicizzazione del progetto formativo secondo quanto previsto dalla normativa del bando in oggetto

Calzaturificio SCARPA S.p.A. come soggetto proponente attraverso la pubblicazione di questo documento informa che il progetto di formazione sopra specificato è stato finanziato dal Fondo Sociale Europeo (FSE) e dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) nel Quadro del Programma Operativo Regionale 2014-2020.

L'azienda diffonde e comunica dell'iniziativa formativa sostenuta dalla Regione Veneto tramite il bando in oggetto e con la presente relazione diffonde i risultati della formazione mediante:

- 1) il Sito web del Calzaturificio SCARPA S.p.A.,
- 2) gli Incontri e le conferenze aziendali con i clienti e le reti commerciali del proponente

Lo scopo della presente iniziativa risponde alla scelta aziendale di investire secondo le linee di sviluppo professionale delle proprie risorse umane, ovvero.

- 1) La creazione di un "Nuovo Modello Aziendale Umano-Centrico" attuato con l'impiego delle nuove metodologie organizzative
- 2) Lo sviluppo e l'adeguamento delle risorse umane alla nuova organizzazione.



REGIONE DEL VENETO

## **2. PRESENTAZIONE DEL PROPONENTE**

La storia del Calzaturificio SCARPA S.p.A, è la storia della famiglia Parisotto, una storia lunga settant'anni. Un percorso ricco di memorie, di tradizioni, di esperienze, l'ambizione di trasformare lo scarpone da montagna e da lavoro, prodotto utile, in un vero e proprio oggetto di culto, il simbolo dell'Italia più vera, fatta di cose performanti, raffinate e sincere. Un percorso che nasce dall'artigianato in cui le abilità sono maturate lentamente grazie alla tenacia, alle competenze tecniche ed organizzative accumulate. Per SCARPA la corporate social responsibility è un pilastro per la sostenibilità dell'impresa e dello stakeholder network in cui l'azienda è inserita.

Creare, immaginare e innovare partendo dalle tradizioni e dal patrimonio culturale dell'azienda: questa è la vera "anima" della società SCARPA.

SCARPA è attualmente uno dei leader MONDIALI nella produzione di calzature da montagna a 360°, con 160 dipendenti diretti nelle due sedi di Asolo, 250 indiretti in parte operativi nel distretto di Montebelluna, L'azienda attualmente produce le linee Telemark, Sci Alpinismo, Alta Quota (materiale plastico) e Montagna, Hiking-Trekking, Outdoor-Walking-Travel, Climbing.



**I VALORI DELL'IMPRESA** sono riconducibili ai seguenti aspetti:

### **1. Innovatività**

Calzaturificio SCARPA S.p.A. è da sempre attenta alle dinamiche e alle tendenze in atto riuscendo ad anticipare le richieste del mercato nel settore calzaturiero. Grazie al know-how pluriennale l'azienda progetta e studia nuovi modelli di alta gamma, oltre ad implementare innovazione nella nuova creazione artigianale, con un approccio al mercato internazionale.

### **2. Rispetto e attenzione al contesto esterno**

L'alto senso etico e il massimo rispetto dell'ambiente fanno di Calzaturificio SCARPA S.p.A. un'azienda attenta alla tutela di tutti gli stakeholder: fornitori, clienti, dipendenti, associazioni di categoria, ambiente.

### **3. Sensibilità al rispetto delle esigenze di terzi**

Ascoltare le esigenze dei propri clienti, interloquire con tutte le persone che vengono a contatto con l'impresa, consente al Calzaturificio SCARPA S.p.A. di rispondere al meglio alle diverse aspettative e richieste dei vari stakeholders.

### **4. Applicazione del miglioramento continuo**

Il miglioramento continuo è il principale obiettivo che Calzaturificio SCARPA S.p.A. si pone nello svolgimento della propria attività. La crescita non può che avvenire se non ponendo sempre nuovi e sfidanti traguardi.

L'impresa nella propria gestione è impegnata anche a migliorare il clima aziendale ed il benessere dei propri dipendenti e collaboratori, organizzando attività extralavorative, ma soprattutto promuovendo interventi per una formazione continua sul posto di lavoro, cercando con ciò di fare crescere le proprie figure professionali in un contesto organizzativo di avanguardia.

La formazione viene svolta con la collaborazione di docenti qualificati sia nella digitalizzazione che nell'organizzazione aziendale.



REGIONE DEL VENETO

### **3. LE ESIGENZE FORMATIVE**

Per sostenere i propri programmi di consolidamento e sviluppo, Calzaturificio SCARPA S.p.A. ha ritenuto di investire nello sviluppo delle proprie Risorse Umane in un contesto organizzativo di elevata competitività.

Le esigenze formative delle risorse chiave hanno riguardato il raggiungimento, da parte delle stesse, delle seguenti capacità:

- Lo sviluppo delle competenze tecniche e progettuali per l'aggiornamento informatico delle risorse
- Lo sviluppo delle competenze tecniche e progettuali per l'aggiornamento e miglioramento dei processi produttivi collegati con i nuovi processi manifatturieri
- L'introduzione di nuovi modelli organizzativi per la gestione integrata delle azioni commerciali (acquisizione ordini) e selezione e realizzazione di progetti all'avanguardia
- L'introduzione di una gestione organizzativa per la gestione integrata dalla preventivazione, lo sviluppo dell'ordine cliente fino alla consegna dei prodotti realizzati.
- L'implementazione di un sistema informativo aziendale in grado di gestire le simulazioni in tutti i settori, l'applicazione ed il controllo di gestione.

Trattasi di nuove esigenze dell'impresa mirate al suo sviluppo sul mercato in relazione alle nuove richieste.

Le nuove figure professionali consentono all'impresa di poter contare su risorse molto qualificate in grado di recepire le esigenze provenienti dai mercati dando risposte coerenti "con" e "per" la competitività dell'impresa Calzaturificio SCARPA S.p.A.

Con la presente iniziativa l'impresa ha potuto attivare processi ed interventi che aumentano la propria competitività, oramai ritenuta fondamentale per la sopravvivenza nel settore, la cooperazione con partner e fornitori di alto livello, la capacità di innovazione e la sostenibilità socio ambientale del proprio sistema organizzativo aziendale.





REGIONE DEL VENETO

L'obiettivo della parte formativa ha riguardato anche la necessità di implementare un modello organizzativo e tecnologico innovativo finalizzato da una parte a rispondere alla situazione di attuale e dall'altra al consolidamento competitivo del Calzaturificio SCARPA S.p.A.

Come già indicato, detto progetto ha seguito ad un piano di investimenti in cui emerge la necessità di fare crescere la struttura professionale interna dell'impresa per renderla rispondente alla attuazione delle innovazioni richieste per superare le criticità presenti nella situazione socio-economica territoriale.

Calzaturificio SCARPA S.p.A. come azienda che si rinnova e cambia in continuazione, e anche ha rinnovato gli spazi di lavoro in tutti degli uffici, ridisegnando e ammodernando la funzionalità degli stessi. A completamento di tali investimenti nella strategia della direzione aziendale rientra la ricerca di soluzioni innovative per il lavoro attraverso cui si è alzato il livello delle performance dei manager e degli impiegati per adattare a un nuovo modello di business in un'ottica di organizzazione umano-centrica dell'azienda. Inoltre si è adottato l'approccio rigoroso e oggettivo della semplificazione e standardizzazione delle procedure e dei flussi informativi, migliorando la qualità, la velocità e l'efficienza di tutte le attività dirette e indirette degli uffici.

Il percorso di formazione ha puntato:

- Ad affiancare gli HR manager nel processo di evoluzione nello sviluppo delle Risorse Umane, generato dalla diffusione delle nuove tecnologie e di nuovi modelli di business;
- A fornire una panoramica sull'evoluzione del contesto competitivo del settore calzaturiero per preparare gli HR manager ad un reale ruolo di partner strategico nel business;
- Sviluppare la cultura dell'innovazione e del cambiamento nell'ambito delle risorse umane;
- Fornire i giusti strumenti per sviluppare un sistema di performance management integrato con le politiche retributive;
- Far acquisire agli impiegati le competenze necessarie per ridisegnare l'organizzazione in chiave collaborativa;
- Verificare le opportunità di innovazione dei processi di gestione e sviluppo del capitale umano per effetto delle nuove tecnologie digitali e social
- Ad indagare come l'intelligenza artificiale, l'accresciuta virtualità, interattività, variabilità e incertezza dei processi strutturino le relazioni tra lavoratori e tra questi e macchine/software, management e contesto sociale.
- A comprendere il tipo e la qualità delle relazioni stabilite nei processi automatizzati, le interdipendenze che la rete organizzativa (virtuale) struttura (cooperazione, co-decisione, definizione e soluzione di problemi).
- A rilevare l'esperienza soggettiva del lavoro e identificare gli aspetti relazionali che si associano ad esperienze di valorizzazione, riconoscimento e qualità percepita del lavoro.

A identificare innovazioni nel processo di produzione che aumentino la qualità del lavoro e qualità di vita dei lavoratori





REGIONE DEL VENETO

#### **4) IL PERSONALE**

Il progetto formativo, ha coinvolto complessivamente n. 66 persone/dipendenti, è trasversale in quanto riguarda l'introduzione di metodologie operative ed logistiche che comportano una modifica dell'organizzazione del lavoro e il suo efficientamento, del controllo dei costi e la conseguente ottimizzazione dell'efficienza operativa dell'azienda. Si rivolge ai principali responsabili di tutte le aree gestionali e produttive, responsabili della produzione, dei reparti e dei vari uffici.

I destinatari che hanno partecipato in vario modo al percorso di formazione sono in totale n. 66 e sono stati coinvolti in uno o più attività a seconda delle esigenze specifiche:

n°4 impiegati del settore risorse umane (Ufficio Personale)

n° 15 manager provenienti dalle diverse aree interne organizzative e produttive

n° 47 impiegati dei vari settori (area: Amministrazione, Marketing, Commerciale, Ricerca e Sviluppo, Spedizioni, Acquisti, Controllo Qualità Sicurezza ed Ambiente, Produzione)

n° 66 destinatari, praticamente quasi la totalità del personale impiegatizio, sarà coinvolto nell'azione di coaching individuale.

Il personale individuato ha partecipato in forma alternata ai singoli interventi formativi e di accompagnamento creando così un incrocio di conoscenze e competenze, promuovendo lo spirito di squadra, allo scopo di creare un'unica diffusa e condivisa cultura digitale aziendale.



## 5) GLI ARGOMENTI TRATTATI NEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Gli interventi realizzati hanno avuto le seguenti caratteristiche:

- n. 3 Interventi formativi per utenza OCCUPATA.
- n. 1 Interventi di accompagnamento per utenza OCCUPATA.

La struttura del progetto è stata suddivisa in n. 3 interventi formativi dai seguenti titoli:

- 1) ***Scelte strategiche e nuove leve di sviluppo delle risorse umane - n. 1 Edizione - 32 ore;***
- 2) ***Potenziamento delle competenze trasversali del high management in chiave collaborativa ed umano-centrica. - n. 2 Edizioni - 24 ore ognuna;***
- 3) ***Spazi innovativi ed interconnessione organizzativa per migliorare le Performance degli impiegati - n.7 Edizioni - 24 ore ognuna;***

N. 1 Interventi di accompagnamento – Coaching individuale

1. ***Valutazioni motivazionali e di orientamento in un contesto di evoluzione organizzativa – n. 50 Edizioni - 2 ore ognuna;***

Gli interventi sono stati tra loro concatenati allo scopo di arrivare a soddisfare gli obiettivi previsti.



## 6) LA VALUTAZIONE FINALE

All'avvio di ciascun intervento, a seconda delle materie trattate è stata fatta una rilevazione dei livelli conoscenza dei partecipanti. Laddove si sono riscontrate delle differenze significative si è proceduto ad un intervento di adeguamento delle basi conoscitive.

La valutazione dei risultati professionali conseguiti è stata fatta tramite un "*gruppo di valutazione*" costituito da personale interno ed esterno (docenti) che hanno tenuto gli interventi.

Il gruppo è stato costituito da n. 3 membri.

Per quanto attiene al personale interno da:

- 1) Il Responsabile del progetto e Responsabile generale della produzione manifatturiera

Per l'esterno da:

- 2) Il docente informatico
- 3) Tutor Formativo

Le modalità di valutazione si sono basate sulle conoscenze acquisite in ordine alle tematiche trattate nei vari interventi e dall'utilizzo dei nuovi strumenti digitali.



REGIONE DEL VENETO

## **7. I RISULTATI FORMATIVI DEL PROGETTO**

I risultati attesi dall'intervento rispondono alla scelta aziendale di operare con una nuova organizzazione dell'impresa e nello sviluppo professionale delle risorse umane della stessa collegate con il modello organizzativo adottato. Trattasi di modello che consente di dare una nuova competitività all'impresa in termini di:

- 1) Riduzione dei tempi di creazione di modelli
- 2) Riduzione dei costi e dei tempi impegnati
- 3) Flessibilità organizzativa mirata a rispondere ai vari tipi di richieste della clientela e dei mercati
- 4) Miglioramento qualitativo della produzione
- 5) Leadership nella propria nicchia di mercato riconosciuta.

Sono state formate le figure chiave dell'azienda ed è stata fornita tramite le modalità previste un'assistenza operativa ed un affiancamento nell'implementazione dei nuovi strumenti di cui si è dotata l'impresa.

I risultati generali della formazione si possono riassumere in :

- A) **Diffusione a tutti gli operatori aziendali dei concetti della digitalizzazione.**
- B) Nuova **capacità** degli allievi di **operare con le nuove tecniche organizzative**
- C) Uso corrente di **nuovi strumenti organizzativi ed informatici** per ridurre i tempi di produzione
- B) **Nuove capacità e competenze professionali del personale** dipendente che indirettamente rendono più dinamica e competitiva l'azienda in particolare nel rispetto dell'ambiente e nel recupero dei materiali nell'ottica di una economia circolare.



REGIONE DEL VENETO

In quest'ottica, per quanto riguarda alcuni risultati concreti nei processi di raccolta e recupero, i risultati toccano il miglioramento nelle varie attività come:

- 1) Organizzare le azioni immediate per tamponare i problemi emergenti.
- 2) Comunicare il programma di produzione
- 3) Verificare che l'analisi della singola anomalia nella raccolta dei dati digitali venga eseguita correttamente
- 4) Controllare se gli standard sono seguiti
- 5) Completare l'analisi delle singole anomalie
- 6) Gestire il piano d'azione per ridurre i tempi di inefficienza.
- 7) Gestire i Livelli di Competenza, il Piano di Training & il Follow up.

\*\*\*\*\*