

FLEX PACKAGING AI S.p.A.

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2024

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



**ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA**

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	10
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	13
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua	14
1.4 Considerazioni riepilogative.....	15
2. IL PIANO FORMATIVO	17
2.1 L'analisi del fabbisogno	17
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	19
2.3 Considerazione riepilogative.....	21
3.L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	22
3.1. L'impatto della formazione.....	22
3.2 Considerazioni riepilogative.....	23
4. CONCLUSIONI	24
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	24
4.2. Le buone prassi formative aziendali	25
4.3 Conclusioni	25

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa introduce alcuni nuovi elementi di attenzione nel confermare anche per il 2024 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo; in Campania questa attività viene svolta dall'OBR Campania. Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP ed estratto dall'insieme delle attività formative realizzate nella regione, escludendo quelle che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro.

Per il 2024 il campione tra cui individuare le buone prassi formative è ampio; è composto, infatti, da 2.870 aziende aderenti al Fondo; in questa base di dati rientrano 11.915 diverse azioni formative afferenti a 1.306 Piani formativi finanziati con i tre canali di finanziamento del Fondo: Conto Formazione Contributo Aggiuntivo e Conto di Sistema. Nell'ambito del Conto Formazione rientrano i Piani del Fondo Nuove Competenze.

La ricerca delle buone prassi è focalizzata sugli ambiti strategici indicati dal Comitato di Indirizzo composto dai massimi rappresentanti dei soci di Fondimpresa (Confindustria, CGIL, CISL, UIL) che condividono la necessità che la formazione impatti prioritariamente su alcune aree di competenza da cui dipende lo sviluppo produttivo, tecnologico e sociale del nostro Paese, attribuendo con ciò una grande responsabilità al sistema e agli attori della formazione continua finanziata dal Fondo. Gli ambiti strategici per i quali in modo condiviso le parti assegnano rilevante alla formazione sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto**
- **Competenze di base e Trasversali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze.**
- **Transizione verde ed Economia Circolare**

Questi ambiti coprono i principali fabbisogni formativi legati allo sviluppo strategico e competitivo del nostro Paese e affiancano quel bisogno formativo essenziale, civile e sociale regolato dalle norme che impongono la formazione dei lavoratori per quanto riguarda la sicurezza e salute del lavoro che si affaccia anche in termini di sviluppo di una cultura e di soluzioni organizzative all'interno degli ambiti strategici, ma che non rientra se non con il Conto Formazione delle aziende nel quadro della Formazione finanziata.

Tra questi cinque ambiti, vi sono delle intersezioni e i dati forniti da Fondimpresa consentono di rilevare che l'**innovazione tecnologica e digitale di prodotto e di processo** pervade e attraversa gli altri ambiti per i quali si registrano delle sovrapposizioni per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze. Combinando la ricerca semantica nei titoli delle azioni formative delle parole, dei lemmi e delle locuzioni più frequenti nel "dizionario" di **Industria 4.0**, la tipologia di Piano formativo e la **codifica tematica delle azioni formative**, il contenuto semantico dei titoli delle azioni formative riferito al **corpus linguistico dell'innovazione tecnologica e digitale** si rilevano occorrenze nel campione per la ricerca delle Buone Prassi formative in Campania come riportato nelle due seguenti tabelle.

I dati che in essa sono riportati indicano che il 31,87% delle azioni formative realizzate nell'ambito del campione statistico considerato e il 51,46% delle aziende hanno trattato contenuti e finalità che attengono agli ambiti dell'innovazione tecnologica e digitale, includendo sia competenze evolute che competenze di base dell'informatica

Ambito strategico “Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto”	n° Azioni Formative campionate	Lavoratori partecipanti	n° Aziende
A) Industria 4.0 (ricorrenza dei riferimenti semantici più frequenti nei titoli delle azioni formative)	670	3.368	336
B) Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (ricorrenza semantica univoca, non in A né in C)	2.489	13.442	835
C) Informatica (ricorrenza univoca della codifica standard delle azioni formative non incluse in altri ambiti)	639	2.688	306
Totale	3.798	19.498	1.477

Il risultato sulla incidenza della formazione su tematiche informatiche è sorprendente, rispetto ai dati degli anni precedenti che non sono mai arrivati a lambire il 20% delle azioni formative. Ciò testimonia la tensione e l'attenzione del tessuto produttivo verso l'innovazione tecnologica, ancorché mediamente ampia sia la distanza dalle frontiere più avanzate dell'innovazione digitale.

Altri Ambiti Strategici (n° di azioni formative)	Intersezioni delle azioni formative con ambiti strategici/tematica		
	Industria 4.0 (A)	Innov. Tecnologica e digitale (B)	Informatica (tematica)
Informatica n.c.a. (639)	-	-	24,97%
Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (3.159)	21,20%	78,80%	40,65%
Transizione verde ed Economia Circolare (1.109)	5,5%	9,83%	7,03%
Competenze di base e Trasversali (1.483)	1,08%	17,06%	36,01%
Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze (956)	1,78%	38,81%	31,90%

La metodologia adottata dall'AT Campania per la ricerca di buone prassi formative integra la collocazione delle azioni formative per ambiti strategici, con una ricerca semantica che individua parole, lemmi, enunciati che afferiscono all'innovazione digitale, indipendentemente dalla classificazione a cui vengono attribuite le azioni formative in fase di progettazione che conferma ed estende le aree di intersezione tra i diversi insiemi a cui appartengono le azioni formative, confermando la pervasività dei contenuti e degli obiettivi della formazione informatica e digitale.

Si osserva che le azioni formative nell'ambito dell'*innovazione tecnologica e digitale*, solo per il 40,65% vengono classificate con la tematica dell'informatica, poiché queste tecnologie permeano altre tematiche¹.

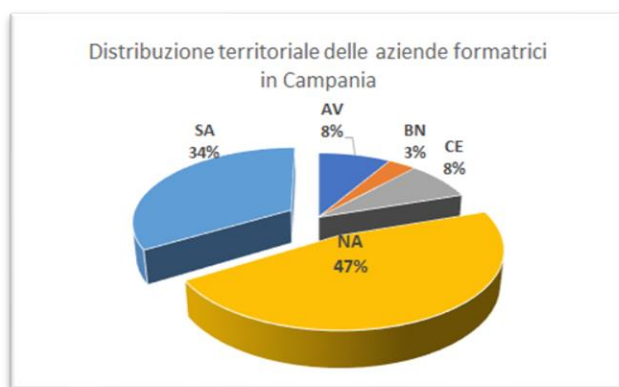
-Un'importante intersezione, pari al 18% circa, si realizza tra FNC e ambito della transizione verde, che conferma con le due transizioni epocali attraversino in modo significativo contenuti e obiettivi della formazione continua aziendale².

Nell'introdurre questo studio di caso è opportuno dichiarare quali elementi della formazione vengono considerati e concorrono ad identificare una buona prassi. Il concetto di buona prassi è legato alla scuola del Pragmatismo filosofico nord americano (C. Sanders Peirce, W. James, J. Dewey) e agli sviluppi che ha

avuto nella scienza dell'Organizzazione con (Porter, Deming e altri). Questo approccio attribuisce significato e valore a un concetto, un'idea, un progetto, sulla base delle sue conseguenze pratiche – dei suoi impatti, come oggi usiamo dire - sulle persone, così come sul contesto reale e in quello organizzativo/aziendale. Trasferita alla formazione continua aziendale, la ricerca delle buone prassi mira a raccogliere elementi che consentano di valutare se e in che misura la formazione abbia contribuito allo sviluppo di competenze delle persone, contribuendo a risolvere un problema o realizzare un progetto. Una buona prassi è tale se costituisce un modello per le persone in un determinato contesto, ma anche in ambiti più estesi; ad esempio, per le altre aziende di uno o più settori o territori. Essa è tale se, dunque, risulta trasferibile, perché consente di raccogliere riscontri del “**se e quanto**” la formazione abbia prodotto degli impatti in quel determinato contesto, ma anche di attribuire senso e valore a questi risultati. Una buona prassi è tale e può essere consvisa perché la sua finalizzazione risulta chiara e funzionale a una determinata situazione e a obiettivi strategici: il “**cosa**” (cioè per sviluppare quali **competenze**); vi sono inoltre evidenze e consapevolezza che spiegano il **come** si sia arrivati a determinati e auspicati risultati della formazione: con quali metodologie didattiche, criteri di valutazione degli apprendimenti e dell'efficacia della formazione.

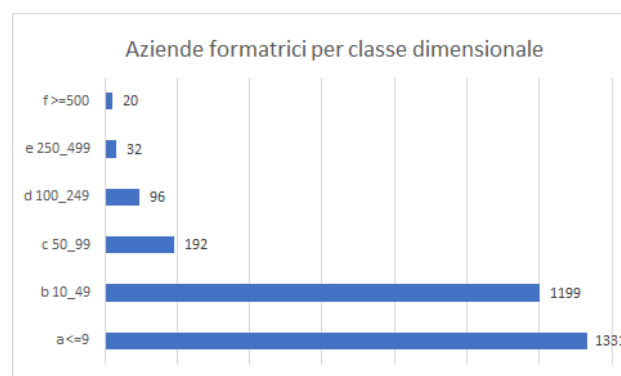
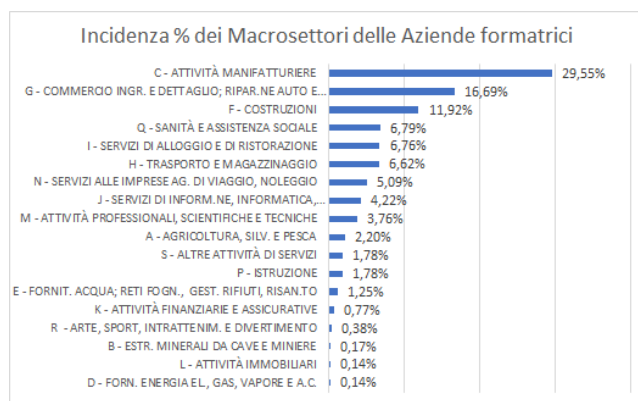
Lo studio di caso, partendo dalle **caratteristiche e dinamiche del contesto organizzativo, produttivo e professionale**, ha un focus centrale sulle modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, perché queste spiegano su quali basi sia stata sviluppata la **progettazione formativa**, per passare a identificare le **differenze qualitative, ma anche quantitative, tra quanto progettato e quanto realizzato**. Questa metodologia fa emergere **le relazioni di causa-effetto** che consentono la trasferibilità di una buona prassi di formazione continua in altre situazioni aziendali.

Nell'ambito del sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa, ciò avviene attraverso la metodologia dello *studio di caso*. Ogni anno, in ogni regione il Fondo dispone che venga realizzata una ricerca qualitativa, in profondità, che riguarda un circoscritto numero di aziende. Nell'individuare le aziende per le quali si può ipotizzare, sulla base dell'analisi on desk, che abbiano realizzato buone prassi, l'AT Campania, punta a comporre un panel dotato di senso, in modo da evidenziare buone prassi a cui possa guardare con interesse la rete più degli attori della formazione con Fondimpresa. La selezione delle aziende da *studiare* ruota, quindi, attorno agli ambiti strategici individuati dal Comitato di Indirizzo di Fondimpresa, ma per comporre il panel dei *casi di studio* è utile considerare anche dinamiche emergenti e fattori di contesto che possono incidere sull'evoluzione della formazione continua nelle aziende: localizzazione, dimensione, settore, tematiche e linguaggio della formazione.



La distribuzione territoriale tra le province, nel campione statistico di riferimento indica la prevalenza di aziende dell'area di Napoli che sono circa la metà del totale; nel salernitano è localizzato oltre un terzo della formazione finanziata da Fondimpresa svolta in Campania nel periodo di riferimento; nelle province di Avellino, Benevento e Caserta è localizzato il 19% delle aziende formatrici.

Per quanto riguarda i settori produttivi, le *Attività Manifatturiere*, con circa il 30%, costituiscono il macrosettore più presente nel campione delle aziende che hanno fatto formazione con Fondimpresa; si conferma così il primato, storicamente consolidato, di questo settore nell'ambito del Fondo. L'*Edilizia e le Installazioni* occupano il 12% circa. Oltre la metà delle aziende formatrici è distribuita nei diversi settori dei servizi tra cui domina il *Commercio* con il 17% circa; tra la quarta e la sesta posizione, nel grafico, con percentuali molto ravvicinate, si trovano settori quali: *Sanità e Assistenza Sociale*, *Alberghiero e Ristorazione*, *Trasporto e magazzinaggio* che si dividono una quota del 20%. Segue il settore dei *Servizi alle Imprese*, in cui spicca la presenza di imprese controllate dalla Pubblica Amministrazione per attività di facility management e manutenzione di spazi e strutture pubbliche. Meno marcata rispetto agli scorsi anni è il peso delle aziende che operano in quei settori che vengono definiti di terziario avanzato o quaternario: *Comunicazione e Informatica*, *Consulenza*, *Ricerca e sviluppo*.



Se si considera la classe dimensionale delle aziende che hanno realizzato formazione con Fondimpresa nel periodo di riferimento, l'88% è rappresentato da aziende che hanno piccole dimensioni, cioè con meno di 50 dipendenti: 1.199 aziende tra i 10 e i 49 dipendenti e 1.331 aziende con meno di 10 dipendenti. Nel corso degli anni tuttavia è emerso che è possibile individuare buone prassi con maggior frequenza tra aziende di medie o di grandi dimensioni. Questa situazione induce, da un lato, a svincolare la ricerca delle

buone prassi dalla frequenza di una determinata classe dimensionale aziendale; d'altro si focalizza l'attenzione sui segnali di buone prassi che provengono da piccole e piccolissime aziende.

Questi dati, come si è detto orientano la scelta delle aziende per comporre il panel delle buone prassi e far sì che la sua rappresentazione possa "contaminare" territori e settori, tipologie aziendali ad esse prossime, ma come negli scorsi anni, per consuetudine etica e metodologica, pragmaticamente si assume che: "Il primo indicatore che identifica una buona prassi è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine". Si segnala purtroppo una diffusa e talvolta insospettabile reticenza che svisceri il ruolo delle aziende e degli Enti formativi. Tale reticenza si esprime soprattutto nell'indisponibilità a consentire il coinvolgimento nella rilevazione di lavoratori che abbiano partecipato alla formazione.

Flex Packaging Al SpA è stata individuata nell'ambito del campione di indagine per aver partecipato al Piano Formativo "**ECO.FORM.E. - ECO.nomia circolare e FORM.azione per la filiE.ra della pasta**" - COD. AV/012/21B, nell'ambito dell'Avviso 2/2021 per la formazione a supporto della GREEN Economy e la CIRCULAR Economy". In particolare, è stata intercettata, all'interno del campione del panel per gli studi di caso, una serie di azioni formative i cui titoli contengono parole chiave che collegano la Green Economy all'innovazione tecnologica e a quella produttiva, quali: shelf life, sostenibilità, riciclabilità, blockchain.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

Questo caso di studio riguarda un'azienda che produce imballaggi flessibili per industrie agroalimentari; un prodotto che presenta caratteristiche che ne fanno un prodotto di alta specializzazione, complesso e multiforme, diversificato e adattabile in rapporto al contenuto. Il percorso e il successo dell'azienda deriva dalla sua capacità di interpretare al meglio questo particolare prodotto e la sua evoluzione.

L'azienda nasce nel 1988 come **Flex Sud S.r.l.**, in una sede di 120 mq.. L'azienda è stata fondata con l'idea di produrre imballaggi flessibili utilizzando la tecnologia di stampa flessografica. Negli anni '90 si ha la trasformazione in **Flex Packaging Al S.p.A.**¹. la seguente tabella riporta le principali tappe della sua storia che ormai si avvicina ai 50 anni di attività in continua ascesa.

Tab. 1

Anno	Evento
1988	Costituzione della società come Flex Sud S.r.l.
1989	Ampliamento dell'opificio industriale
1989	Avvio reparto pre stampa interno
1992	Incremento linea taglio
Anni 90	Passaggio da Flex Sud a Flex Packaging Al S.p.a.
2020	Acquisizione certificazione ambientale ISO 14001
2022	Partecipazione al Piano ECO.FORM.E., finanziato da Fondimpresa, con focus su economia circolare e formazione del personale
2022/23	Implementazione di Sistemi di un sistema di catalogazione dei materiali in entrata e ri-uso o vendita di imballaggi in legno (pallet).

Oggi è una società con un fatturato in costante crescita che sfiora i 35 milioni di euro ed è al centro di una rete di aziende della filiera del packaging; è un'industria con 6 linee di produzione e un peso rilevante nella Packaging Valley di Cava de' Tirreni in provincia di Salerno. Ogni anno arrivano a Flex Packaging circa 45.000 pallet con materie prime seconde per la produzione.

-L'obiettivo iniziale era di servire principalmente **microimprese e PMI del settore alimentare**. L'azienda ha da subito cercato di offrire soluzioni personalizzate, un "vestito" su misura, per i propri clienti, guadagnandosi la reputazione di partner affidabile, attento alla qualità e con un buon rapporto qualità/prezzo.

Nel corso degli anni, Flex Packaging Al SpA ha ampliato la sua presenza, arrivando a servire tutto il **territorio nazionale ed europeo**, grazie a una rete di vendita propria. L'azienda pone grande attenzione all'ascolto delle esigenze del cliente, garantisce alti livelli di affidabilità e rispetta gli impegni presi. L'azienda è caratterizzata da una notevole flessibilità produttiva, pur essendo una realtà industriale; offre, infatti, consulenza ai clienti durante tutte le fasi, dalla prevendita al post vendita. L'azienda si propone come un partner in grado di fornire soluzioni "sartoriali" per "vestire le idee" dei clienti.

¹ Nella denominazione "Flex Packaging Al" Al è il simbolo dell'Alluminio impiegato per alcuni imballaggi.

«Questa impresa è nata per fornire al mercato dell'industria agroalimentare un imballaggio che non fosse un semplice contenitore, ma un imballaggio tecnico, in grado di interagire con il contenuto. Questa all'inizio era una finalità solo percepita, ma oggi sta diventando sempre più strutturale e riteniamo sempre di più che sia la fortuna dell'azienda per il futuro. Dire che un imballaggio interagisce con il contenuto, significa che, al di là dell'immagine, dell'effetto marketing dato dalla stampa sull'involucro, quel contenitore può contenere il prodotto al meglio possibile, preservandolo il più lungo possibile, agevolando il contenimento dei costi di processo dell'industria che materialmente confeziona un determinato prodotto agroalimentare. Il costo dell'imballaggio, infatti, si trasferisce sul prezzo finale del prodotto e in un mercato come quello di oggi dominato dalla grande distribuzione, con prezzi fortemente competitivi, anche i costi di trasformazione dell'imballaggio diventano fondamentali». Il direttore generale, dottor Vincenzo Messina, spiegare così la storia e i risultati di questa azienda che si è affermata sul mercato nazionale ed europeo. «Noi siamo dei "converter"; così veniamo definiti nel nostro settore, perché produciamo degli imballaggi flessibili poliacoppiati, cioè delle "buste" - per fare una sintesi estrema - che contengono il prodotto agroalimentare adeguandosi alla forma del prodotto; in tal senso è un imballaggio flessibile; anche se a un occhio non esperto il materiale può sembrare fatto di un unico strato, in realtà vengono assemblati più strati»².

Le importanti tecnologie che hanno accompagnato i passaggi di scala della produzione, ne fanno un'azienda **capital intensive** e non labor intensive, quindi l'incremento del personale non è proporzionale all'aumento dei volumi di produzione che è stato esponenziale. In 19 anni, infatti, l'azienda ha quadruplicato i volumi di produzione e più che raddoppiato i dipendenti.

Le macchine consentono elevati ritmi di produzione e sono flessibili, **ingegnerizzate** e **customizzate** in base alle esigenze del cliente e al tipo di prodotto da confezionare. Queste macchine sono controllate da computer, e l'azienda sta considerando l'implementazione di sistemi robotizzati per la pallettizzazione. Sistemi **ERP, MES e di scambio di dati a distanza** con i clienti sono alla base delle performance di servizio e produzione che distinguono l'azienda sul mercato. Vengono utilizzate **Tecnologie per la tracciabilità dei prodotti**, come sistemi di tracking, anche se non blockchain. La logistica è gestita attraverso il sistema gestionale con soluzioni innovative. È stato attivato un **Sistemi di catalogazione dei materiali** all'ingresso in base al loro potenziale di riciclo, per poi riutilizzarli.

Attualmente Flex Packaging conta su un organico di **112 dipendenti**, oltre a 5 collaboratori fissi. Nel richiamare questo dato, il direttore generale ricorda che quando è arrivato in azienda, 19 anni fa, i dipendenti erano 43; il **18% del personale è composto da donne**, impiegate sia negli uffici (responsabile della qualità, backoffice commerciale, segreteria), sia nei reparti di finitura della produzione, dove hanno dimostrato un alto livello di attenzione e controllo. Inoltre, il livello di assenteismo del personale femminile è praticamente zero.

Tra i dipendenti vi sono **4 ingegneri** che ricoprono ruoli di:

- direttore di produzione
- responsabile di qualità
- ricerca e sviluppo
- sviluppo commerciale

Il settore degli imballaggi flessibili è caratterizzato da una **forte concorrenza**, soprattutto nel mercato della grande distribuzione, dove i prezzi sono altamente competitivi. Le aziende produttrici devono confrontarsi con una crescente domanda di **imballaggi che non solo contengano il prodotto, ma che lo proteggano e ne prolunghino la durata**.

La concorrenza si basa anche sull'innovazione e sulla capacità di offrire soluzioni che si adattino alle esigenze specifiche dei clienti.

I **leader di qualità** nel settore degli imballaggi flessibili sono localizzati principalmente nell'Area **lombarda**. In quest'area si trovano le aziende più grandi del settore, che possono definire standard di produzione per alcuni prodotti. Flex Packaging Al SpA si posiziona a **ridosso dei leader**, puntando su qualità, innovazione e ricerca e sviluppo, ma il settore deve fronteggiare anche **Concorrenti stranieri** che stanno dando luogo a un'ondata sul mercato nazionale ed europea. Una parte di questa concorrenza proviene dal **mercato cinese**, che sta crescendo

² Vincenzo Messina, Direttore Generale di Flex Packaging Al SpA, intervista del 09/12/2024

in termini di qualità di stampa anche se offre prodotti con un livello di qualità complessiva inferiore a quelli italiani. Vi sono anche **aziende straniere** che competono a livello qualitativo con le aziende italiane. •

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La complessità e la varietà si moltiplicano nell'ingegnerizzazione del prodotto ad hoc per ogni cliente. *«La busta delle patatine è un prodotto diverso da quella per il caffè, come è diverso dalla confezione per un gelato. La prima domanda che si fa a un cliente, quando viene da noi, riguarda il prodotto da confezionare. La differenza principale non è nella grafica (rosso, verde o blu), ma in quello che va nel contenitore, nel come va confezionato e come lo si distribuisce; una cosa è fare imballaggi per un prodotto che va nella catena del freddo, altra cosa è fare imballaggi per prodotti che sono soggetti a pastorizzazione piuttosto che sterilizzazione o che vanno in microonde»*³.

Il dottor Messina sottolinea come in questa complessità emerga la bravura e la capacità dell'azienda di fornire al cliente un prodotto che si coniughi perfettamente con il contenuto e regga alle macchine di confezionamento che oggi sono velocissime. *«Uno dei nostri settori di riferimento è quello del caffè; noi, infatti, forniamo le buste per le cialdine di caffè. Per avere un dato tecnico sull'evoluzione dei sistemi di produzione, bisogna considerare che dieci anni fa le cialde di caffè si confezionano a 30 battute al minuto. Oggi le aziende torrefattrici confezionano 350 cialde al minuto»*⁴.

Vi è stata un'evoluzione soprattutto nei materiali con una conversione verso la sostenibilità ambientale, anche se fondamentalmente questo tipo di imballaggi sono tendenzialmente non riciclabili, essendo una somma di più strati di materiali non omogenei, in quanto risultato di accoppiamenti di carta con alluminio, alluminio con plastiche che a loro volta sono diverse. Separare questi materiali è teoricamente fattibile, ma in realtà molto onerosa, per cui in generale non vi è recupero e differenziazione dei materiali, ma la sostenibilità è parte di un'evoluzione del prodotto che richiede a un'azienda come Flex Packaging di leggere e anticipare le esigenze delle industrie e delle grandi catene di distribuzione.

«L'imballaggio, fino a diversi anni fa, aveva la funzione di contenitore tout-court e, tendenzialmente, il contenuto si adeguava all'imballaggio. Oggi l'imballaggio fondamentalmente ha tre macrofunzioni:

- *la prima funzione, quella più nota, è quella di marketing, cioè il prodotto si sceglie anche perché c'è un imballaggio accattivante.*
- *in secondo luogo, un imballaggio deve fondamentalmente custodire il prodotto e far sì che si conservi nel tempo il più a lungo possibile, per evitare sprechi, per economie di costo e per far sì che il circuito della grande distribuzione non sia condannato a continue sostituzioni di lotti in maniera continua.*
- *infine, l'evoluzione maggiore e più recente riguarda l'imballaggio, come active packaging, cioè gli imballaggi intelligenti.*

*Flex Packaging Al SpA ha due brevetti a riguardo che consentono di far dialogare il contenitore col contenuto. Tra le altre cose, abbiamo prodotto per esempio contenitori per le mozzarelle un prodotto che si deteriora nel giro di 24 ore. Noi abbiamo realizzato un progetto che consiste nel rivestire l'imballaggio con una battericida che incrementa la resistenza del prodotto perché combatte le muffe che attaccano un prodotto fresco classico»*⁵.

Gli sbocchi di mercato della Flex Packaging sono quelli dell'industria del food, con un'apertura negli ultimi anni di grande rilevanza verso l'industria del Pet-Food che come spiega il dottor Messina, questo è un settore che consente interessanti marginalità. Nel No-Food produce imballaggi per l'industria cosmetica e dei detersivi.

L'azienda è fortemente impegnata sul piano della sostenibilità, anche se i suoi prodotti sono difficilmente smaltibili, come spiegato in precedenza; in particolare, l'azienda si sta confrontando con una considerevole espansione della domanda di prodotti sostenibili e circolari, realizzati con materiali riciclati come carta e bio inchiostro. Flex Packaging Al SpA punta quindi allo sviluppo di nuove linee di packaging con **carta riciclata** sul lato esterno. L'azienda mira ad utilizzare materiali riciclati provenienti dalla filiera locale per la produzione di packaging; azienda si impegna a gestire gli imballaggi in entrata in modo che siano **facilmente utilizzabili** e

³ Vincenzo Messina, Direttore Generale di Flex Packaging Al SpA, intervista del 09/12/2024

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

non compromettano altri utilizzi, con una logica di ottimizzazione dell'uso di materiali e spazi, e ha implementato una **catalogazione degli imballaggi** ricevuti in base al loro potenziale di riuso o riciclo.

L'azienda ha iniziato a **riciclare e vendere** imballaggi in legno, come pallet, precedentemente smaltiti a pagamento, riducendo i costi di smaltimento e guadagnando dal riuso

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

Gli obiettivi aziendali di Flex Packaging si concentrano su **innovazione, qualità, sostenibilità e crescita competitiva**, con un ruolo cruciale della formazione per raggiungere tali obiettivi.

L'obiettivo principale dell'azienda è quello di offrire al mercato, in particolare a quello alimentare, imballaggi che non siano semplici contenitori, ma che interagiscano con il contenuto, proteggendolo e prolungandone la durata. Questo include lo sviluppo di imballaggi attivi, come quello per la mozzarella con battericida, che prolunga la shelf life e riduce gli sprechi alimentari.

Questa azienda investe costantemente in ricerca e sviluppo per migliorare le proprie soluzioni di packaging, con un focus su imballaggi che ottimizzano i processi di confezionamento e riducono i costi di trasformazione. Gli obiettivi aziendali possono essere sintetizzati come segue:

Personalizzazione: Flex Packaging mira a fornire soluzioni personalizzate per i propri clienti, dialogando con loro per capire le loro esigenze specifiche e offrendo consulenza tecnica per la scelta dell'imballaggio migliore.

Miglioramento continuo: L'azienda cerca di migliorare costantemente i propri processi produttivi, con l'obiettivo di ridurre sprechi e consumi e aumentare l'efficienza.

Sostenibilità e circolarità: L'azienda è impegnata a sviluppare soluzioni di packaging sostenibili, utilizzando materiali riciclati, come carta e bio inchiostri, e partecipando a progetti di economia circolare. Questo include anche il riutilizzo degli imballaggi in entrata e la riduzione degli sprechi. **Le soluzioni interne di sostenibilità ambientali consistono in:**

- Certificazione ambientale 14001
- Sistema di efficientamento energetico con monitoraggio puntuale dei consumi elettrici e gas
- Sistema di gestione delle emissioni aziendali con recupero calore per riSpA rmo energetico
- Sistema di gestione e selezione di tutti gli scarti aziendali per successive attività di recupero
- Impianto fotovoltaico per autoproduzione energia

Questa strategia è da tempo sostenuta e accompagnata da un'articolata attività di formazione del personale. Il direttore generale evidenzia l'importanza strategica che la formazione ha in Flex Packaging: *«La formazione in azienda è vitale per diversi ordini motivi: in primis, agevola il concetto di gruppo all'interno dell'azienda, perché facciamo sempre formazione di gruppo, in quanto l'azienda non è un insieme di solisti, ma è un'organizzazione in cui occorre team building per far funzionare le squadre. La formazione del personale, inoltre, è un modo per confrontarsi con i professionisti esterni; questo consente al personale che ha contatti con l'esterno, come quello degli acquisti o delle vendite, di misurarsi con esperti deputati a fare anche delle valutazioni sui loro discenti; questo consente di andare oltre l'ombrello dell'azienda che è un ambiente protetto in cui manca il contraddittorio. La formazione, infine, dà valore aggiunto in termini di conoscenza, allargando gli orizzonti, perché la nostra formazione è tendenzialmente sulle soft skill più che sulle hard skill. Non siamo, infatti, un Istituto di formazione o di istruzione; siamo un'azienda che investe in soft skill perché quell'approccio fa crescere le nostre performance»*.

La scelta di evitare la formazione one to one viene dall'esperienza vissuta nell'emergenza Covid; l'azienda non ha mai chiuso, ma vi sono stati dei rallentamenti e in quei periodi sono state tentate esperienze di formazione one to one che i responsabili aziendali non hanno reputato rispondenti alle esigenze dell'azienda. Si delinea il **ruolo della formazione in relazione agli obiettivi aziendali** per un organico che costituisce una comunità professionale che ha un forte background tecnico professionale ed è in grado di sintonizzarsi sui cambiamenti tecnologici in azienda anche in modo autonomo:

⁶ Vincenzo Messina, Direttore Generale di Flex Packaging Al SpA, intervista del 09/12/2024

La manutenzione e lo sviluppo delle competenze, attraverso formazione, è vista come uno strumento essenziale per mantenere il personale aggiornato sulle evoluzioni del settore, sulle nuove tecnologie e sui processi sostenibili, puntando soprattutto a migliorare le performance a livello organizzativo e di mercato.

Flex Packaging investe nella formazione per garantire che i propri dipendenti abbiano le competenze necessarie per implementare le strategie aziendali, sia in termini di soft skill che di hard skill.. Questo include la capacità di dialogare con le controparti e di sviluppare un "circular mindset". La formazione è essenziale per **supportare l'innovazione**, in quanto permette al personale di comprendere e utilizzare al meglio le nuove tecnologie e i nuovi processi produttivi, nonché per il successo dell'implementazione di pratiche di economia circolare, con focus sull'analisi dei flussi di materiali, sulla digitalizzazione e sulle certificazioni.

Investire nella formazione è un modo per dimostrare al personale che l'azienda coltiva lo sviluppo professionale delle persone che compongono l'azienda, favorendo un ambiente di lavoro sereno e positivo, ma è soprattutto una leva per supportare l'innovazione, migliorare la qualità e l'efficienza, promuovere la sostenibilità e garantire la competitività dell'azienda nel mercato degli imballaggi flessibili, supportando l'acquisizione di certificazioni che accrescono la reputazione e l'affidabilità dell'azienda e dei suoi prodotti.

L'azienda dispone di un articolato sistema di certificazione a cui ha contribuito nel corso degli anni anche la formazione dei dipendenti e intende proseguire sulla strada delle certificazioni per la sostenibilità come indica la scelta di partecipare a corsi di formazione per UNI EN ISO 14005:2019 e il conseguimento di questa certificazione. Flex Packaging Al SpA ha acquisito inoltre le seguenti certificazioni che le consentono di operare nel settore agroalimentare a livello internazionale:

- **BRC / IoP standard: lo standard globale per la sicurezza degli alimenti.** Il BRC (British Retail Consortium) è uno standard globale specifico per la sicurezza dei prodotti agroalimentari. Obiettivo della norma è fare in modo che i fornitori e i rivenditori della Grande Distribuzione Organizzata siano in grado di assicurare la qualità e la sicurezza dei prodotti alimentari proposti ai consumatori. I requisiti dello standard sono molto dettagliati e specifici e, in alcuni casi superano le richieste di base previste dalla normativa vigente; in particolare esso richiede: l'adozione di un sistema di analisi dei rischi (secondo il metodo HACCP); un sistema documentato di gestione tecnica; Il controllo dell'ambiente produttivo, dei processi del prodotto e del personale.
- **Sistema FULL HD Flex O.** Il sistema FULL HD Flex O è un nuovo processo di produzione di lastre flessografiche digitali. Queste nuove lastre sono di qualità migliore e stampano con prestazioni più stabili rispetto alle lastre Flex o digitali standard. Il sistema Full HD Flex o consente una perfetta inchiostrazione con la giusta densità nei fondi pieni per ottenere colori accesi ed una qualità di stampa superiore.

Su queste basi Flex Packaging può presentarsi ai committenti dichiarando che tutte le materie prime e i processi produttivi sono certificati per l'idoneità al contatto con prodotti alimentari e che il laboratorio interno dell'azienda è in grado di rilasciare certificazioni specifiche. Obiettivo dell'azienda è costruire e consolidare la sua reputazione presso i committenti anche grazie ai sistemi di certificazione.

1.4 Considerazioni riepilogative

Flex Packaging Al SpA è un'azienda di imballaggi flessibili che si distingue per la sua attenzione all'innovazione, qualità e sostenibilità. È specializzata nella produzione di imballaggi poliaccoppiati, realizzati con diversi strati di materiali come carta, alluminio e plastica, per garantire la protezione del prodotto. Con un fatturato che sfiora i 35 milioni nel 2023 e una movimentazione di circa 45.000 pallet all'anno in entrata. Questa azienda è un attore rilevante nella catena logistica nella c.d. Packaging Valley di Cava de' Tirreni.

L'azienda ha investito in tecnologie avanzate per la produzione, come i macchinari flessibili e customizzati, controllati da computer e punta a sistemi robotizzati per la pallettizzazione. La sostenibilità è un pilastro

della sua strategia, con un focus sulla riduzione degli sprechi e l'uso di materiali riciclati. Flex Packaging ha implementato un sistema di reverse logistics per il riutilizzo degli imballaggi in entrata.

La formazione gioca un ruolo cruciale nell'azienda. È vista come uno strumento di team building, un'opportunità di crescita e confronto per i dipendenti, e un modo per fornire un valore aggiunto in termini di conoscenza e soft skills. L'azienda coinvolge attivamente i dipendenti nella definizione dei programmi di formazione, personalizzando l'offerta in base alle esigenze individuali e aziendali.

Questa azienda non si limita a produrre imballaggi, ma si propone come un partner strategico per l'industria agroalimentare. L'attenzione all'ascolto delle esigenze del cliente e l'investimento nella formazione del personale sono elementi chiave per il successo dell'azienda.

2. II PIANO FORMATIVO

Flex Packaging Al SpA ha aderito al Piano Formativo **“ECO.FORM.E. - ECO.nomia circolare e FORM.azione per la filiE.ra della pasta”** - COD. AV/012/21B, finanziato da Fondimpresa nell’ambito dell’Avviso 2/2021 per la formazione a supporto della GREEN Economy e la CIRCULAR Economy”. Complessivamente sono state aggregate 13 aziende dal Consorzio “CONSVIP” in qualità di soggetto attuatore, in quanto Ente Formativo qualificato da Fondimpresa, con lo scopo di **promuovere la valorizzazione delle opportunità dell'economia circolare** all'interno della filiera della pasta biologica, utilizzando la formazione come strumento chiave per il cambiamento e per **Sostenere le strategie aziendali** volte allo sviluppo di azioni necessarie alla valorizzazione delle opportunità dell'economia circolare che costituiscono il fil rouge che lega queste aziende. Il Piano ha dunque lo scopo di **Mettere i lavoratori nelle condizioni di supportare il processo di valorizzazione dell'economia circolare** a livello organizzativo e produttivo, **Sviluppando**, attraverso modalità formative, innovative **competenze** connesse necessarie per attuare soluzioni di economia circolare.

Flex Packaging Al SpA ha trovato, particolare, sintonia con la propria strategia e programmi, nell’obiettivo di sviluppare un **"circular mindset"** e un approccio collaborativo tra i lavoratori coinvolti nel progetto; poiché le soluzioni di economia circolare di questa azienda che impattano sulla filiera della pasta, sono trasferibili a tutti gli altri settori per cui vengono prodotti imballaggi flessibili.

2.1 L’analisi del fabbisogno

L’analisi dei fabbisogni nasce dalla proposta di un fornitore storico di servizi formativi per l’azienda di partecipare al nuovo Avviso di Fondimpresa per le competenze a supporto della Green Economy per proseguire sulla scia già intrapresa. La rilevazione è stata condotta da CONSVIP, seguendo un processo metodologico strutturato in **tre fasi** principali:

1. **Focus di assessment:** Il team di progetto ha realizzato dei focus di assessment con l’obiettivo di definire il **vero fabbisogno di competenze**. Questi focus sono stati utilizzati per identificare le competenze necessarie a supportare gli interventi aziendali di valorizzazione delle opportunità dell'economia circolare. Durante questi focus, sono stati raccolti dati attraverso **griglie di intervista guidate**, condotte dal team di progetto con la proprietà aziendale e le risorse che sarebbero state coinvolte nella formazione. L’analisi ha riguardato le **competenze possedute** e quelle **da acquisire** per supportare lo sviluppo competitivo delle aziende attraverso l’adozione di soluzioni di economia circolare.
2. **Analisi della domanda formativa:** Questa fase ha rappresentato un’attività di ricerca per identificare e rendere esplicite le risposte alle esigenze di formazione delle aziende. Si è articolata in una fase di **ricerca sul campo, ricerca desk** e analisi delle dinamiche ed esigenze aziendali.. L’analisi dei dati emersi dal confronto tra gli attori aziendali e i soggetti esperti ha reso manifesti i **bisogni formativi** connessi agli interventi di economia circolare. Sono stati coinvolti i componenti del team imprenditoriale delle aziende aderenti al Piano.
3. **Diagnosi e rilevazione dei fabbisogni formativi:** Questa fase ha mirato a rilevare il bisogno di formazione delle aziende beneficiarie. È stata considerata una fase dinamica, che si è arricchita di informazioni decisive anche durante la realizzazione del percorso formativo. L’analisi ha collegato il fabbisogno formativo alle **innovazioni tecnologiche** che le aziende intendevano introdurre e ai cambiamenti che tali innovazioni avrebbero prodotto nel breve-medio periodo. Sono state utilizzate interviste semi-strutturate per indagare le difficoltà, i vantaggi e le competenze necessarie per l’economia circolare. Sono stati presi in considerazione anche documenti di strategia aziendale, siti web e materiale promozionale. È stata effettuata un’analisi per mettere in traSpA renza le competenze "da esperienza" possedute dai lavoratori, identificando i **gap di competenze** necessari a supportare il

processo di valorizzazione dell'economia circolare. Questa fase ha permesso di inquadrare le attese dei lavoratori, le principali difficoltà, i vantaggi percepiti e le competenze da aggiornare.

Anche Flex Packaging, come le altre aziende ha partecipato alle diverse fasi dell'analisi dei fabbisogni formativi. Questo lavoro sui fabbisogni formativi ha consentito di intercettare esigenze formative che si incontrano con esigenze di carattere più ampio, come spiega il dottor Vincenzo Messina: *«I nostri progetti di formazione tendenzialmente non sono un unicum, sono un percorso, come nel caso di questo piano sulla Circular Economy; ci rendevamo, infatti, conto che in alcuni punti critici vi erano delle persone che sia nel ciclo passivo che in quello attivo non esprimevano un livello soddisfacente nel 'sentire' e dialogare con i propri interlocutori per quanto riguarda sia il ciclo attivo che ciclo attivo. Anziché dare delle rigide istruzioni che non rientrano nello spirito di questa azienda, abbiamo chiesto loro di investire insieme a noi in un percorso di accrescimento non tanto delle loro personali competenze tecnico professionali, ma di competenze che potessero allargare gli orizzonti operativi; questo include la necessità di lavorare sulle soft skill ma anche di andare un po' più sulle hard skill con dei professionisti del settore che sono i nostri riferimenti per quanto riguarda tutto ciò che il settore ambiente»*.

La partecipazione a questo Piano formativo si colloca all'interno di un percorso a cui concorrono altri piani formativi; è stato preceduto dalla partecipazione a un altro Piano formativo, finanziato dall'antecedente Avviso di Fondimpresa sulla Green Economy e la Circular Economy, in cui i lavoratori di quest'azienda poterono partecipare ad azioni formative su tematiche quali: la Direttiva n. 2018/852/UE per ridurre gli impatti sull'ambiente degli imballaggi e dei rifiuti di imballaggio; i Sistemi di gestione ambientale: UNI EN ISO 14005:2019; Tecnologie di blockchain per la filiera agroalimentare. Queste ultime interessano un'azienda che lavora sugli imballaggi, sugli involucri, soprattutto per le implicazioni nel labelling. Il Piano formativo **ECO.FORM.E.** si colloca da questa direttrice e coglie l'evoluzione dei fabbisogni formativi maturati per effetto di scelte che riguardano l'implementazione di scelte sulla sostenibilità in via di adozione nell'azienda. Se la partecipazione a quel primo piano formativo sulla sostenibilità aveva sviluppato consapevolezza anche sul piano normativo, oltre che etico, della opportunità di adottare interventi volti a ridurre l'impronta ambientale di un'industria i cui prodotti sono per loro stessa natura difficilmente differenziabili. Con questo nuovo piano vengono intercettati fabbisogni che derivano dalla focalizzazione della strategia aziendale per la sostenibilità, che tende a posizionare principalmente sul processo più che sul prodotto in considerazione della sua stessa natura chimico-fisica.

Per questo motivo vengono individuate figure professionali che operano in punti chiave a diversi livelli nel processo produttivo e nei processi di supporto da coinvolgere in formazione mirata soprattutto a sviluppare competenze per l'identificazione, il riuso e il riciclaggio dei materiali, sia in entrata che in uscita dall'azienda. L'analisi dei fabbisogni ha consentito di identificare le seguenti figure come potenziali partecipanti alla formazione:

- ✓ **Operatore della produzione di materiali per il packaging**, direttamente coinvolto nella produzione di imballaggi ed è quindi centrale nel piano formativo.
- ✓ **Esperto di programmazione della produzione industriale** per la pianificazione e ottimizzazione dei processi produttivi, in un'ottica di efficienza, riuso e riduzione degli sprechi.
- ✓ **Addetti alla logistica** e spedizione, per promuovere la "green logistics" hanno una rilevanza notevole per il progetto aziendale di riutilizzare e/o riciclare le pallet in entrata.
- ✓ **Figure Manageriali e di Coordinamento**: Il direttore generale, Vincenzo Messina, evidenzia il coinvolgimento di figure come la responsabile della logistica in uscita e il responsabile delle vendite, nelle azioni di miglioramento e nella certificazione di filiera
- ✓ **Figure Tecniche Specialistiche**: Il piano formativo prevede anche il coinvolgimento di figure tecniche e specialistiche con competenze specifiche nel controllo della produzione, nella qualità dei materiali per imballaggio e nelle tecnologie digitali.

L'analisi dei fabbisogni in Flex Packaging ha costituito un importante tassello per definire lo scenario di partenza su cui il piano avrebbe impattato in termini di competenze. Questo Piano formativo ha, infatti, evidenziato che le aziende avevano l'esigenza di essere accompagnate nel processo di valorizzazione delle opportunità dell'economia circolare. È emerso che le aziende erano caratterizzate da una forte tendenza alla circolarità,

⁷ Vincenzo Messina, Direttore Generale di Flex Packaging Al SpA, intervista del 09/12/2024

spronate dalle difficoltà legate alla pandemia a valorizzare le filiere corte e a immaginare soluzioni orientate al riciclo e riuso. Sono emersi fabbisogni aziendali riguardanti aspetti di grande impatto sull'economia circolare e sulla sostenibilità, come:

- **Gestione sostenibile e circolare del processo produttivo**
- **Sviluppo di azioni per certificare la filiera circolare** della pasta biologica.
- **Formulazione di mezzi tecnici** per la nutrizione del grano biologico.
- **Utilizzo di packaging circolare e sostenibile.**
- **Adozione di modelli e tecnologie di green logistics.**
- **Tecniche di trasformazione della pasta biologica** arricchita con sottoprodotti.
- **Valorizzazione dei sottoprodotti** della filiera della pasta.
- **Utilizzo di green technologies** durante il processo produttivo.

In sintesi, l'analisi dei fabbisogni ha permesso di identificare le competenze necessarie per supportare la transizione delle aziende verso modelli di produzione più sostenibili e circolari, e ha guidato la progettazione delle attività formative specifiche. Non è stata solo una semplice analisi organizzativa, ma un momento in cui l'idea progettuale ha preso forma, consentendo ai responsabili aziendali una naturale presa di coscienza del bisogno esistente. Le considerazioni maturate in Flex Packaging collimano con questo punto di forza evidenziato dal soggetto attuatore.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo realizzato dal soggetto attuatore per Flex Packaging è stato strutturato considerando sia le esigenze specifiche dell'azienda che quelle dei suoi dipendenti.

Il formulario indica che il piano formativo si inserisce in un contesto di **economia circolare**, mirato a valorizzare l'intero ciclo di vita dei prodotti e dei processi. Nel caso specifico di Flex Packaging, questo si traduce nello sviluppo di **nuove linee di packaging con carta riciclata**, nell'adozione di **tecnologie "green"** nel processo produttivo e nell'utilizzo di **materiali riciclati** provenienti dalla filiera locale.

Sulla base dell'analisi dei fabbisogni, sono stati definiti obiettivi specifici per la formazione, come lo sviluppo di competenze nell'uso di materiali riciclati, nella progettazione di packaging sostenibile e nell'adozione di pratiche di "green logistics"

La formazione è stata progettata ad hoc per l'azienda, in coerenza con l'obiettivo del piano di "valorizzazione" delle opportunità dell'economia circolare in azienda. Con le seguenti azioni formative.

Azione Formativa	Contenuti Principali	h
Tecniche di analisi della filiera di settore, delle esigenze distributive e degli indici di rotazione funzionali alla definizione delle migliori soluzioni per la shelf life e la sostenibilità	■ Analisi delle caratteristiche dei prodotti riciclati e delle loro potenzialità in termini di <i>shelf</i> ■ Sviluppo di strategie per nuovi prodotti sostenibili e circolari. ■ Tecniche per l'analisi della qualità della carta riciclata e della filiera della carta riciclata.	16
Soluzioni efficaci per la definizione di incarti con elevate caratteristiche di riciclabilità	■ Sviluppo di nuove soluzioni di processo e di prodotto per la creazione di imballaggi. ■ Analisi delle performance qualitative dei prodotti realizzati e gestione delle non conformità. ■ Tecniche per la definizione di incarti sostenibili e tecniche di verifica delle performance qualitative.	32
Analisi e verifica delle soluzioni digitali e di blockchain per la certificazione e la garanzia della filiera in tutte le fasi del prodotto	■ Analisi delle potenzialità delle nuove tecnologie per il controllo e la certificazione di filiera . ■ Studio delle tecnologie per il controllo e la certificazione della filiera della carta. ■ Esame delle caratteristiche e dell'applicazione della blockchain nella filiera della carta.	32

Il piano ha previsto sia formazione in aula che affiancamento e coaching, per garantire un apprendimento completo. Nello specifico per Flex Packaging, sono state previste azioni di formazione relative a: **tecniche di analisi della filiera di settore, delle esigenze distributive e degli indici di rotazione funzionali alla definizione delle migliori soluzioni per la shelf life e la sostenibilità**, secondo quanto riportato nella precedente tabella.

Sono stati coinvolti 4 partecipanti che hanno seguito le tre azioni prescelte dall'azienda sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi. I partecipanti sono: la responsabile della qualità, la responsabile della logistica in uscita, il responsabile delle vendite, il responsabile dell'area della produzione di imballaggi e della logistica. Complessivamente ogni partecipante ha seguito 80 ore di formazione distribuite in dieci giornate formative.

I temi trattati durante la formazione sono stati vari, tra cui **l'utilizzo di materiali riciclati**, le **tecnologie di stampa sostenibile** e la **progettazione di packaging circolari**. L'obiettivo è stato quello di fornire al personale competenze pratiche e immediatamente utilizzabili nel contesto aziendale. In più, è stata prevista anche una formazione relativa a **soluzioni digitali per la certificazione e la garanzia della filiera**, attraverso la blockchain che ritorna come possibile focus di specializzazione dei prodotti e **l'utilizzo di tecniche e modelli per la valorizzazione dei sottoprodotti e degli scarti**.

Oltre alla formazione in aula, sono state utilizzate metodologie quali il **coaching** e **l'affiancamento**, in modo da personalizzare il percorso formativo e favorire un trasferimento delle competenze più efficace

Come sottolinea il direttore Messina, la formazione ha coinvolto attivamente i dipendenti che sono stati chiamati ad esprimere le proprie necessità. Oltre alle competenze tecniche specifiche per il settore del packaging, la formazione ha mirato a sviluppare competenze trasversali come la comunicazione, la collaborazione e il **circular mindset**.

La formazione è stata condotta con il supporto di esperti esterni per le tematiche ambientali, a sottolineare l'attenzione dell'azienda alla qualità e alla competenza dei formatori.

L'obiettivo della formazione è stato quello di fornire ai dipendenti di Flex Packaging gli strumenti per **implementare concretamente i principi dell'economia circolare** nei processi produttivi.

Ogni azione formativa prevista nel piano, comprese quelle di Flex Packaging, ha incluso una verifica dell'apprendimento. In esito a ogni percorso formativo, sono state somministrate **prove pratiche e orali** per valutare le competenze acquisite in situazioni reali e contestualizzate, ma anche **Prove in simulazione e colloqui orali**: per valutare le competenze pratiche. Nel caso di Flex Packaging, la formazione non ha avuto questa natura.

La valutazione delle competenze si è focalizzata sulle **abilità e conoscenze** acquisite dai partecipanti durante la formazione. Alcune di queste competenze sono in parte riconducibili a qualificazioni presenti nei repertori delle regioni coinvolte o nel Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionali (QNQR) a cui sono state riferenziate..

Al termine delle attività formative sono state rilasciate ai partecipanti attestazioni di competenza che ha evidenziato gli obiettivi, i contenuti, le metodologie e i risultati di apprendimento. Questa attestazione ha tracciato gli apprendimenti conseguiti ai fini della loro capitalizzazione da parte dei lavoratori, con riferenziazione a una figura quale il "Tecnico del controllo della produzione e della qualità alimentare" ; questo tipo di riferenziazione tuttavia non è stata riferibile alla formazione realizzata dai lavoratori di Flex Packaging che piuttosto hanno realizzato una formazione riferibile a una figura come il Tecnico superiore per la sostenibilità dei prodotti (design e packaging), figura ITS peraltro non contemplata nella riferenziazione dell'epoca.

Il sistema di monitoraggio e valutazione messo a Punto da Consvip ha incluso anche altri livelli riconducibili al modello di Kirkpatrick come il test di reazione per valutare la soddisfazione dei partecipanti rispetto a docenti, materiali didattici, tutor, organizzazione didattica e **test di auto-valutazione**

dell'apprendimento: per misurare il livello di percezione degli apprendimenti acquisiti dei partecipanti, ancorché nel progetto questa pratica viene riferita alla valutazione delle competenze.

Il piano formativo non ha presentato particolari criticità nella sua realizzazione che in Flex Packaging ha avuto luogo nella primavera del 2023.

2.3 Considerazione riepilogative

La formazione realizzata in Flex Packaging con il Piano Formativo **ECO.FORM.E.** si colloca in un percorso di sviluppo di competenze per la sostenibilità aziendale. La partecipazione al progetto si basa su una accurata analisi dei fabbisogni formativi che il soggetto attuatore ha realizzato con i responsabili aziendali e con i partecipanti alla formazione. Sono stati realizzati tre azioni formative destinate all'azienda con il coinvolgimento dei 4 responsabili aziendali individuati in diverse aree funzionali al progetto di Economia Circolare.

In questa esperienza formativa si evidenziano diversi aspetti positivi, quali l'articolata analisi dei fabbisogni formativi e il coinvolgimento nel piano di una filiera di aziende che ha rapporti funzionali attorno a industrie di produzione della pasta che sollecitano la supply chain in cui rientra Flex Packaging Al SpA ad adottare soluzioni di economia circolare.

Tra gli aspetti positivi che emergono vi è la forte finalizzazione della formazione a supportare la ricerca di soluzioni sostenibili e circolari in un'azienda che realizza prodotti che per la loro natura chimico fisica non sono differenziabili e difficilmente riciclabili. La formazione supporta cioè strategie di innovazione e solving aziendale nella prospettiva dell'economia circolare, sviluppando una "resilienza" culturale di scopo.

Altro elemento positivo è la realizzazione di una formazione su misura dell'azienda; le azioni formative sono state infatti sviluppate con il ricorso a docenti che conoscono perfettamente l'azienda e le sue problematiche ai fini della definizione e implementazione di una strategia di sostenibilità ambientale. L'interazione con figure aziendali che hanno responsabilità in punti chiave del processo produttivo e delle attività di supporto ha creato le condizioni affinché l'apprendimento potesse essere anche occasione di elaborazione di soluzioni a supporto della strategia green aziendale. I contenuti identificati in fase di progettazione e microprogettazione vanno in questa direzione.

-

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Il Direttore Generale di Flex Packaging, il dottor Vincenzo Messina, ha dichiarato che il piano formativo ha avuto diversi impatti sui processi aziendali, in particolare per quanto riguarda la gestione dei materiali e l'ampliamento degli orizzonti dei dipendenti coinvolti in formazione sui temi della sostenibilità. L'analisi sviluppata con i docenti nel corso della formazione ha portato a individuare, come principale oggetto di un intervento aziendale di economia circolare, le pedane e gli imballaggi in legno che consentono di spostare e far viaggiare le merci, ovvero nel caso specifico le forniture di materie prime seconde che arrivano a Flex Packaging; in azienda ne arrivano circa 45.000 all'anno, pari a circa 3.600 metri cubi, grosso modo come una palazzina di 400 mq su tre livelli.

«Grazie alla formazione, i responsabili di diverse aree aziendali hanno sviluppato una programmazione e la gestione delle giacenze basate non solo sull'ottimizzazione dello spazio, ma anche sull'ottimizzazione del possibile riutilizzo dei materiali. In precedenza, la logistica si concentrava sull'immagazzinamento dei materiali in base allo spazio disponibile, mentre ora si considera anche l'indice di rotazione dei materiali, ovvero la frequenza con cui vengono utilizzati.

Gli imballaggi in legno hanno un indice di rotazione basso perché non hanno un mercato di per sé interessante e occupano spazi che sono importanti per la logistica aziendale. È quindi nata un'avventura, per cui praticamente gli imballaggi in legno, non solo pallet, abbiamo cominciato a riciclarli e a venderli, mentre prima pagavamo per smaltire questo materiale; abbiamo cominciato a cederlo per fare i pellet, quindi perlomeno non abbiamo il costo dello smaltimento e soprattutto ci occupano meno spazio, questo è stato fondamentale»⁸.

Questo, appena descritto, è un impatto reale e misurabile della formazione realizzata, ma il Direttore Messina, si sofferma, sul suo valore “culturale”: *«Insisto sul concetto, per me fondamentale, dell'allargamento degli orizzonti, come principale impatto di questa formazione. Mentre in passato la persona addetta alla logistica, all'arrivo di un pallet con 500 kg di materiale, per prima cosa pensava di trovare una collocazione in un posto comodo, per poterlo spostare, ora la sistemazione viene fatta in funzione del tempo che intercorre per il suo utilizzo in modo che non intralci l'utilizzo o lo spostamento di altri pallet»*. Lo stesso criterio ora viene applicato alle strutture delle pedane e agli imballaggi in legno in funzione. Per il DG, il piano formativo ha, dunque, contribuito ad allargare gli orizzonti dei dipendenti, facendo loro considerare l'impatto delle loro decisioni sull'intero processo produttivo e non solo sulla loro singola operazione. In precedenza, ad esempio, la persona addetta all'immagazzinamento si preoccupava solo di trovare un posto comodo per i materiali, mentre ora considera anche l'utilizzo nel tempo dei materiali e le possibilità di riutilizzo.

La dottoressa Valentina Senatore, Responsabile Qualità di Flex Packaging, che ha partecipato alla formazione come discente, ricorda⁹ come la formazione realizzata con quel Piano formativo sia stata molto positiva, svolta da docenti esperti che hanno coinvolto i partecipanti in un lavoro di analisi e ricerca delle soluzioni, insegnando a tener conto di riferimenti normativi, analisi dei processi produttivi e dell'organizzazione aziendale; nonché a trarre lezioni dalle buone pratiche di economia circolare per realizzare economie dal re-impiego di materiali altrimenti destinati allo smaltimento. I docenti hanno fornito metodi per implementare economie di ri-uso e smaltimento sostenibile. Sulla base di quanto appreso e del confronto con i docenti sono state messe a punto delle soluzioni che hanno dato concretezza alla strategia della sostenibilità dell'azienda.

È stato attivato, infatti, un sistema di catalogazione dei materiali in ingresso, basato sul loro potenziale di riciclo, per poi riutilizzarli. In tal modo anche l'impiego degli spazi viene ottimizzato, soprattutto grazie al riciclo e riutilizzo degli imballaggi in legno. L'azienda ha, infatti, iniziato a riciclare e vendere imballaggi in legno, come i pallet, che in precedenza venivano smaltiti a pagamento. Questo ha ridotto i costi di smaltimento e ha generato un guadagno dal riuso. Questa soluzione è nata dal confronto del personale in

⁸ Vincenzo Messina, Direttore Generale di Flex Packaging Al SpA, intervista del 09/12/2024

⁹ Ibidem

¹⁰ Valentina Senatore, Responsabile Qualità di Flex Packaging Al, intervista in video conferenza del 12/12/2024

formazione con due esperti esterni nel corso della formazione., in azioni quali “Tecniche di analisi della filiera di settore, delle esigenze distributive e degli indici di rotazione funzionali alla definizione delle migliori soluzioni per la shelf life e la sostenibilità” e “Soluzioni efficaci per la definizione di incarti con elevate caratteristiche di riciclabilità”.

Per questi motivi la dottoressa Senatore ritiene che la formazione sia stata molto efficace e utile anche se queste soluzioni non attengono alla qualità del prodotto, bensì alla qualità e alla sostenibilità dell’azienda nel suo complesso, si tratta quindi di competenze che vengono agite prevalentemente dall’area logistica.

Minor impatto, ma anche minore traccia nello sviluppo delle competenze, ha lasciato la formazione sulla blockchain; non solo perché non ha ancora trovato alcuna applicazione, ma anche perché si è trattato di una formazione di carattere sostanzialmente teorico. Nonostante ciò, l’azienda ha trovato nella formazione realizzata una forte leva per superare le carenze, rilevate dall’analisi dei fabbisogni formativi; in particolare la formazione ha creato un proficuo "dialogo" tra le persone che si occupavano di aree diverse dell’organizzazione aziendale.

3.2 Considerazioni riepilogative

Le azioni formative orientate alla ricerca di soluzioni di Economia Circolare sono state molto proficue e le competenze acquisite dal gruppo di lavoratori prescelto hanno trovato rapida applicazione nella gestione delle pedane e degli imballaggi in arrivo all’azienda. Le competenze sviluppate hanno trovato rapide applicazioni nella gestione logistica per il trattamento delle pedane e degli imballaggi in legno nell’ottica del riuso e della circolarità. Questa formazione ha coinvolto un gruppo di apprendimento costituito da responsabili di varie area aziendali. L’efficacia della formazione è stata garantita dall’intervento di esperti, in veste di docenti, che già conoscevano la realtà aziendale e hanno dato un’impronta laboratoriale alla didattica confermando l’importanza di utilizzare metodologie proattive nella ricerca di soluzioni, integrate dallo sviluppo di conoscenze teoriche che, in questo caso, sono integrate a metodologie d’aula che hanno consentito ai partecipanti alla formazione di acquisire conoscenze e conoscere buone pratiche nell’ambito della sostenibilità e dell’economia circolare.

4. CONCLUSIONI

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

Il Piano formativo ECO.FORM.E è stato caratterizzato da un'accurata progettazione, rispondente ai fabbisogni reali dell'azienda che ha supportato anche l'individuazione di un piccolo gruppo di figure chiave dell'organizzazione aziendale in funzione degli obiettivi strategici di sostenibilità, quale requisito sempre più richiesti dalle industrie agroalimentari e in particolare dai pastifici che hanno trainato nella realizzazione di questo piano formativo la supply chain della filiera in cui si colloca Flex Packaging Al SpA. L'Ente formativo che ha aggregato l'azienda al Piano ha saputo cogliere e interpretare la persistenza di un fabbisogno formativo e di solving legato alla strategia aziendale per la sostenibilità di Flex Packaging, pur avendo l'azienda già partecipato l'anno precedente ad altro Avviso di Fondimpresa sempre sulla Green Economy.

L'elaborazione e lo sviluppo del Piano hanno spostato il focus strategico sull'economia circolare non solo come fattore qualificante a supporto della competitività e del riconoscimento nel principale mercato di sbocco, ma anche come fonte di abbattimento dei costi e recupero di efficienza e funzionalità. In questo senso la formazione ha "ALLARGATO GLI ORIZZONTI" culturali e concettuali dei partecipanti e tramite essi di tutta l'organizzazione aziendale, sviluppando gli apprendimenti attraverso la ricerca di soluzioni ad hoc in rapporto allo scopo del Piano.

Il Piano formativo si colloca in un percorso di formazione realizzato anche attraverso la partecipazione ad altri Piani formativi realizzati sempre con il Conto di Sistema con i quali le figure chiave dell'azienda hanno preso consapevolezza e acquisito conoscenze su adempimenti normativi e sistemi di certificazione in materia di sostenibilità ambientale.

Vi è stato cioè un avvicinamento progressivo attraverso la formazione allo sviluppo di competenze in grado di generare soluzioni. La formazione "GREEN" ha sviluppato una capacità di solving mirato a questo scopo.

Il ricorso ad esperti esterni di elevata competenza in materia ambientale e di analisi dei processi e dell'organizzazione ha favorito modalità di apprendimento basate sul dialogo tra figure interne ed esperti esterni e sulla ricerca laboratoriale di soluzioni fattibili e vantaggiose per l'ambiente e per l'azienda.

Il sistema di valutazione e verifica ha favorito il consolidamento di un approccio olistico alla soluzione dei problemi legati all'impatto aziendale dell'azienda nella filiera consentendo di focalizzare l'attenzione principalmente su un'attività di supporto quale quella logistica, identificando e quantificando un rilevante centro di costo ambientale ed economico nel materiale di supporto utilizzato dai fornitori nell'imballaggio dei materiali conferiti all'azienda.

Un aspetto apparentemente marginale è diventato parte centrale della sostenibilità e quella qualità, allargando il concetto di qualità dalle caratteristiche chimico fisiche dei prodotti al complesso delle attività dell'azienda.

La formazione ha consentito il dialogo tra le diverse aree organizzative dell'azienda consentendo di raggiungere risultati di apprendimenti che sono stati trasferiti attraverso i responsabili a tutta l'organizzazione aziendale.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

L'analisi dei fabbisogni formativi e le due azioni formative collegate alla ricerca e sviluppo di soluzioni di Economia Circolare nell'azienda si delineano come buone prassi formative per l'efficacia che esse hanno espresso.

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta con accuratezza interpellando i vertici aziendali, ma anche i potenziali partecipanti e mantenendo ferma la rotta dell'esplorazione sui temi della sostenibilità.

L'individuazione dei docenti è stata fatta in funzione dello sviluppo di una didattica di tipo laboratoriale che ha sviluppato nuove conoscenze e competenze attraverso la ricerca di soluzioni. In particolare è risultata efficace l'azione formativa **“Soluzioni efficaci per la definizione di incarti con elevate caratteristiche di riciclabilità”** che già in fase di progettazione iniziale identificava argomenti di apprendimento, definendo un percorso di co-design tra docenti e discenti. L'articolazione dei contenuti di questa azione formativa costituisce un'evidenza di questo approccio progettuale e didattico; I contenuti elaborati in fase progettuale per questa azione formativa, sono infatti i seguenti:

- Sviluppo di nuove soluzioni di processo e di prodotto per la creazione di imballaggi.
- Analisi delle performance qualitative dei prodotti realizzati e gestione delle non conformità.
- Tecniche per la definizione di incarti sostenibili e tecniche di verifica delle performance qualitative.

Da una buona progettazione è derivato un impatto importante e un'immediata capacità di applicare quanto appreso. In particolare la formazione ha contribuito a ridefinire e allargare il concetto di non conformità in chiave GREEN.

La metodologia di progettazione del Piano formativo è realizzata con approcci efficaci e coerenti.

4.3 Conclusioni

Il Piano formativo esprime esempi di una formazione efficace e di forte impatto. La strategia aziendale per la sostenibilità si è infatti sostanziata in soluzioni di Economia Circolare che derivano da una formazione a carattere laboratoriale che ha consentito il trasferimento di competenze e il dialogo tra esperti esterni, in veste di docenti, e responsabili in posizioni chiave dell'azienda, in veste di discenti.

Anche se la formazione ha riguardato un piccolo gruppo di destinatari, si è rilevata di grande efficacia. Alla base del successo vi è stata l'incontro tra la proposta dell'Ente formativo esterno e esigenze di implementazioni di soluzioni di sostenibilità aziendali ed economia circolare dell'azienda, sollecitate dalle relazioni della filiera agro-alimentare della pasta che hanno costituito l'ossatura di questo Piano formativo. La formazione aziendale descrive una traiettoria precisa finalizzata a supportare con continuità il miglioramento e l'innovazione e un articolato sistema di certificazioni che accrescono la reputazione dell'azienda e l'affidabilità dei prodotti nei mercati di sbocco.

L'esperienza con in Piano Eco.Form. è emblematica del modo efficace e diretto dell'azienda di interpretare e utilizzare la formazione del personale. In questo caso, la ricerca e la successiva implementazione di soluzioni di Economia Circolare consentono a Flex Packaging Al SpA di abbattere costi ambientali ed economici, accrescere l'efficienza e presentarsi a mercati di sbocco, particolarmente sensibili con una buona prassi di Economia circolare, consistente nel ri-uso e nello smaltimento delle pedane e degli involucri in legno che accompagnano la grande mole di merci in entrata.

Questo, unitamente alle metodologie didattiche utilizzate costituisce il punto di forza della partecipazione a questo Piano formativo. Un punto di debolezza può essere dato dallo scarso impatto della formazione sulla blockchain, ma questo potrebbe essere un seme che si sta sviluppando in modo sommerso e su tempi

più lunghi. Analogamente potrebbe costituire un punto di debolezza la partecipazione di un gruppo esiguo di persone, ma questo ha innescato un processo di condivisione e apprendimento a cascata attraverso l'implementazione delle soluzioni emerse dalla formazione.

In sintesi per il Piano formativo ECO.FORM.E, si rilevano:

- **Eccellente qualità strategica** La formazione per la ricerca di soluzioni di economia circolare di sostenibilità a livello di processo ha efficacemente supportato la strategia aziendale consentendo la realizzazione di una buona pratica in questo campo e supportando lo sviluppo del sistema di certificazione per la sostenibilità ambientale nonostante i prodotti dell'azienda abbiano caratteristiche che li rendono difficilmente smaltibili con sistemi di natura circolare.
- **Elevata qualità realizzativa** dell'analisi dei fabbisogni e della formazione che ha portato attraverso un percorso di co-design tra docenti e discenti a definire soluzioni immediatamente applicabili come esito degli apprendimenti acquisiti
- **Elevata Riproducibilità.** Questo tipo di esperienza può essere riprodotto in contesti simili caratterizzati da un'elevata quantità di merci in entrata
- **Elevata Trasferibilità.** Questo tipo di esperienza può essere riprodotto in contesti diversi, ma comunque caratterizzati da un'elevata quantità di merci in entrata, con i necessari adeguamenti al contesto.