



AT LOMBARDIA

Reno De Medici S.p.A.

Innovazione digitale e tecnologica, di prodotto e di processo

Formazione linguistica digitale

COMPONENTI TEAM DI MONITORAGGIO	Dott. Alessandro De Rosa
PIANO FORMATIVO	RDM 2019: PIANO DI CRESCITA Codice identificativo 237671

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
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	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.5 Considerazioni riepilogative	9
IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	13
CONCLUSIONI	15
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	15
4.3 Conclusioni	16
SCHEDA DI SINTESI	18
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	19

INTRODUZIONE

Il piano formativo “RDM 2019: PIANO DI CRESCITA” è stato presentato dall’azienda Reno de Medici S.p.A. (RdM) il 4 aprile 2019 sul conto formazione aziendale. RDM Group è il secondo produttore europeo di cartoncino patinato a base riciclata, il primo in Italia, in Francia e nella Penisola Iberica. La sua capacità produttiva è ripartita su otto stabilimenti in Italia, Spagna, Francia e Germania.

RDM ed il Gruppo RDM è da sempre impegnato nel perseguimento di politiche gestionali finalizzate ad assicurare la qualità dei prodotti e dei processi produttivi, il rispetto di regole etiche e di trasparenza nella conduzione degli affari, il rispetto di elevati standard di sicurezza nei luoghi di lavoro, la sostenibilità ambientale e sociale del proprio modello di business.

Il piano formativo oggetto del presente rapporto ha riguardato il personale della sede di Milano (dove sono occupate circa 75 persone) che svolge funzioni di staff per l’intero gruppo RDM tracciando le linee strategiche e di governo. Il processo formativo del piano è stato gestito in toto dall’ufficio delle risorse umane della sede di Milano. Le risorse aziendali coinvolte si occupano di attività di staff e servizi in azienda quali: amministrazione e finanza, sistemi di qualità, information technology e risorse umane.

La scelta dell’azienda per l’indagine CAPI è legata a diversi fattori:

- La complessità aziendale di un gruppo internazionale in crescita e quotato in Borsa, oggetto di politiche di espansione sia produttive che commerciali, mediante processi di acquisizioni / fusioni di società estere. Il complesso quadro in cui opera necessita di un’attenta politica di sviluppo delle competenze. Il modello di gestione delle risorse e di politiche formative necessariamente deve essere strutturato e può rappresentare valide best practice.
- L’attenzione riservata da anni alla sostenibilità, grazie ad un prodotto a base di riciclato, è sicuramente un tema interessante e di grande attualità.
- Il piano formativo punta a sostenere il processo di internazionalizzazione aziendale. Appariva interessante comprendere il supporto effettivo del piano al raggiungimento dell’obiettivo strategico aziendale.
- L’articolazione del piano in tante azioni formative, molte delle quali individuali o comunque rivolte ad un numero di persone limitato, dava evidenza di un approccio personalizzato

La presente relazione è stata possibile grazie alle interviste condotte alla dott.ssa Silvia Bandera, *HR Development & Change Management* di RDM, nel duplice ruolo di primo livello e referente del piano aziendale, e la dott.ssa Gaia Comoretto, *HR Training & Support* di RDM, funzione di supporto dei referenti aziendali delle funzioni di staff per la sede di Milano.

A tutte loro le mie più vive congratulazioni per il lavoro svolto e per la disponibilità mostrata verso Fondimpresa.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Gruppo Reno De Medici è il **primo produttore italiano, e il secondo europeo, di cartoncino ricavato da materiale riciclato**. L'head office è a Milano ma può vantare una presenza strategica a livello internazionale grazie ai suoi 9 stabilimenti produttivi – di cui 3 in Italia, 1 in Francia, 1 in Germania, 2 in Spagna e 2 nei Paesi Bassi -, ai 2 centri di taglio e a una rete commerciale attiva in 70 Paesi.

I diversi tipi di cartoncino prodotti dal Gruppo Reno De Medici sono destinati a tutti i settori di applicazione dell'imballaggio e all'editoria: per questo motivo la produzione del gruppo si rivolge principalmente ad aziende che operano nel settore cartotecnico e grafico, nonché agli utilizzatori finali dei prodotti. I diversi prodotti Reno De Medici sono proposti sul mercato tramite specifiche **linee commerciali che si rivolgono di volta in volta all'industria alimentare, dei detersivi e detergenti per uso domestico e professionale, delle bevande, farmaceutica, dell'editoria, della cosmetica e del tabacco**.

La storia del Gruppo Reno De Medici ha inizio nel 1967, anno in cui nasce la Società Cartiera del Reno: con sede a Milano e stabilimento a Marzabotto (Bologna) ha una capacità produttiva di 8.000 tonnellate. Nel 1986 avviene l'acquisizione dello stabilimento di Ciriè (Torino), dalla Cartiera Binda de Medici. E' in questo momento che la società cambia nome e diventa Reno de Medici. Con questa denominazione, nel 1996, viene quotata alla Borsa di Milano nel segmento STAR.

Nel 1997 avviene la fusione di Reno de Medici in Saffa e la società acquisisce la divisione cartotecnica Bianchi Saffapack, la Saffa Immobiliare, la Italmatch, diverse minori partecipazioni e la maggioranza di Sarriò (Spagna). L'anno successivo Reno De Medici incorpora Sarriò, principale partecipazione della ex Saffa, e diventa il secondo produttore europeo di cartoncino a base di riciclato e una quota di mercato in Europa di circa il 20%. Nel 2008 il gruppo stipula l'atto di fusione per incorporazione delle attività europee di produzione di cartone riciclato del gruppo canadese Cascades e crea una joint venture commerciale (Careo) per la vendita di tutti i tipi di cartoncino sia da fibra vergine sia riciclata. Seguirà un periodo di forte ristrutturazione.

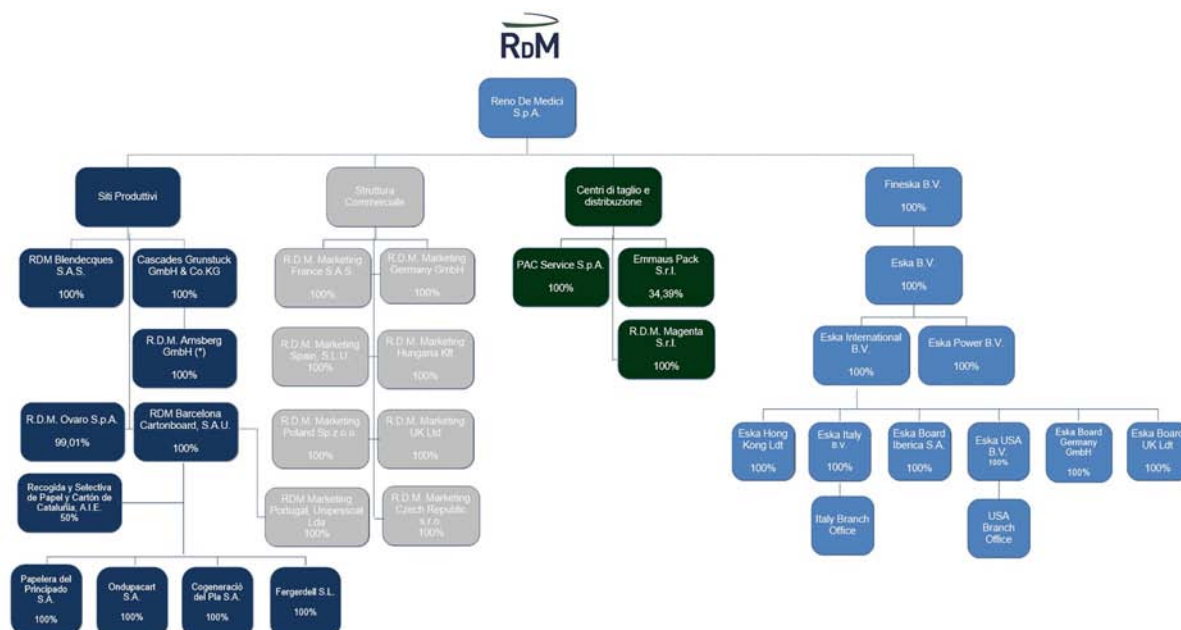
Nel 2016 Reno De Medici acquisisce Cascades La Rochette. Ciò le permette di entrare nel settore del cartoncino ricavato da fibra vergine.

Nel 2017 Reno De Medici Group, Cascades La Rochette e Careo Group confluiscono in un unico gruppo con una sola identità: Gruppo RDM. **La nuova governance ha dato vita a una Vision completamente rinnovata del Gruppo, ovvero diventare "Partner of Choice", ridefinendo al contempo Valori, Strategia e Goal.**

Dal 1° gennaio 2018 PAC Service fa parte di RDM Group al 100%; l'acquisizione del 100% di RDM Barcelona Cartonboard viene finalizzata invece il 31 ottobre 2018.

Ad aprile 2021 il gruppo RDM ha finalizzato l'accordo per la vendita del 100% del capitale sociale di R.D.M. La Rochette S.A.S., l'unico stabilimento del Gruppo che operava nel segmento FBB (Folding Box Board Segment).

L'attuale organigramma di RDM è sotto rappresentato:



(*) Company owned 94% by Reno De Medici S.p.A. and 6% by Cascades Grundstuck GmbH & Co.KG.

RDM Group offre **prodotti rinnovabili, riciclabili e riciclati**. Il primo aspetto presuppone che i beni debbano avere un ciclo di vita a termine, che si conclude quando non servono più e vengono quindi conferiti in discarica. Il secondo aspetto è pensato per rigenerare le risorse che impiega, riutilizzandole in più cicli di produzione e utilizzo.

La riciclabilità, infine, dei materiali impiegati per gli imballaggi è fondamentale per sviluppare un modello di produzione e consumo dove la fine del ciclo di vita di un prodotto è l'inizio di un ciclo nuovo.

Basti pensare che in media un abitante dell'Europa produce circa 173 kg di rifiuti di imballaggio all'anno costituiti principalmente da carta e cartone (41%), plastica (19%), vetro (18%), legno (17%) e metallo (5%).

Il cartoncino prodotto da RDM è completamente riciclabile e biodegradabile. Nel realizzare i prodotti vengono utilizzati oltre il 79% di materie prime di recupero: si tratta di materiali derivati dal recupero e dal riciclo di prodotti a fine vita o di residui di lavorazione del settore industriale e commerciale. Nel dare nuova vita alle fibre di cellulosa, RDM applica tecnologie in grado di ridurre al minimo la quantità di residui destinati allo smaltimento in discarica.

RDM **studia tutto il ciclo di vita del prodotto**, dall'acquisizione delle materie prime necessarie alla fabbricazione del cartoncino e delle sue patine fino alla loro trasformazione negli stabilimenti RDM Group per arrivare alla distribuzione presso i clienti e allo smaltimento dei prodotti dopo l'utilizzo. Tutte queste fasi sono intese come un insieme di processi che richiedono materia ed energia e generano carichi per l'ambiente, sotto forma di rifiuti ed emissioni in atmosfera e in acqua.

RDM è quindi in grado di sapere il totale delle risorse, dell'energia e dell'acqua richieste dal cartoncino per esser realizzato, commercializzato, usato e avviato di nuovo al recupero, insieme alle emissioni in atmosfera e agli altri inquinanti generati. Lo studio LCA dei cartoncini è basato sulle norme, riconosciute a livello internazionale, ISO 14040:2006 e 14044:2006, attualmente considerate fra gli standard più solidi per misurare l'impatto ambientale di un prodotto.

Nel primo semestre 2021 la domanda di mercato in termini di volumi ha mostrato un livello favorevole nel WLC -White Lined Chipboard (cartoncino patinato da imballaggio ottenuto con fibre riciclate) - nonostante

un lieve decremento (-0,5%) rispetto alla domanda sostenuta che aveva caratterizzato il primo semestre 2020. In tale contesto il Gruppo ha incrementato le tonnellate spedite (+4,7%) che, unitamente ai primi effetti degli aumenti dei prezzi di vendita, hanno determinato una crescita a livello di Ricavi Netti Consolidati del 7,4%. Il persistente **aumento degli input costs**, in particolare della carta da macero e dell'energia, congiuntamente allo sfasamento temporale tra gli annunci di prezzi di vendita più alti e la loro ricaduta in termini di fatturato, hanno determinato una contrazione dell'EBITDA margin al 5,6% a fine giugno 2021 rispetto al 14,6% a fine giugno 2020.

Il segmento WLC - White Lined Chipboard (cartoncino patinato da imballaggio ottenuto con fibre riciclate) – rappresenta il 100% del fatturato consolidato al 30 giugno 2021 a seguito della cessione della controllata R.D.M. La Rochette S.A.S., operante nel segmento FBB. Nel settore core business del Gruppo, la domanda in termini di volumi nel primo semestre dell'anno scorso era stata caratterizzata da un boom soprattutto nei primi quattro mesi dell'anno con tassi di crescita superiori al 2,5% per poi attestarsi ad una crescita dell'1,6% a fine giugno 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019. L'incremento era stato determinato dallo scoppio della pandemia di Covid-19 e, più in particolare, dall'aumento della richiesta di imballaggi legati a settori essenziali quali il "food & cleaning" e dalla preoccupazione da parte dei produttori degli stessi di blocchi nella catena di fornitura del cartoncino. Nel primo semestre 2021 l'andamento della domanda rimane su livelli soddisfacenti, anche se leggermente in flessione rispetto allo stesso periodo del 2020 (-0,5%).

A fronte dell'incremento del costo dei fattori di produzione, in primis della carta da macero e dell'energia, il Gruppo RDM ha annunciato una serie di aumenti dei prezzi di vendita. Gli effetti degli incrementi prezzi hanno iniziato a manifestarsi a conto economico sul finire del secondo trimestre 2021, anche se la loro piena manifestazione avverrà nei prossimi mesi del 2021 a seguito della fatturazione degli ordini in portafoglio.

L'Europa continua a rappresentare il principale mercato di RDM Group, con un'incidenza che si attesta al 53,9% (168 milioni di Euro) nel primo semestre 2021 rispetto al 54,6% (158,3 milioni) del primo semestre 2020. L'Italia pesa per il 32,9% (102,5 milioni di Euro) rispetto al 31,3% (90,9 milioni di Euro) al 30 giugno 2020. Le vendite verso il resto del mondo sono pari al 13,2% (41,1 milioni di Euro) rispetto al 14,1% del primo semestre 2020 (40,9 milioni di Euro).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La Vision della RDM è essere il **Partner of Choice** (creare delle vere e proprie alleanze di collaborazione di lungo periodo con i propri clienti) attraverso 3 goal strategici: offrire **prodotti e servizi eccellenti, ottimizzare i costi e massimizzare gli interessi dei principali stakeholder**.

Il servizio al cliente e l'ottimizzazione dell'efficienza sono valori essenziali per il Gruppo che si pone come obiettivo quello di **diventare il partner ideale per trasformatori e utilizzatori finali di cartoncino riciclato, offrendo loro innovazione, qualità e convenienza**. Il Gruppo RDM è anche attivamente impegnato a favore **dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile e per questo persegue una gestione attenta delle risorse naturali ed energetiche che vengono utilizzate nel processo di produzione**. Uno dei principali punti di forza di Reno De Medici è infatti costituito dalla catena del valore a ciclo chiuso del prodotto a base riciclata.

Il sistema di governo societario adottato dall'Emittente, conforme al sistema di Amministrazione e Controllo tradizionale, si pone quale obiettivo primario la creazione di valore per gli azionisti e gli stakeholder in generale, nella consapevolezza della rilevanza della **trasparenza sulle scelte e sulla formazione delle decisioni aziendali**, nonché della necessità di predisporre un **efficace sistema di controllo interno**.

RDM ed il Gruppo RDM è da sempre impegnato nel perseguimento di politiche gestionali finalizzate ad assicurare la **qualità dei prodotti e dei processi produttivi, il rispetto di regole etiche e di trasparenza nella conduzione degli affari, il rispetto di elevati standard di sicurezza nei luoghi di lavoro, la sostenibilità ambientale e sociale del proprio modello di business**. A tal riguardo, RDM illustra all'interno dell'informativa periodica, i risultati non solo economici ma anche sociali a tutti gli interlocutori del Gruppo (dipendenti, azionisti, pubblica amministrazione, collaboratori etc.).

Reno De Medici è ben posizionata per una **crescita continua**, dal momento che sempre più aziende hanno deciso di sostituire la plastica con imballaggi sostenibili.

Il Gruppo RDM continuerà a perseguire nell'esercizio 2021 iniziative volte all'incremento strutturale della propria redditività e si aspetta ulteriori benefici a cominciare dall'integrazione di Paprinsa e l'area Iberica, del rafforzamento del segmento specialties ricoperto dalle cartiere di Ovaro e Eska, dall'inizio del **programma di Lean Manufacturing**, a partire da una cartiera pilota per poi proseguire nel resto del gruppo, ed infine dal programma di digitalizzazione e automazione.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La RDM punta ad un prodotto sostenibile che possa essere impiegato in nuovi mercati. Attualmente il 60% del prodotto trova sbocco nel settore alimentare, il restante del prodotto è per i detersivi e detergenti per uso domestico e professionale, delle bevande, farmaceutica, dell'editoria, della cosmetica e del tabacco.

Da un paio di anni vi è un *Head of Innovation and Sustainability* che si occupa di **innovazione di prodotto** che ha fra gli obiettivi quello di **trovare nuovi settori in cui poter utilizzare il prodotto**. In particolare, si cerca di lavorare sulla cosiddetta "*Plastic substitution*", ovvero nella sostituzione dei contenitori in plastica con altri a base di carta riciclata.

La strategia riguarda quindi tanto l'innovazione di prodotto, quando l'ampliamento del mercato di riferimento del prodotto, allargando il mercato ad altri settori rispetto a quelli in cui RDM opera attualmente.

Vi è sempre l'obiettivo di miglioramento sulla qualità del prodotto/processo, legato alla **sostenibilità** che per il settore vuol dire riduzione di energia e di acqua e riuso di scarti di produzione. Seguendo questo orientamento, a maggio 2021, RDM ha ceduto la società del gruppo La Rochette S.A.S., operante nel segmento della produzione di carta da fibra vergine, per liberare risorse e concentrarsi sul rigenerato 100%. La formazione accompagna lo sviluppo aziendale in maniera continua. **Le competenze sono oggetto di valutazione continua ed è previsto un piano annuale di formazione che accompagna la crescita ed il cambiamento.**

Diversi sono i progetti che l'azienda mette in atto. Recentemente ha attivato un progetto per lo sviluppo di competenze digitali destinato a tutto il personale del gruppo, sulle tecnologie abilitanti 4.0. Si tratta di un progetto che prevede la progettazione, realizzazione ed erogazione di video informativi/formativi sulle tecnologie con l'obiettivo di creare una cultura aziendale attenta alle innovazioni tecnologiche nonché facilitare l'introduzione delle stesse in aziende.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

La pandemia non ha arrestato l'attività aziendale per due motivi.

Il primo è che il settore in cui opera l'azienda rientrava fra quelli considerati "essenziali" dal governo, ovvero non poteva essere interrotto durante il periodo di lockdown. L'attività produttiva pertanto non è mai stata sospesa.

Il secondo è che l'azienda è riuscita ad attivare velocemente lo *smart working*, dotando di laptop tutto il personale della sede di Milano, unica delle sedi che è stata chiusa al 100% per due mesi (a differenza delle cartiere del gruppo che hanno potuto rimanere aperte).

La pandemia ha causato solo dei ritardi ma non la sospensione delle attività formative aziendale (non del piano). L'azienda già prima del lockdown attuava anche modalità di formazione a distanza (lo stesso piano RDM 2019: PIANO DI CRESCITA, per le attività linguistiche, prevedeva modalità *elearning*), quindi vi era già una cultura alle nuove tecnologie per la didattica digitale che ha permesso di non fermare la formazione.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il gruppo RDM dal 1967, attraverso acquisizioni e fusioni, ha una struttura organizzativa complessa che conta oltre 1700 dipendenti sparsi negli stabilimenti presenti in Italia, Francia, Germania, Spagna. L'identità unitaria del gruppo è data dai suoi valori, da una politica aziendale chiara e da comunicazioni trasparenti sul prodotto, sul processo ma anche di tipo economico finanziarie. Il sito internet infatti presenta una chiarezza ed un dettaglio informativo unico e per tutti gli *stakeholders* dell'azienda, dai clienti ai fornitori, agli azionisti, e riflette la visione aziendale di essere un Partner of Choice.

I valori aziendali si ritrovano nelle politiche e strategie messe in atto. L'attenzione alla sostenibilità è chiara tanto nel prodotto completamente riciclato, quanto nella gestione dell'intero processo di produttivo, dall'acquisizione delle materie prime, fino anche alla commercializzazione, con una ricerca delle performance ambientali misurabili attraverso Life Cycle Assessment. No "green washing" quindi, ma politiche attive legate ad investimenti nella ricerca di soluzioni sostenibili (si pensi ad esempio alla vendita recente della R.D.M. La Rochette S.A.S., l'unico stabilimento del Gruppo che operava nel segmento FBB - Folding Box Board Segment).

La formazione è uno degli strumenti che accompagna il raggiungimento degli obiettivi aziendali, la crescita personale ed aziendale facilita il cambiamento a cui l'azienda non si sottrae (si pensi agli obiettivi di *lean manufacturing* e all'attenzione alle nuove tecnologie abilitanti).

Il miglioramento continuo fa parte del DNA aziendale ed è garantito attraverso la crescita culturale e professionale di tutto il personale, per cui nessuno deve rimanere indietro. Si pensi, ad esempio, al progetto per lo sviluppo di competenze digitali destinato a tutto il personale. Lo stesso piano esaminato, RDM 2019: PIANO DI CRESCITA (i cui dettagli saranno esaminati nei paragrafi successivi), ha adottato metodologie *elearning* e personalizzate proprio per incentivare la partecipazione dei dipendenti (che con una didattica tradizionale avrebbero, magari, avuto difficoltà a partecipare alle attività). L'efficacia degli strumenti digitali è stata capitalizzata in ulteriori progetti come quello di crescita della cultura digitale basata sulle tecnologie abilitanti 4.0, attuato attraverso strumenti e metodologie flessibili, facilmente accessibili a tutti (video ecc...). Un esempio che dimostra quanto, indipendentemente dall'uso effettivo di nuove tecnologie, tutto il personale debba essere coinvolto, a diverso livello, nella crescita digitale e culturale dell'azienda. L'attenzione all'innovazione è dimostrata dalla presenza in azienda di un *Head of Innovation and Sustainability*, figura che studia i possibili canali di crescita aziendali da cui dipenderanno le politiche di cambiamento.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La RDM adotta un processo di analisi del fabbisogno strutturato all'interno dell'azienda. I fabbisogni formativi vengono raccolti al momento delle **performance review**, ovvero in occasione della valutazione delle prestazioni a cui ogni anno i dipendenti sono sottoposti.

Il processo prevede un incontro annuale con il proprio responsabile che valuta il raggiungimento degli obiettivi pianificati. Si tratta di un **processo circolare, in cui si valuta la performance dell'anno passato e si pianificano i nuovi obiettivi per il nuovo anno**. È in questa sede che il responsabile raccoglie le esigenze formative del personale sulla base delle quali l'ufficio HR progetta azioni formative volte a colmare eventuali lacune, a garantire l'aggiornamento o favorire lo sviluppo di nuove competenze.

Tale processo vede il **pieno coinvolgimento del lavoratore nell'individuazione del proprio fabbisogno**.

L'ufficio HR raccoglie i fabbisogni formativi da tutti i responsabili, li analizza e definisce i piani formativi aziendali.

Il processo è ciclico ed annuale. Possono comunque emergere necessità nel corso dell'anno (es. un nuovo progetto che necessita di nuove competenze per poterlo realizzare) che determinano una revisione ed integrazione del piano formativo annuale.

Il piano "RDM 2019: PIANO DI CRESCITA" nasce dal processo annuale di *performance review* ed in particolare dal **fabbisogno di facilitare la ristrutturazione dell'intero gruppo e sostenere le professionalità nel processo di internazionalizzazione di RDM**. Il piano ha coinvolto 36 dipendenti della sede di Milano, la sede da cui partono le politiche e linee guida aziendali per tutto il gruppo. Le funzioni presenti nella sede riguardano attività di staff e servizi, quali: amministrazione e finanza, sistemi di qualità, *information technology* e risorse umane. Il personale della sede si interfaccia con tutte le diverse filiali estere del gruppo ed è il più coinvolto nel processo di creazione dell'identità aziendale, fondamentale per dare unitarietà ad un gruppo di aziende localizzate in nazioni diverse, acquisite negli anni attraverso processi di fusione ed incorporazione.

La conoscenza fluida della lingua inglese diventa essenziale affinché la gestione dei rapporti internazionali con partner colleghi, fornitori e clienti sia maggiormente efficace. Non quindi solo un mezzo per comunicare ma *asset* indispensabile.

Si mira ad aumentare le conoscenze linguistiche al fine di favorire e facilitare l'espressione della professionalità anche in lingua straniera. **Ben 26 azioni formative del piano hanno riguardato lo sviluppo di competenze linguistiche (inglese, francese, tedesco, spagnolo).**

L'apprendimento delle lingue straniere è un tema trasversale che coinvolge risorse di tutte le aree di servizio e delle 26 azioni, 22 hanno riguardato la lingua inglese. Il mercato estero rappresenta la più importante opportunità per poter proseguire un'attività commerciale in particolare in settori legati al consumo. La conoscenza delle lingue e il potenziamento di alcune specifiche competenze garantiscono l'ottimizzazione dei processi dell'azienda e diventano elemento imprescindibile per **migliorare l'operatività e favorire l'affermazione dell'impresa**.

Durante la *performance review* annuale, sono emersi anche ulteriori fabbisogni per le funzioni di staff, di tipo tecnico professionale (ad. Esempio aggiornamento sulle norme di certificazione ISO, Microsoft SQL, gestione del rischio aziendale, contabilità di bilancio e sui modelli finanziari..), oggetto di alcune azioni del piano e volte a garantire la possibilità all'azienda di proseguire nel suo percorso di sviluppo organizzativo e commerciale. Queste azioni sono state erogate tanto con risorse interne, quanto con la partecipazione dei dipendenti a corsi catalogo organizzati da enti formativi esterni.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano formativo viene progettato dalla divisione HR della Reno de Medici. A seconda della disponibilità delle risorse, gli uffici possono essere **supportati da enti formativi esterni** nell'erogazione della formazione stessa. In questo caso **i fornitori esterni sono qualificati da RDM per la loro *reputation*** e selezionati sulla base dell'offerta economica, dei programmi formativi proposti.

Una volta selezionati, gli enti formativi diventano una sorta di partner con il quale personalizzare, insieme ai discenti ed il loro responsabile, i contenuti didattici, la tempistica e la metodologia.

Nel caso del piano RDM 2019: PIANO DI CRESCITA uno degli obiettivi principali era quella di migliorare la comunicazione linguistica in maniera da essere il più fluida possibile. Tutti i partecipanti individuati hanno effettuato un **test per stabilire il livello d'ingresso di conoscenza linguistica e per permettere una valutazione dell'efficacia formativa confrontando il livello iniziale con quello in uscita. È possibile così misurare l'effettivo miglioramento ottenuto e l'efficacia della formazione stessa.**

Particolarmente significative sono state le attività formative di potenziamento della lingua inglese, fondamentale per l'azienda, in quanto il personale deve costantemente interfacciarsi con le società straniere del gruppo e lo deve fare in maniera fluida.

La modalità formativa prevede per il discente l'accesso ad una **piattaforma di *elearning*, con una ricca banca data di video, testi, esercizi utili per l'autoapprendimento.** Il discente ha accesso "aperto" alla piattaforma e può usufruire dei suoi contenuti quando più gli è comoda. La piattaforma è vastissima. **Il discente sceglie il materiale secondo il proprio livello (ha comunque la possibilità di accedere a tutto il materiale).** Addirittura, per la parte di *listening comprehension*, il discente può impostare la velocità della conversazione, secondo il proprio livello di comprensione.

Abbinato alla piattaforma di *elearning*, la formazione prevede **incontri individuali telefonici** con un docente madrelingua. L'appuntamento viene preso individualmente dal discente che può scegliere l'orario che più gli è comodo, dato che i docenti messi a disposizione dal fornitore provengono da vari paesi del mondo. Il fuso orario permette quindi di poter fissare l'appuntamento a qualsiasi ora del giorno e della notte.

Il docente assegna al partecipante degli specifici esercizi seguendo così il processo di apprendimento e tenendo conto delle specifiche necessità e dell'ambito di applicazione della lingua.

Si tratta di un approccio che mette il discente al centro del processo formativo: il lavoratore studente può anche proporre e fornire materiale su cui impostare la lezione e le esercitazioni.

La docenza prevede 30 minuti di conversazione con lo sviluppo di esercizi congiunti da svolgersi nella chat-room.

Si tratta di una **modalità di formazione estremamente flessibile** che ben si adatta ai ritmi aziendali e delle esigenze personali, raggiungendo risultati difficili da ottenere con una didattica tradizionale in gruppo dove la frequenza può essere vincolata o compromessa dagli impegni che possono avere o subentrare ai partecipanti.

La modalità didattica utilizzata, invece, prevede la possibilità di disdire entro 6 ore prima dell'appuntamento, quindi di poter ripianificare l'incontro sette giorni su sette, 24 ore su 24.

Il corso ha previsto una **valutazione degli apprendimenti finale con un test i cui risultati sono comparabili con quelli in ingresso in maniera da poter avere un riscontro della progressione linguistica e delle competenze acquisite.**

L'ufficio HR di RDM effettua una valutazione anche della soddisfazione dei discenti e vengono raccolte informazioni, informalmente, anche dalle sedi straniere sull'efficacia formativa e sulla progressione linguistica. Purtroppo il processo di valutazione non è codificato ma informale.

Il riscontro dei partecipanti permette di valutare anche l'ente formativo. Viene richiesto un giudizio sulla qualità del corso ed un riscontro sul rispetto del programma formativo previsto. Anche tale valutazione avviene in maniera informale.

Ulteriore valutazione viene effettuata sull'impatto sul lavoro e sui comportamenti del lavoratore durante le proprie attività. L'occasione è rappresentata dall'incontro annuale con il proprio responsabile per la *performance review*. In altri termini il ciclo al momento della nuova valutazione delle performance raggiunte.

Non vi è stato un ruolo attivo nella progettazione del piano formativo da parte dei sindacati se non un assenso positivo alle iniziative proposte.

Al termine delle azioni formative, l'ufficio HR raccoglie gli attestati di frequenza dei partecipanti ed aggiorna quindi la scheda anagrafica del lavoratore. Il certificato non esprime una valutazione del livello di competenze raggiunto (per i corsi del piano diversi da quelli di lingua inglese).

3.3 Considerazione riepilogative

RDM investe in formazione ed ha strutturato un processo di raccolta ed analisi dei fabbisogni che genera un piano annuale di formazione, oggetto di revisione in corso d'opera in base a nuove esigenze. È attenta alla qualità progettuale (ricerca di fornitori con più alto *reputation* nelle tematiche oggetto di formazione) e nelle metodologie di erogazione che devono facilitare il lavoratore nella frequenza attiva al corso. In questo senso il piano RDM 2019: PIANO DI CRESCITA è particolarmente significativo perché ha sperimentato una modalità didattica per lo sviluppo delle competenze linguistiche del tutto innovativa:

- nella **personalizzazione dell'esperienza**, tramite la piattaforma *elearning* messa a disposizione dall'ente erogante la formazione, era infatti possibile selezionare i contenuti più appropriati al proprio livello e ruolo professionale;
- **approccio individualizzato**, tramite incontri personalizzati docente-allievo, in cui sviluppare situazioni che più rappresentassero la situazione lavorativa del partecipante e l'ambito di applicazione della lingua straniera;
- **flessibilità**, attraverso la possibilità di fissare gli incontri individuali direttamente con il docente, secondo i propri impegni personali e professionali;
- un **facile monitoraggio dell'apprendimento**, attraverso un sistema di reportistica che informava sull'andamento dei corsi in azienda o permetteva di consultare in autonomia le *dashboard* sul portale manager per avere una visione in tempo reale dei risultati complessivi e individuali della formazione.

L'uso di strumenti digitali per l'apprendimento ha determinato risultati molto interessanti riscuotendo un feed back positivo da parte dei partecipanti, **avviando l'azienda verso un processo di innovazione formativa importante caratterizzato da flessibilità, auto-organizzazione, continuità e valutazione**. Il modello da sperimentare è stato poi istituzionalizzato ed **replicato per altri lavoratori e sulle altre sedi aziendali**. Dal 2021, infatti, visto il successo dei corsi di formazione di lingua inglese in termini di efficacia formativa e gradimento dell'utenza, la modalità di insegnamento della lingua inglese secondo il metodo sopra descritto è stato proposto a tutte le aziende del gruppo. Oggi le attività di conversazione individuale, anziché essere in modalità telefonica, sono svolte in videochiamata.

Meno strutturata appare la fase di monitoraggio e valutazione del processo di erogazione della formazione che avviene per vie brevi che rischiano di fare perdere la dimensione di certi fenomeni e limitano la possibilità di intervento in corso d'opera attraverso azioni correttive e preventive. La presenza di un sistema di reportistica in tal senso potrebbe migliorare la fase di progettazione, erogazione e monitoraggio delle attività. La mancanza di un sistema di valutazione dell'apprendimento è stata particolarmente registrata nei percorsi del piano non legati allo sviluppo di competenze linguistiche, realizzati tramite fornitori esterni che rilasciavano un attestato di frequenza senza un giudizio qualitativo.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto delle azioni formative del piano volte allo sviluppo delle competenze linguistiche è stato assolutamente positivo. Dopo l'esperienza, il modello formativo è stato condiviso con le altre società del gruppo e da quest'anno è adottato dalle altre aziende. A fronte del successo delle azioni linguistiche del piano, infatti, è stato lanciato un nuovo progetto per le altre società del gruppo di miglioramento della conoscenza della lingua inglese che capitalizza l'esperienza della sede milanese.

L'investimento è stato molto proficuo: i costi sono stati contingentati e sono stati presi accordi con la società erogatrice della formazione per ampliare la formazione ad una platea più ampia di partecipanti, ottenendo anche un prezzo vantaggioso.

RDM riesce così a monitorare facilmente la progressione linguistica di tutti i lavoratori del gruppo che partecipano alla formazione. In maniera più efficace ed efficiente, il gruppo RDM riesce a raggiungere l'obiettivo aziendale per cui tutti devono conoscere la lingua straniera per **dialogare meglio fra colleghi di consociate e per facilitare la creazione di un'identità unitaria. La maggiore fluidità linguistica ha permesso di rafforzare i rapporti fra dipendenti delle varie sedi e di migliorare il clima aziendale. Ha migliorato le relazioni internazionali con i clienti**, creando rapporti più stretti che rispecchiassero la visione di diventare Partner of Choice.

Effetti più a lungo termine sono legati alla riorganizzazione della struttura finanziaria del gruppo. Sono previste, con ogni probabilità, **l'attribuzione di nuove responsabilità** sulla base delle performance individuali legate anche alle competenze acquisite dai corsi del piano. Per cui la formazione facilita anche i piani di sviluppo di carriera.

Infine, il riscontro positivo dell'elearning e degli strumenti multimediali a supporto della formazione, ha fatto **replicare l'impianto in altre iniziative della società**, in particolare sulla diffusione delle tecnologie abilitanti. In tal senso, RDM ha avviato un progetto per l'accrescimento della cultura digitale basata sulle tecnologie abilitanti 4.0 attraverso una piattaforma di pillole formative sulle tecnologie attraverso video ed altri tools.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il tema delle lingue straniere, in particolare l'inglese, è fra quelli più richiesti dalle imprese. Ancorché la conoscenza della lingua straniera rientri fra le competenze trasversali di una persona, in imprese come la RDM è essenziale ed imprescindibile nella gestione quotidiana del lavoro per l'adozione di comportamenti efficaci, quali ad esempio, le **capacità di negoziazione e di gestione delle relazioni**. Un livello linguistico fluido, rafforza e potenzia le competenze tecniche del personale. Per livelli in ingresso di conoscenza linguistica medio e medio-alti, un approccio individualizzato è quello che meglio si adatta a garantire una progressione linguistica in quanto agisce in maniera mirata sui punti di debolezza della persona.

Nel caso di competenze linguistiche è più difficile la misurazione degli effetti in quanto intangibili rispetto alle competenze tecnico-professionali dove vi è una relazione più diretta fra risultati/comportamenti e competenze. La valutazione dell'impatto è quindi legata più a percezioni ricavate dai confronti che sistematicamente avvengono fra figure manageriali e l'area HR, non solo della sede di Milano ma anche delle sedi stranieri che possono effettivamente riconoscere il valore aggiunto dell'attività formativa. Tale riscontro è stato positivo in quanto si è registrato **un effettivo miglioramento dei processi di comunicazione e delle relazioni interpersonali**. L'obiettivo aziendale atteso è stato raggiunto e le scelte formative si sono dimostrate quindi all'altezza. La soluzione adottata da RDM appare pertanto molto

interessante e si discosta dalle tradizionali azioni di sviluppo di competenze linguistiche che vedono una formazione a gruppi di lavoratori dove viene seguito un piano formativo identico per tutti i partecipanti. Altro aspetto rilevante è la **continuità dell'azione nel tempo**. Mentre un corso di lingua straniera tradizionale ha una durata temporale specifica, con la metodologia usata da RDM è **possibile parlare di un'azione continua nel tempo, all'interno della quale il lavoratore può definire un'intensità di studio che tenga conto dei propri obiettivi professionali e delle esigenze personali e di lavoro, avendo una piena flessibilità e controllo sulle attività** (libero accesso alla piattaforma elearning dove è possibile svolgere attività didattiche ed effettuare esercitazioni), nonché di pianificazione degli incontri individuali (organizzazione degli incontri individuali con i docenti).

CONCLUSIONI

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

La storia formativa della Reno De Medici è risultata interessante per diversi fattori legati in parte ai processi aziendali, in parte alle soluzioni formative adottate nel piano.

Sul primo fronte si può ricondurre in generale la promozione di una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'impiego ottimale delle risorse, nonché una chiarezza della strategia aziendale nei confronti di clienti, fornitori, stakeholders. Chiarezza riscontrata da un sito aziendale ricco di informazioni che permettono a tutti i livelli di conoscere la politica aziendale, i prodotti, i risultati economico-finanziari.

Il principio di trasparenza è lo stesso che facilita la partecipazione del lavoratore al proprio processo di valutazione delle performance, di crescita professionale e di miglioramento continuo. RDM si è dimostrata attenta al lavoratore, rendendolo partecipe nell'individuazione del suo fabbisogno formativo che sistematicamente viene rilevato in occasione della *performance review* annuale. Attenzione che è stata evidenziata anche nel corso delle interviste quando è stata confermata l'esistenza di un dialogo aperto fra il lavoratore ed il management (nello specifico con l'area HR) in cui, ad esempio, il lavoratore è invogliato a esprimere fabbisogni e richiedere corsi di formazione specifici.

La codifica di un processo aziendale di analisi dei fabbisogni, di progettazione di azioni formative a supporto del cambiamento e dello sviluppo aziendale e personale, l'attuazione di azioni attraverso il ricorso anche a fornitori qualificati esterni e la valutazione dell'efficacia ed efficienza degli interventi definisce un **quadro organico entro cui avviene la formazione continua**.

Sul piano delle soluzioni adottate, il piano RDM 2019: PIANO DI CRESCITA, che dà di fatto attuazione ad un programma formativo nato all'interno del processo sopra descritto, ha nell'innovazione metodologica dello sviluppo delle competenze linguistiche il suo punto di forza. Siamo infatti di fronte all'evoluzione digitale della didattica, attraverso una piattaforma di elearning messa a disposizione dal fornitore selezionato a cui i discenti possono avere accesso quando e dove vogliono. Ad un percorso personalizzato assistito da parte del docente, il lavoratore ha di fatto accesso ad una **ricca banca dati di contenuti multimediali**, distinti per livello ed argomenti e personalizzabili anche nella modalità di ascolto (per le attività di *listening comprehension* in cui è possibile addirittura scegliere la velocità del dialogo). Vengono così superati i limiti alla classica formazione in aula, che uniforma gli obiettivi formativi per tutti gli utenti, omogenizzando in qualche maniera il gruppo classe. In questo caso non si hanno dei limiti temporali e di risultato, in quanto **il progresso di ciascuno è misurabile in base alle attività che il partecipante individualmente sceglie di approfondire**. Il percorso linguistico è perfettamente integrato con i tuoi impegni quotidiani facendo studiare il lavoratore su contenuti rilevanti e immediatamente spendibili nel proprio contesto lavorativo.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La storia formativa di RDM racconta una **buona pratica di formazione linguistica digitale** che ha consentito di migliorare la fluidità nella comunicazioni con i colleghi di altre aziende del gruppo fuori Italia, nonché le interrelazioni con i clienti.

Le metodologie messe a disposizione dal fornitore selezionato da RDM ha consentito di risolvere problemi strategici per il gruppo, garantendo la sua unitarietà grazie a processi comunicativi fluidi che facilitassero le relazioni a livello non solo formale.

La metodologia sopra descritta consente di ottenere appieno il risultato atteso in quanto presenta le seguenti caratteristiche:

- **Accessibilità:** grazie alla possibilità che il lavoratore aveva di poter ricercare, all'interno della piattaforma elearning messa a disposizione, delle risorse più utili nel momento in cui ne aveva bisogno. La formazione quindi diventa uno strumento per affrontare le sfide del lavoro.
- **Applicabilità:** la piattaforma elearning presenta una ricca banca dati di contenuti (oltre 7.500 disponibili, selezionabili attraverso una barra di ricerca) in grado di rispondere alle specifiche esigenze del lavoratore rispetto alle sue effettive situazioni lavorative. La formazione è più efficace e più motivante rispetto ad un training generico.
- **Rilevanza:** la metodologia facilita un ruolo attivo del discente nell'azione formativa in quanto la formazione è percepita come essenziale per il proprio successo lavorativo.
- **Personalizzazione:** ovvero il modello adottato di formazione linguistica digitale è stato in grado di tener conto del proprio stile di apprendimento, grazie ai contenuti modulabili in base al proprio bisogno, e ad un'attività di coaching interattivo che profila ogni esperienza di apprendimento e che accompagna il lavoratore nello sviluppo di comportamenti più efficaci. La possibilità di una calendarizzazione flessibile delle lezioni è stata fondamentale per il successo del piano.

Trattandosi di un **metodo adattivo che motiva i discenti**, si velocizza l'apprendimento grazie all'interesse che i contenuti sono in grado di suscitare al partecipante. È risultato quindi particolarmente efficace, tanto che RDM ha diffuso l'uso di tale metodologia alle altre società del gruppo. Sullo stesso modello è improntato anche un altro progetto aziendale per lo sviluppo di conoscenza sulle nuove tecnologie abilitanti.

Oltre ad essere risultato efficace, è anche efficiente in quanto si possono ottenere economie di costo in base al numero dei discenti. **Rispetto ad un corso tradizionale, i tempi di svolgimento ed apprendimento sono più lunghi e soprattutto non vi è l'obbligo di presenza fisica che alcune volte impedisce al lavoratore di prendere parte alle lezioni.**

La pratica è facilmente **riproducibile in contesti lavorativi simili, ma anche trasferibili ad altri contesti, trattandosi di sviluppo di competenze trasversali.** È particolarmente adatto ad aziende con vocazione internazionale e per livelli di partenza di conoscenza della lingua straniera non base, ovvero per coloro che ricercano una maggiore fluidità nell'uso della lingua e che siano in grado di sfruttare al meglio gli strumenti messi a disposizione.

4.3 Conclusioni

L'emergenza sanitaria ha accelerato il processo di digitalizzazione nelle aziende ed accresciuto le competenze digitali delle persone. In un momento in cui la formazione sta subendo un grande cambiamento e l'uso della didattica digitale diventa strategico tanto a livello di istruzione, quanto a quello di formazione professionale e continua, il progetto di RDM diventa particolarmente interessante per l'uso di strumenti digitali. Soluzione ideale per l'apprendimento ed il miglioramento delle competenze linguistiche (fabbisogno molto presente nelle imprese) che da sempre è caratterizzato da una ferrea metodologia di insegnamento e da livelli di certificazione e valutazione standardizzati ma che, nonostante tutto, continua ad essere uno dei fabbisogni e delle lacune più presenti nella preparazione dei lavoratori. Non sempre infatti i sistemi di certificazione garantiscono un corretto e fluido uso della lingua straniera nel contesto lavorativo in quanto seguono logiche più generali e trasversali ai contesti.

Le caratteristiche della buona pratica, descritta al paragrafo precedente, rispecchiano gli importanti sviluppi della formazione nel prossimo futuro che deve essere all'insegna della **flessibilità e personalizzazione.**

La formazione digitale, integrata a forme e metodologie più tradizionali, consente un vero sistema di formazione continua che pone al centro la persona che trova risposte puntuali ai propri fabbisogni e facilita la consapevolezza dell'importanza della formazione per la crescita personale ed aziendale. Poter trovare risposte ai fabbisogni individuali che abbiano una ricaduta sui comportamenti lavorativi, stimola l'apprendimento e supporta il lavoratore nell'espletamento delle proprie attività in maniera più performante.

Al contempo, poter accedere alla formazione nel luogo e nei tempi più consoni all'esigenza della persona, consente una maggior partecipazione (si pensi alle difficoltà che si possono incontrare nel dover garantire la frequenza ad un corso tradizionale) e concentrazione.

Su questo fronte, come richiamato dagli intervistati, diventa importante anche ridefinire le politiche formative per essere più in linea con i nuovi strumenti e metodologie a disposizione della formazione. I nuovi strumenti messi a disposizione per la formazione cambiano il contesto classico di apprendimento (in aula, in azienda) che diventa più virtuale. Vi è quindi **esigenza di poter garantire la tracciabilità con nuovi strumenti e sistemi di monitoraggio più flessibili e che non pongano limiti allo sviluppo ed adozione di soluzioni formative diverse.**

Il caso di RDM rispecchia il cambiamento culturale e digitale in atto. Alla soluzione tecnica adottata, vi è anche un processo di comunicazione e attenzione alle persone che stimola l'autodisciplina nell'organizzazione dei momenti di apprendimento (processo partecipativo di analisi del fabbisogno e di pianificazione delle attività) e di valutazione dei risultati attesi definiti in sede di pianificazione degli obiettivi aziendali individuali.

Il format sperimentato con il piano RDM 2019: PIANO DI CRESCITA per lo sviluppo delle competenze linguistiche è sicuramente vincente in quanto permette al lavoratore di poter svolgere la formazione quando vuole, secondo i suoi tempi ed il livello di conoscenza posseduto ed è misurabile nel raggiungimento degli obiettivi formativi.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Reno De Medici S.p.A.
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	ATECO 2007: 17.12.00 Fabbricazione di carta e cartone destinati ad un'ulteriore lavorazione industriale
Ambito tematico strategico	Scegliere tra quelli elencati nel PO 2021
Piano Formativo	CF ID Piano: 237671 Titolo Piano Formativo: RDM 2019: PIANO DI CRESCITA
Tematiche formative, principali	Lingue straniere
Modalità didattiche	Elearning, aula (per attività formative diverse dalle lingue straniere)
Elementi di interesse	Didattica digitale per l'apprendimento della lingua che consente un approccio didattico individualizzato Metodologia didattica che prevede la massima flessibilità.
Elementi di successo della formazione	Approccio partecipativo nella progettazione Metodologia didattica innovativa attraverso l'uso di piattaforma digitale per l'apprendimento della lingua inglese Approccio individualizzato nell'erogazione della formazione Flessibilità didattica
Elementi di miglioramento	Monitoraggio e valutazione del processo di erogazione della formazione non formalizzato. Sistema di valutazione delle competenze/apprendimenti: in alcuni percorsi del piano vi è stato il solo rilascio di attestati di frequenza senza un giudizio qualitativo del livello di apprendimento.
Buone Prassi Formative	Buona pratica di formazione digitale per l'apprendimento di lingue straniere, grazie all'uso di una piattaforma ricca di contenuti digitali facilmente accessibili e selezionabili secondo il livello di conoscenza linguistica. La metodologia facilita un ruolo attivo del discente nell'azione formativa che viene seguito da un docente / coach nelle esercitazioni e conversazioni one to one.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Formulario del Piano Formativo RDM 2019: PIANO DI CRESCITA, Codice identificativo del piano: 237671

Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di RDM - Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n° 231, edizione 10 (Anno 2021), Documento approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 19/03/2021

Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari redatta ai sensi dell'articolo 123-bis TUF (modello di amministrazione e controllo tradizionale), esercizio 2020, Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Reno De Medici S.p.A. in data 19 marzo 2021

www.rdmgroup.com/it/