



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

ARIX S.p.A.

Ambito Tematico Strategico
Ambiente 4.0 – Green Transition e Circular Economy

**Per la pulizia ma contro il Greenwashing:
Il caso Arix S.p.A come esempio virtuoso di Green Transition**

A cura di Dott. Samuele Maccioni

Codice identificativo del Piano: 326634

Titolo del Piano Formativo: Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	pag. 4
2.1 Indietro e poi avanti: Storia e mercato di Arix S.p.A.	pag. 4
2.2 La bussola di Arix: Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 6
2.3 La formazione come raccordo tra strategia e realizzazione in Arix	pag. 7
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 8
3.1 Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pag. 8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 9
3.3 Dettaglio del piano formativo	pag. 10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag. 11
4.1 Percezioni principali e risultati osservati	pag. 11
4.2 Motivazioni e rilevazioni giustificanti l'efficacia del processo	pag. 11
5. CONCLUSIONI	pag. 12
5.1 Elementi e fattori abilitanti la formazione	pag. 13
5.2 Le buone prassi in Arix	pag. 13
SCHEDA SINTETICA	pag. 15

1. INTRODUZIONE

Nell'ambito dell'attuale panorama economico mondiale, si assiste a una sempre maggiore attenzione verso modelli produttivi sostenibili e responsabili, che non soltanto tengano conto degli obiettivi economici, ma che siano anche in grado di generare un impatto ambientale e sociale positivo. Tale traiettoria deriva da una sempre maggior consapevolezza delle organizzazioni in primis, e delle persone in secondo luogo di considerare la sostenibilità come una tematica che non può concentrarsi semplicemente sulle traiettorie economiche, bensì deve tenere al suo interno, necessariamente, anche dimensioni sociali e ambientali. Infatti, le pressioni esercitate dai cambiamenti climatici, dalla crescente scarsità di risorse naturali, dall'aumento dei rifiuti e dal peggioramento della qualità ambientale, hanno spinto imprese e istituzioni a riconsiderare le proprie strategie di crescita. Non si tratta più unicamente di rispettare regolamenti, normative e standard internazionali di sostenibilità, ma piuttosto di integrare e consolidare nel DNA aziendale pratiche e processi che conducano a una transizione verde e a un'economia circolare pienamente operativa. In questo contesto, la formazione dei lavoratori, dei dirigenti e dei responsabili di settore gioca un ruolo chiave nell'abilitare le imprese a reinterpretare i propri modelli operativi, affrontando con competenza e consapevolezza le nuove sfide e, al contempo, cogliendo le opportunità offerte dalla cosiddetta "Green Transition". La transizione verde, facendo leva sul concetto di *Triple Bottom Line* perfezionata da Elkington nel 1999, ha l'obiettivo di garantire delle linee guida per come le organizzazioni e i modelli business debbano essere costruite nel XXI secolo, ovvero fondandosi su tre pilastri fondamentali che devono essere tra loro mutualmente comprensivi: ambientale, sociale ed economico.

Partendo da questi presupposti, la **"Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy"** si inserisce pertanto in un quadro globale di riorganizzazione dei processi industriali e della gestione delle risorse, con l'obiettivo di sviluppare competenze in grado di favorire l'adozione di soluzioni tecnologiche e organizzative non solo innovative, bensì sostenibili. Seguendo il dettame *"il progresso per amore del progresso deve essere scoraggiato"* tale formazione mira a creare consapevolezza e misura sia in ambito produttivo che strategico approfondendo tematiche quali l'uso efficiente dell'energia, la riduzione degli sprechi, l'ottimizzazione dei flussi di materiali, l'implementazione di metodologie di riciclo e riuso, nonché la progettazione di prodotti pensati per un'intera vita circolare. Il tutto senza dimenticare il quadro normativo, i finanziamenti dedicati e le linee guida europee, che delineano le direttrici fondamentali per orientare il tessuto imprenditoriale verso il raggiungimento di obiettivi a lungo termine, superando le mere logiche economiche lineari e miopi nei confronti del futuro in favore di nuove forme di valore condiviso.

In un simile scenario, risulta quindi essenziale identificare imprese che grazie al supporto di Fondimpresa rappresentino dei casi di eccellenza di questi percorsi di trasformazione, quali casi di studio che, venendo elevati ad esempio, siano in grado di fornire esempi virtuosi e *good practices*. Tra le realtà imprenditoriali che si mostrano particolarmente interessanti da esaminare e comprendere spicca **Arix S.p.A.**, una società attiva nel settore della produzione di articoli per la pulizia della casa e dell'ambiente domestico. La scelta di Arix S.p.A. come soggetto da intervistare non è casuale, bensì motivata da una serie di ragioni che la rendono una voce autorevole e competente in materia di Green Transition e Circular Economy.

In primo luogo, Arix S.p.A. ha dimostrato nel corso degli anni una spiccata sensibilità per i temi ambientali, avviando iniziative volte a ripensare la propria catena del valore in ottica di sostenibilità. Queste iniziative non si sono limitate a interventi puntuali, ma hanno portato a una riorganizzazione complessiva dei processi produttivi, dalla scelta dei materiali all'ottimizzazione della logistica, passando per soluzioni di design dei prodotti concepite per minimizzare l'impatto sul pianeta. La capacità di integrare tali pratiche sostenibili in modo trasversale, agendo sia sul fronte interno (come la formazione dei dipendenti) sia sull'intera filiera, rende l'azienda un esempio concreto di come la Green Transition possa essere non soltanto una **strategia comunicativa**, ma un reale **driver di innovazione e progresso**. In secondo luogo, Arix S.p.A. si è mostrata aperta al confronto e allo scambio di conoscenze con il tessuto imprenditoriale, promuovendo una cultura d'impresa che valorizza la formazione continua e l'aggiornamento professionale. Questo approccio collaborativo, supportato dalla disponibilità a

condividere esperienze e risultati, confermato dalla disponibilità dimostrata nel prendere parte a questo studio, risulta determinante per comprendere come la formazione a sostegno della transizione verde non sia un semplice adempimento formale, ma costituisca invece per Arix un motore consapevole per la creazione di **competenze specialistiche e trasversali**. In terzo luogo, operando Arix in un settore in cui il consumatore finale svolge un ruolo importante nella percezione del valore ambientale dei prodotti, sottolinea ulteriormente la capacità di Arix di coniugare la sostenibilità con la qualità e l'usabilità dei propri articoli rileggendo il concetto stesso di circolarità **non solo in chiave produttiva**, ma anche come **elemento di competitività sul mercato**. Inoltre, il contesto internazionale in cui l'azienda si colloca e la necessità di confrontarsi con dinamiche globali e con competitor affermati rendono la sua esperienza particolarmente utile per comprendere quali sfide e quali opportunità possano emergere nell'adozione di pratiche circolari. Infine, la volontà di Arix di investire in ricerca e sviluppo, mantenendo un dialogo costante con l'ambiente e con gli enti sul territorio, conferma l'importanza di una formazione che non sia limitata a trasmettere nozioni, ma che stimoli la messa in pratica, l'applicazione creativa e la capacità di adattarsi continuamente a un ambiente sempre più sfidante. Questa apertura verso l'ecosistema dell'innovazione, ambito in cui questo percorso di formazione si inserisce perfettamente, consente ad Arix di aggiornare costantemente le competenze interne, di esplorare nuove tecnologie verdi e di adottare modelli di business capaci di affrontare le evoluzioni normative e di mercato, ponendosi come attore proattivo e non come soggetto passivo nelle sempre maggiori azioni di sostenibilità richieste dall'ambiente.

Alla luce di queste considerazioni, intervistare **Arix S.p.A.** ha significato dunque attingere a una testimonianza diretta sulle strategie, le sfide e i risultati concreti connessi alla **formazione a sostegno della Green Transition e dell'Economia Circolare**. Il caso di Arix fornisce spunti preziosi per comprendere come un'azienda possa trasformarsi in un agente attivo del cambiamento, avviando – grazie a **Fondimpresa** – un percorso virtuoso che, attraverso la formazione e l'innovazione, riesce a coniugare prestazioni economiche, tutela dell'ambiente e responsabilità sociale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Indietro e poi avanti: Storia e mercato di Arix S.p.A.

Nata nel 1969 a Viadana, un piccolo comune nel cuore della Pianura Padana, **Arix S.p.A.** rappresenta un'eccellenza italiana nel settore dei prodotti per la pulizia domestica. Con oltre **50 anni di storia**, l'azienda ha costruito il suo successo grazie a intuizioni innovative, solide radici familiari e un impegno crescente verso la sostenibilità. La sua storia è intrecciata a doppio filo con quella della famiglia Ballasini, che ha saputo trasformare una piccola impresa locale in un attore di rilievo internazionale. La storia di Arix ha inizio con il suo fondatore, Silvio Ballasini, che, dopo tre anni trascorsi in un campo di prigionia durante la Seconda Guerra Mondiale, torna a Viadana con una nuova prospettiva e una conoscenza preziosa: il tedesco. Questa abilità lo mette in contatto con l'azienda olandese ENKA, dalla quale inizia a importare panni e spugne sintetiche per il mercato italiano. Con un'intuizione che avrebbe segnato il destino della sua impresa, Silvio riconosce il potenziale della cellulosa come materiale chiave per i prodotti di pulizia, avviando una trasformazione che porterà l'azienda a dominare il mercato nazionale e a guardare oltre i confini italiani. Negli anni successivi, Silvio sviluppa una rete di vendita e amplia l'offerta con spugne di cellulosa, panni multiuso e prodotti per la casa, introducendo per primo in Italia materiali innovativi e sostenibili.

Nel **1969** nasce ufficialmente Arix, che fin dall'inizio si distingue per la capacità di unire tradizione e modernità in un connubio armonico mai scontato né difficile da realizzare. La miscela perfetta tra questi due ingredienti all'apparenza impossibili da mischiare, come acqua e olio, rende Arix non solo un'impresa, ma una vera e propria "famiglia" nel senso più ampio del termine. Infatti, dopo la scomparsa prematura di Silvio Ballasini nel **1981**, il timone passa alla figlia Lorella e al genero Silvano Melegari. Sotto la loro guida, l'azienda affronta sfide e opportunità, espandendosi sui mercati internazionali e introducendo prodotti innovativi. La famiglia Ballasini-Melegari, oggi alla terza generazione, continua a guidare l'azienda con una visione radicata nell'etica, nella sostenibilità e nella valorizzazione delle persone.

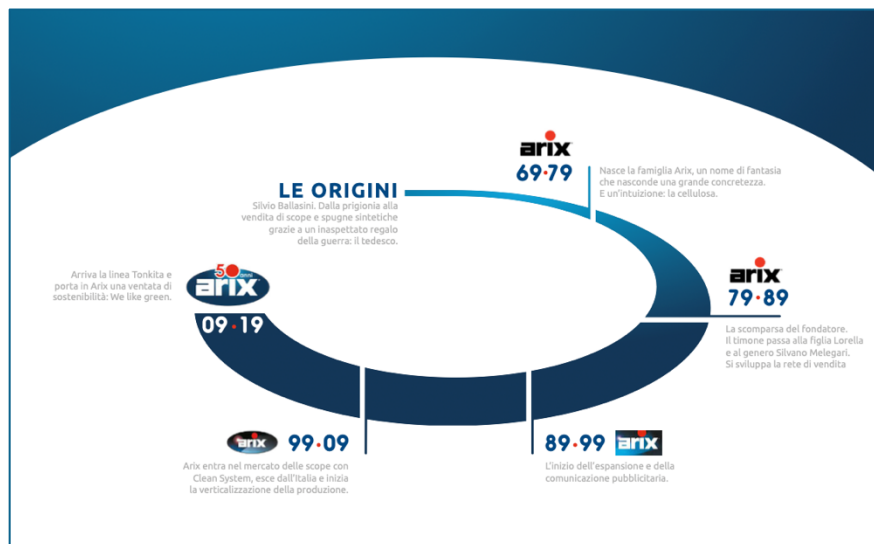


Figura 1. Storia e tappe fondamentali di Arix (Monografia su Arix).

Arix opera nel settore dei prodotti per la pulizia domestica, servendo clienti sia nella grande distribuzione che tra i rivenditori indipendenti. La sua offerta include spugne vegetali e sintetiche, panni per pavimenti, prodotti per l'igiene personale e accessori per la casa. L'azienda si è distinta come leader nel mercato italiano e attore significativo in Europa e Asia, grazie a un mix di qualità, innovazione e attenzione alle esigenze del consumatore. Tra le principali innovazioni, Arix ha introdotto la spugna Premium, accoppiando cellulosa e fibra abrasiva, e ha sviluppato soluzioni specifiche come panni antigraffio per pentole antiaderenti. Inoltre, l'azienda è stata pioniera nell'utilizzo di fibre naturali per i teli da stiro, riducendo l'impatto ambientale dei suoi prodotti.

La sostenibilità, riflettendo l'attitudine pionieristica e la sensibilità dell'organizzazione, è da sempre al centro della strategia di Arix. A partire dal **2006**, l'azienda ha avviato il riciclo di bottiglie in plastica per produrre setole per scope, e nel **2018** ha lanciato "*Tonkita We Like Green*", la prima linea di strumenti per la pulizia interamente riciclata e riciclabile. Questa gamma di prodotti, realizzata con materiali post-consumo certificati, rappresenta un esempio concreto dell'impegno dell'azienda verso l'economia circolare. Nel suo percorso di sostenibilità, Arix ha raggiunto traguardi significativi: negli ultimi tre anni ha riciclato oltre 346.000 kg di plastica, risparmiato 693.000 kg di petrolio e ridotto di 520.000 kg le emissioni di CO₂. L'azienda ha inoltre intrapreso un programma di piantumazione di alberi per compensare l'impatto ambientale, collaborando con Ecobnb e promuovendo la biodiversità.

In un mercato altamente competitivo, Arix si distingue per l'attenzione alla qualità e all'innovazione. L'azienda ha implementato processi produttivi verticalizzati, che includono lo stampaggio plastico, l'insettolamento e la logistica, e si avvale di stabilimenti in Italia, Polonia e Cina. La presenza internazionale è rafforzata da collaborazioni strategiche con distributori e una solida rete commerciale. Il settore dei prodotti per la pulizia è in continua evoluzione, con un crescente focus sulla **sostenibilità** e sull'**economia circolare**. In questo contesto, Arix si posiziona come leader grazie alla sua capacità di anticipare le tendenze e rispondere alle esigenze dei consumatori. Inoltre, all'interno di questi scenari, Arix opera secondo principi di corporate governance solidi e trasparenti. L'adozione di un Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 e di un Codice Etico riflette l'impegno dell'azienda

verso una gestione responsabile e sostenibile. Il bilancio di sostenibilità prodotto nel 2023 oltre a rappresentare la sublimazione di tutti questi sforzi, rappresenta ancora una volta l'impegno di Arix verso la costruzione di un'organizzazione trasparente e con a cuore la sostenibilità a tutto tondo. Infine, con circa 220 dipendenti, Arix valorizza le **persone come pilastro del proprio successo**, promuovendo la sicurezza sul lavoro e investendo in continui processi di formazione e crescita professionale, pensati e ideati sulle attitudini e le caratteristiche idiosincratiche della propria popolazione.

Con oltre mezzo secolo di esperienza, Arix guarda al futuro con ottimismo e determinazione. L'azienda si pone l'obiettivo di raggiungere l'autosufficienza energetica entro cinque anni e di continuare a sviluppare soluzioni innovative e sostenibili per la pulizia domestica. In un mondo sempre più consapevole dell'importanza della sostenibilità, Arix rappresenta un modello di come **tradizione, innovazione e responsabilità** possano convivere, **generando valore per la comunità e per l'ambiente**.

2.2 La bussola di Arix: orientamenti strategici e processi di innovazione

Arix, come risulta evidente sin dal paragrafo precedente focalizzato sulla storia dell'organizzazione, punta a una crescita sostenibile e responsabile, incentrata sull'innovazione e sul benessere delle persone, siano esse dipendenti, clienti o comunità. In particolare, la sua visione strategica è radicata in una missione aziendale volta a creare valore attraverso prodotti di alta qualità che rispettano l'ambiente e siano inseribili in dei processi virtuosi di economia circolare. Un esempio chiave di quest'attenzione e sforzo è rappresentato dalla precedentemente già citata linea "**Tonkita We Like Green**", una gamma completamente realizzata con materiali riciclati e riciclabili. Questa iniziativa risulta particolarmente interessante ed evocativa in quanto incarna efficacemente l'obiettivo dell'azienda di combinare continuamente sostenibilità e innovazione.



Figura 2. Linea Tonkita “We like green” di Arix

Il percorso strategico di Arix, di cui testimonianze come quella appena citata risultano essere fulgidi esempi, include – oltre all'impiego di materiali totalmente sostenibili – un impegno per la riduzione delle emissioni di CO2 e l'adozione di pratiche di produzione più rispettose dell'ambiente. Arix si avvale infatti di certificazioni come la ISO 14001:2015 e PEFC per garantire la sostenibilità lungo l'intera catena produttiva.

Per quanto riguarda specificatamente l'innovazione ed i processi ad essa collegati, in Arix si sviluppa attraverso una continua ricerca tecnologica e un'attenzione all'evoluzione delle esigenze dei consumatori. L'organizzazione a tal

proposito ha adottato e continua a rinforzare strategie avanzate nell'automazione industriale, implementando soluzioni basate sull'IoT per ottimizzare la produzione e migliorare l'efficienza. Un'altra area di innovazione che è fondamentale e doveroso citare riguarda invece l'uso di materiali rigenerati; Arix è infatti pioniera nell'adozione del PET riciclato per la produzione di setole per scope e utilizza granuli plastici riciclati per altri componenti, minimizzando l'uso di materie prime vergini. Questi moderni cicli produttivi e la scelta oculata dei materiali impiegati permettono la trasformazione dei residui industriali in nuovi prodotti; questo rappresenta uno dei pilastri del modello di economia circolare adottato dall'azienda. Parallelamente, Arix ha consolidato un sistema di rendicontazione basato sugli standard GRI, che include il monitoraggio dell'impatto delle sue attività su ambiente, comunità, lavoratori e governance. Questo approccio riflette l'intento di integrare la sostenibilità in ogni aspetto del business e di perseguire i Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

La particolare attenzione che Arix pone nei confronti di questo tema conferma ciò che la più recente letteratura accademica sta confermando, ovvero il fatto che adottare questi principi non solo abbia delle ricadute positive l'ambiente bensì come essa permetta anche alle organizzazioni di migliorare le proprie performance grazie all'efficienza ottenuta dall'applicazione dei dettami promulgati dalla sostenibilità e dall'economia circolare. Trovandosi infatti a competere contro player in grado di disporre di maggiori risorse, Arix, facendo della sostenibilità uno dei suoi principi è in grado di generare delle spinte e dei moti innovativi non banali che le consentono di affermarsi sempre di più sul mercato rispondendo alle sempre maggiormente consapevoli richieste di clienti e stakeholder.

2.3 La formazione come raccordo tra strategia e realizzazione in Arix

La formazione in Arix, in particolare facendo un focus su quella realizzata attraverso Fondimpresa e il piano formativo redatto da Upgate denominato **"Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy,"** rappresenta un elemento chiave nel coniugare strategia aziendale e operatività concreta. Nello specifico, il processo ha permesso all'azienda di rafforzare il proprio impegno verso la sostenibilità ambientale e di consolidare la propria competitività in un mercato sempre più attento alle tematiche green e circolari. La formazione, articolandosi su più fronti, aveva l'obiettivo di focalizzare le competenze necessarie per affrontare la transizione ecologica e implementare principi di economia circolare. Questo approccio, grazie alla sua specificità e alla sua capacità di intercettare un tema contemporanea e di grande interesse, ha avuto un impatto rilevante sulla cultura aziendale e sui processi produttivi di Arix.

Da un lato, ha permesso di approfondire temi come l'acquisizione e il riutilizzo di materiali riciclati, con particolare riferimento al granulo post-consumo per la realizzazione della linea "We Like Green," una gamma di prodotti completamente riciclati e riciclabili che incarnano la filosofia della sostenibilità aziendale. Dall'altro, la formazione ha offerto strumenti concreti per **l'analisi e il miglioramento dei processi interni**, come dimostrato dall'implementazione di sistemi IoT per il monitoraggio della produzione e la riduzione degli sprechi. Un risultato tangibile di questo percorso è stato il **primo bilancio di sostenibilità** redatto da Arix nel 2023, un documento che non solo testimonia gli sforzi dell'azienda nella misurazione e comunicazione degli impatti ambientali, economici e sociali, ma rappresenta anche una **piattaforma per monitorare e migliorare le performance nel tempo**. In questo caso specifico, la formazione è stata cruciale per dotare i dipendenti delle conoscenze necessarie a realizzare questo strumento, evidenziando come la crescita delle competenze individuali si traduca in un valore aggiunto per l'azienda e per i suoi stakeholder.

In termini strategici, il programma formativo ha agito come catalizzatore per allineare la visione aziendale ai macro-obiettivi dell'Agenda 2030 e agli standard GRI adottati per il bilancio di sostenibilità. Questo ha permesso ad Arix di rafforzare la propria governance e di integrare la **sostenibilità nel cuore della propria strategia**, creando un collegamento diretto tra gli obiettivi aziendali e le azioni operative. Infine, l'aspetto umano è stato centrale in questo

percorso. Coinvolgere risorse provenienti da diversi settori aziendali — risorse umane, responsabili della produzione, della sostenibilità e dei sistemi di gestione — ha garantito un approccio **multidisciplinare** e una **visione a 360 gradi** delle sfide e delle opportunità legate alla sostenibilità. Questo **processo partecipativo** ha contribuito a superare le iniziali resistenze al cambiamento, trasformando la formazione in un volano per l'innovazione e il miglioramento continuo.

La formazione offerta attraverso Fondimpresa è stata quindi per Arix un elemento di raccordo fondamentale tra la strategia e la realizzazione pratica. Ha fornito le basi per consolidare la leadership dell'azienda nel settore della pulizia sostenibile, dimostrando che **investire nello sviluppo delle persone**, confermando ancora una volta l'esigenza e la necessità di approntare dei meccanismi proficui di formazione e apprendimento continui, rappresenta una leva cruciale per affrontare le sfide del presente e costruire un futuro più sostenibile.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come in ogni percorso formativo che si rispetti, l'analisi del fabbisogno formativo, oltre ad essere stato il punto di partenza privilegiato, ha costituito altresì una fase cruciale per la definizione e la successiva erogazione del piano formativo. Quest'analisi, trovando la completa collaborazione da parte di Arix — dato contestuale fondamentale per far sì che il processo avvenisse con efficacia —, è stata condotta attraverso interviste strutturate e visite aziendali, coinvolgendo i principali stakeholder interni. L'obiettivo principale di questa fase “esplorativa” era quello di identificare non solo i gap di competenze da colmare, bensì al contempo le variabili contestuali in cui l'organizzazione avrebbe preso vita. Oltre a questo, il fine di queste attività era quello di determinare al contempo le metodologie formative più adeguate per colmare le lacune individuate, facendo particolare attenzione a focalizzare l'intervento sugli obiettivi contemplati dal progetto: l'innovazione tecnologica e la transizione green.

In particolare, la strategia adottata ha previsto una valutazione approfondita delle condizioni di fattibilità interna ad Arix. Gli aspetti analizzati si sono focalizzati principalmente su tre traiettorie: le caratteristiche dei processi di innovazione green già in atto in Arix; le competenze critiche mancanti (essenziali per sostenere i processi di transizione ambientale e digitale) e infine la definizione di obiettivi formativi SMART (specifici, misurabili, attuabili, realistici e temporizzati). I risultati dell'analisi hanno quindi permesso di focalizzare le tre principali aree di intervento su cui i formatori si sarebbero focalizzati:

1. **Certificazioni e standard di sostenibilità ambientale:** ovvero l'acquisizione delle competenze fondamentali e necessarie per ottenere certificazioni come ISO 14001 e standard ESG;
2. **Transizione digitale:** ovvero sviluppare capacità legate all'Industry 4.0, facendo un particolare affondo su tematiche contemporanee quali le soluzioni IoT e i data analytics.
3. **Economia circolare e produzione sostenibile:** ovvero l'implementazione di modelli produttivi eco-friendly e l'ottimizzazione dei processi produttivi per ridurre l'impatto ambientale.

La metodologia migliore individuata per raggiungere questi obiettivi è stata quella ibrida. Ovvero generare un percorso formativo che alternasse momenti frontali tradizionali, sessioni di action learning e attività di training on the job. L'incrocio delle metodologie, oltre a massimizzare l'efficacia formativa, la veicolazione degli argomenti e l'apprendimento di essi da parte dei discenti, aveva l'obiettivo di ritagliare la formazione sulle caratteristiche idiosincratiche dell'azienda generando un percorso altamente contestualizzato, concreto, applicabile e le cui ricadute e ripercussioni fossero evidenti e rilevabili rapidamente.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Partendo dai presupposti enucleati nel precedente paragrafo, la **progettazione** del piano formativo è stata articolata in tre fasi principali:

1. **Macro-progettazione:** partendo dall'analisi dei contenuti emersi dai processi di indagine relativi al bisogno formativo sono state definite le linee guida generali che avrebbero guidato il percorso formativo e gli obiettivi formativi specifici;
2. **Progettazione di dettaglio:** successivamente alla macro-progettazione sono stati redatti i programmi formativi facendo attenzione al fatto che fossero applicabili e che quindi contenessero sia tematiche teoriche che tecniche e gestionali.
3. **Programmazione operativa:** infine, grazie alle fondamenta gettate tramite i due step precedenti sono stati definiti i calendari, le risorse necessarie (tempi, spazi, luoghi, persone) e le modalità di erogazione.

Per quanto riguarda invece il **monitoraggio** e la **valutazione** degli esiti essi sono stati effettuati attraverso:

1. **Questionari di feedback:** attraverso i questionari, svolti in maniera anonima così da permettere ai partecipanti di rispondere in maniera sincera, l'obiettivo era quello di valutare l'efficacia percepita della formazione;
2. **Analisi degli indicatori di performance:** attraverso un percorso ongoing di scambio e condivisione continui è stato possibile rilevare l'utilizzo delle nuove competenze – e quindi il loro grado di acquisizione – all'interno dei processi operativi dell'organizzazione;
3. **Redazione di un report finale:** attraverso il report è stato possibile raccogliere evidenze concrete sull'impatto che la formazione ha avuto sia sui discenti che sui processi organizzativi, tra cui il miglioramento dei tempi e dei costi delle prestazioni produttive e al contempo l'implementazione di processi sostenibili.

La gestione di tutte e tre le fasi cruciali del percorso formativo è stata svolta attraverso un dialogo e una negoziazione continui svolti in loco per assicurarsi che l'erogazione e la stessa ideazione dei contenuti fossero redatti sulla base del contesto e delle caratteristiche idiosincratiche dell'organizzazione. Alla luce di queste premesse, l'intero processo formativo ha rappresentato un elemento fortemente strategico per Arix. Infatti, oltre ai meri fini formativi, l'analisi del fabbisogno ha permesso di mettere in luce chiaramente le aree di miglioramento formative di Arix, generando oltre che informazioni utili per i formatori anche una presa di consapevolezza a riguardo. Questo passaggio cruciale ha permesso di coniugare in maniera sinergica ed integrate le esigenze organizzative di Arix con le opportunità e le sfide insite nei processi di transizione digitale e green.

Il monitoraggio e la valutazione degli esiti invece, inserendosi in un quadro di consolidamento e affinamento dei contenuti veicolati, hanno messo in luce alcuni principali risultati del percorso che si ritiene utile evidenziare già all'interno di questa sezione. Innanzitutto, vi è stato un concreto e uniforme sviluppo di competenze specialistiche. I partecipanti alla formazione, grazie alla sapiente e oculata integrazione di momenti teorici e momenti pratici calati direttamente nella concretezza della quotidianità organizzativa, hanno permesso ai partecipanti non solo di acquisire capacità tecniche avanzate utili sia a livello organizzativo che personale, bensì di introiettarle al punto di essere in grado di dividerle ed allargarle ai colleghi. In secondo luogo, avendo sempre in mente i risvolti concreti e pratici degli argomenti trattati utili a generare dei cambiamenti impattanti, il percorso formativo ha avuto il merito di essere stato tradotto in processi innovativi in grado di migliorare la competitività aziendale rispondendo alle sempre più pressanti sfide imposte dal mercato. Infine, risulta doveroso altresì sottolineare l'impatto culturale generato dal processo formativo. Esso, fornendo gli strumenti utili a comprendere cosa la transizione green sia e quali siano le modalità per metterla in pratica, ha contribuito a diffondere una mentalità orientata al miglioramento continuo e alla sostenibilità.

Tutto questo, è stato reso possibile da un fattore in particolare. Si ritiene che esso sia l'approccio integrato che ha coinvolto all'interno del percorso funzioni amministrative, produttive e strategiche. Questo, oltre a garantire una coerenza trasversale a tutti i livelli tra obiettivi, metodologie e risultati ottenuti, ha generato altresì dei processi di condivisione della conoscenza in grado di superare i silos organizzativi da cui spesso viene osservato il tema della transizione green. Denotando una grande consapevolezza di cosa diventare sempre maggiormente sostenibili impliciti e significativi, il percorso formativo – unitamente ai suoi ideatori e fruitori – ha il particolare merito di comunicare in maniera trasparente e lampante una profonda comprensione della transdisciplinarietà incarnata dal discorso sulla sostenibilità. Un discorso che, per quanto possa apparire di ordine primariamente tecnico, in realtà fonda le radici del suo successo e della sua efficace applicazione, nelle dinamiche umane che lo abilitano. Senza infatti, una comprensione profonda di ciò che il lavoro di Arix significhi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, e degli impatti che esso può avere, tali risultati non sarebbe stato possibile raggiungerli in maniera altrettanto brillante.

3.3 Dettaglio del piano formativo

Azienda	Titolo Azione	Totale ore
ARIX	Produzione sostenibile: logiche di pianificazione e tecniche di programmazione ecofriendly	16
ARIX	Smart manufacturing: soluzioni IoT per l'ottimizzazione dei processi produttivi	24
ARIX	Sostenibilità ESG, GRI Index e nuova tassonomia europea. Dall'obbligo al Rapporto di sostenibilità	16

Dettaglio corsi: Smart manufacturing: soluzioni IoT per l'ottimizzazione dei processi produttivi
STRATEGIE ORGANIZZATIVE E SISTEMI IT CORRELATI
MODELLI DI DATI
TECNOLOGIE A SUPPORTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION
SISTEMI DI AUTOMAZIONE INDUSTRIALE
DATA ANALYTICS

Dettaglio corsi: Produzione sostenibile: logiche di pianificazione e tecniche di programmazione ecofriendly
NORME SULL'EFFICIENZA ENERGETICA E SOSTENIBILITA' AMBIENTALE
ECO-COMPATIBILITA' DEI MATERIALI
RECUPERO MATERIALI E GESTIONE RIFIUTI

Dettaglio corsi: Sostenibilità ESG, GRI Index e nuova tassonomia europea. Dall'obbligo al Rapporto di sostenibilità
SOSTENIBILITA' ESG E GRI INDEX
LA TASSONOMETRIA COME STRUMENTO DI TRASPARENZA
DALL'OBBLIGO AL RAPPORTO DI SOSTENIBILITA'
VERSO LA TRANSIZIONE ECONOMICA

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 *Percezioni principali e risultati osservati*

Ogni percorso formazione è di per sé al contempo un **processo di cambiamento organizzativo**, apprendere qualcosa di nuovo, infatti, per quanto possa sembrare qualcosa di aprioristicamente positivo significa in realtà **generare disordine** all'interno di un prestabilito assetto. Il percorso formativo preso in considerazione all'interno del report non fa eccezione. Focalizzandosi sulle percezioni relative ad esso, alcuni partecipanti hanno infatti mostrato inizialmente una certa resistenza nei suoi confronti a causa proprio della necessità, imposta dal percorso, di uscire dalla propria routine e mettere in discussione il proprio *modus operandi* per affrontare nuovi compiti quali la **raccolta dei dati** e la **redazione di simulazioni e proiezioni**.

Diventare sostenibili, come sottolineato più volte sia dai formatori che dal vertice organizzativo, rappresenta infatti innanzitutto **diventare consapevoli degli impatti** di cosa l'organizzazione sta facendo. Per farlo, è necessario e imprescindibile conoscere e comprendere i dati che descrivono le attività, così da renderle valutabili, in primo luogo, ma soprattutto migliorabili in termini di sostenibilità. Questo esercizio, che si deve essere lungi dal considerarlo banale, **impatta trasversalmente sia la cultura che i processi organizzativi**, generando la fisiologica e naturale messa in campo di resistenze al cambiamento da parte di chi ne viene impattato nel caso specifico. Ciò è successo naturalmente anche in Arix. Tuttavia, una volta compreso il valore della formazione (merito anche della metodologia di action learning adottata che cala nel concreto gli argomenti trattati), l'approccio dei discenti in Arix è cambiato radicalmente in maniera positiva dimostrando un **sempre maggiore coinvolgimento e apprezzamento** degli strumenti e delle conoscenze acquisite. Una delle ragioni principali retrostanti questa dinamica è stato il fatto che il percorso formativo ha permesso ad Arix di **sublimare** una delle sue caratteristiche identitarie già presenti all'interno dell'organizzazione **apprendo un ulteriore sguardo oltre**. Questo ha permesso ad Arix di comprendere ancora più profondamente le tendenze di mercato e le pratiche messe in campo dai competitor, migliorando in questo modo di fatto non solo il loro **posizionamento strategico ma anche le loro realizzazioni tattiche**.

I partecipanti alla formazione a tal proposito hanno percepito fortemente l'utilità di questo percorso poiché esso gli ha permesso di migliorare i propri processi aziendali, dato che, come già accennato, ha contribuito e condotto alla redazione del **primo bilancio di sostenibilità** organizzativo.

Inoltre, dal dialogo con Arix a riguardo emerge chiaramente come il percorso, a livello di risultati osservati abbia avuto un triplice impatto: sui processi aziendali, sulla cultura organizzativa e infine sulla diffusione delle competenze. Ciò è possibile affermarlo attraverso l'osservazione dei cambiamenti rilevati tramite le parole dei partecipanti tra il prima e il dopo dell'intervento formativo. In particolare, anche in questo caso, i principali cambiamenti osservati si possono osservare su tre traiettorie principali: innovazione strategica, adozione di modelli circolari e infine una crescita sensibile sia organizzativa che di valore competitivo.

4.2 *Motivazioni e rilevazioni giustificanti l'efficacia del processo*

La formazione a sostegno della **Green Transition** e della **Circular Economy** in Arix ha generato un cambiamento significativo sia a livello individuale che organizzativo. Cercando di riprendere singolarmente e in maniera integrata i punti approfonditi nel precedente paragrafo, in questa sezione si è cercato di allineare le percezioni precedentemente presentate alle motivazioni e alle rilevazioni che le giustificano.

Dal punto di vista delle **opinioni dei partecipanti**, si è osservato un aumento della consapevolezza riguardo ai temi ambientali, come la **scarsità delle risorse** con cui le organizzazioni si devono sempre maggiormente

confrontare e la necessità di **ridurre gli sprechi**. Questo processo di sensibilizzazione ha portato a un approccio più consapevole verso la sostenibilità e a un interesse concreto per le **soluzioni circolari**. I dipendenti, infatti, sia in termini di partecipazione che al percorso in qualità di dipendenti che, come individui, hanno mostrato curiosità e apertura verso metodi produttivi orientati al riutilizzo e al recupero dei materiali, vedendo in questo approccio non solo un obbligo, ma un'opportunità di lavorare in maniera **etica, consapevole e responsabile**.

Dal punto di vista della creazione del valore, esso può essere soprattutto rilevato in termini di **prestigio aggiunto alla professionalità** dei partecipanti. Le nuove competenze acquisite sono state infatti percepite dai partecipanti come un arricchimento del proprio ruolo, dato che li ha resi più attenti, reattivi e proattivi alle sfide ambientali. Questo è un fattore interessante in quanto ha favorito un senso di allineamento con la **vision aziendale**, stimolando un coinvolgimento più profondo nei processi strategici e un riconoscimento della sostenibilità come vero **driver di competitività** e innovazione.

Per quanto riguarda il livello organizzativo ed operativo invece, gli effetti della formazione sono stati altrettanto rilevanti. Innanzitutto, è stata promossa una maggiore **attenzione alla riduzione degli sprechi**, intervenendo nelle fasi di approvvigionamento, produzione e gestione dei rifiuti. Questa nuova consapevolezza ha portato a risultati tangibili, come la diminuzione dei materiali inutilizzati e dei costi associati. Parallelamente, si è incentivata **l'introduzione di materiali e processi più sostenibili**, privilegiando materie prime riciclate o riciclabili e migliorando l'efficienza dei processi produttivi. Questo ha avuto un impatto misurabile nella **riduzione dell'impronta ecologica** e ha incoraggiato l'adozione di soluzioni innovative, come macchinari ottimizzati e sistemi efficienti dal punto di vista energetico. Inoltre, un altro risultato importante è stato il **rafforzamento del brand aziendale** e della sua reputazione esterna. La **trasparente** adozione di pratiche circolari e sostenibili ha migliorato la percezione dell'azienda da parte di clienti, fornitori e stakeholder istituzionali, rafforzando il posizionamento di Arix come azienda **responsabile e sostenibile**. Infine, la formazione ha stimolato anche una **crescente collaborazione interna**, favorendo il dialogo e la condivisione di *good practice* tra settori e funzioni diverse. Questo scambio di idee ha contribuito a radicare ulteriormente la **cultura della sostenibilità** come valore trasversale all'intera organizzazione, promuovendo un ambiente lavorativo più dinamico e responsabile.

In sintesi, l'intervento formativo ha avviato un percorso virtuoso, consolidando un ambiente aziendale più sensibile alle sfide ambientali. Questo cambiamento ha permesso ad Arix di orientare gradualmente i propri processi verso **modelli produttivi sostenibili e circolari**, con vantaggi concreti sia in termini di **efficienza interna** che di **posizionamento sul mercato**.

5. CONCLUSIONI

La formazione realizzata presso Arix a sostegno della Green Transition e dell'economia circolare rappresenta un **caso di successo** in cui innovazione, sostenibilità e sviluppo delle competenze si sono **intrecciati** efficacemente. Arix, con i suoi oltre 50 anni di storia, ha mostrato un percorso evolutivo significativo, passando dalla semplice commercializzazione alla produzione integrata e all'espansione internazionale, mantenendo però una gestione familiare che costituisce un valore cardine. Questo approccio ha favorito un'organizzazione aziendale orientata alla responsabilizzazione delle diverse funzioni, promuovendo non solo il **benessere delle persone**, ma anche la crescita delle loro conoscenze e competenze.

La formazione trattata all'interno del report, inserendosi in questa traiettoria virtuosa, è stata un tassello fondamentale di questa evoluzione. Avendo un focus specifico sulla **sostenibilità ambientale** e sull'**innovazione tecnologica**, essa ha permesso ad Arix di rispondere ancora più efficacemente alle sfide del mercato attuale con **rinnovata competitività e visione strategica**.

5.1 Elementi e fattori abilitanti la formazione

Uno degli elementi abilitanti principali della formazione è la **storia di Arix**. Essendo caratterizzata da una forte propensione all'innovazione e da una costante attenzione alla sostenibilità, la formazione erogata, trattando tematiche direttamente correlate a questa dinamica ha trovato terreno fertile in cui attecchire e proliferare. Inoltre, la capacità dell'azienda di evolversi nel tempo, mantenendo il proprio carattere familiare e ampliando progressivamente il proprio mercato sia nazionale che internazionale, basandosi su valori che rimandano agli ideali di miglioramento e formazione continui è indice di un ambiente naturalmente predisposto all'introduzione di modelli formativi orientati al cambiamento. Pertanto, all'interno di questo contesto, la sostenibilità è emersa non solo come obbligo normativo, ma come un vero e proprio driver di competitività, con esempi concreti come la creazione della linea We Like Green, realizzata con materiali riciclati e innovativi. La formazione erogata, basandosi su questi presupposti ha quindi trovato un ambiente positivo in cui essere elargito, dato che ne ha inevitabilmente massificato gli effetti e le ricadute.

Alla luce di questo si potrebbe quindi affermare che la prima conclusione è la seguente: maggiore è l'**affinità** della formazione con le caratteristiche idiosincratiche dell'organizzazione maggiore è il potenziale modificativo di essa.

Un secondo fattore abilitante è stato il **ruolo e il posizionamento del formatore**, la cui conoscenza approfondita del contesto aziendale ha rappresentato un vantaggio decisivo. Grazie a questa consapevolezza, è stato possibile progettare percorsi formativi specifici e su misura, che hanno risposto efficacemente alle esigenze reali di Arix, sia dal punto di vista tecnico che organizzativo. La formazione ha quindi fornito competenze pratiche e facilmente implementabili, con un impatto diretto sui processi aziendali, dalla gestione dei dati produttivi alla redazione del bilancio di sostenibilità.

Pertanto, la seconda conclusione è la seguente: la conoscenza del formatore/dell'ente formativo rispetto al contesto di applicazione della formazione è un elemento fondamentale e imprescindibile per la buona realizzazione di essa. Quindi, l'organizzazione e l'ente formativo devono essere in grado di intessere una relazione proficua e positiva, basata sulla fiducia, in cui vengono superati gli usuali ruoli formatore/formando per creare un contesto in cui viene definito un obiettivo e si diventa **partner** nel percorso delineato per raggiungerlo.

Infine, il **coinvolgimento del board aziendale e del vertice strategico** è stato cruciale per il successo della formazione. L'allineamento tra obiettivi formativi e strategici ha favorito la diffusione della cultura della sostenibilità e dell'innovazione a tutti i livelli aziendali. Questo supporto ha contribuito a creare un clima di responsabilizzazione e partecipazione, abbattendo le resistenze e stimolando il coinvolgimento attivo dei partecipanti.

La terza conclusione, quindi, sottolinea come il percorso formativo per avvenire con successo necessiti della **sponsorship dei vertici organizzativi**. Tale promozione è fondamentale per far sì che il processo venga percepito e riconosciuto come **coerente** e allineato alla strategia e alla direzione intrapresa dall'organizzazione; dinamica che può avvenire esclusivamente grazie a una netta e condivisa approvazione del percorso formativo e da una conseguente comunicazione di ciò da parte del top management.

5.2 Le buone prassi in Arix

La formazione realizzata in Arix si distingue per l'adozione di buone prassi metodologiche che verranno qui generalizzate così che esse possano essere prese come esempio per altre organizzazioni in situazioni analoghe.

Innanzitutto, la formazione è stata redatta seguendo **i principali step previsti dal cambiamento organizzativo**: diagnosi, gestione, valutazione, monitoraggio e sostenimento. Avere in mente tali step in maniera precisa e definita sin dal principio consente di strutturare il percorso formativo avendo precisamente in mente le ricadute e gli effetti che si vuole ottenere tramite la sua realizzazione. Spesso, infatti, vengono privilegiati gli aspetti performativi di tale processo, ovvero quelli centrali, senza prestare troppa attenzione alle fasi di diagnosi e sostenimento, che rappresentano invece quelle particolarmente cruciali per etichettare un percorso come **efficace**. In Arix, intercorrendo un rapporto di stima e fiducia tra formatore e formandi ciò è stato possibile poiché la fase di diagnosi ha permesso di indagare con trasparenza e senza timore le necessità formative organizzative e al contempo il processo di sostenimento è avvenuto e continua avvenire senza che venga percepito lo spettro valutativo che troppo spesso induce a mentire su quanto effettivamente approntato.

Alla luce di questo, come prima buona pratica si tiene quindi a sottolineare l'importanza di adottare un approccio **strutturato** e **consapevole** che tenga conto delle fasi prima menzionate. Per far questo, un elemento imprescindibile è la creazione di un rapporto di **partnership strategica** tra chi eroga la formazione e chi la fruisce.

Un altro aspetto fondamentale è stato il coinvolgimento di diversi membri dell'organizzazione provenienti da diverse funzioni organizzative quali: **amministrative, strategiche e operative**. La partecipazione di figure chiave come le risorse umane, l'RSPP, il responsabile dei sistemi di gestione e della programmazione produttiva ha permesso in Arix di abbattere **i silos organizzativi**. Questo approccio, oltre a facilitare una **maggiore condivisione della conoscenza** e la **diffusione di buone pratiche** all'interno dell'azienda, ha permesso di **migliorare i processi di collaborazione e allineamento tra diversi settori**.

La seconda buona pratica apprendibile dal caso Arix è proprio questa, ovvero, essere consapevoli che per far sì che la transizione green avvenga bisogna comprendere la natura fortemente **trasversale** e **transdisciplinare** del che il concetto incarna, affrontandolo di conseguenza. Un modo per farlo è proprio quello di coinvolgere persone provenienti da quante più funzioni organizzative possibile per far sì che i contenuti affrontati nella formazione vengano considerati e successivamente messi a terra tenendo in mente le diverse prospettive da cui vengono osservati. Pertanto, in sintesi, la transizione green e le formazioni ad essa collegata necessitano un approccio **olistico** e **integrato**.

Infine, la formazione è stata inoltre progettata e svolta in modo ricorsivo e iterativo, attraverso processi di **sensegiving, sensemaking** e **negoziiazione dei significati**. Le sessioni teoriche sono state integrate da attività pratiche di action learning, come l'analisi dei dati delle macchine connesse in ottica 4.0, la revisione delle schede tecniche dei prodotti e la costruzione condivisa del bilancio di sostenibilità. Questo approccio ha permesso di consolidare le competenze acquisite, favorendo una reale applicazione delle conoscenze e un progressivo miglioramento dei processi aziendali.

Pertanto, la terza e ultima buona pratica riguarda proprio la capacità di comprendere che per generare dei cambiamenti a lungo termine è necessario tenere presenti i processi di **attribuzione, creazione e negoziiazione di senso** che prendono vita intorno al tema della sostenibilità. Per far sì che questo avvenga è necessario promuovere una **cultura di sicurezza** in cui le persone possano sentirsi serene nel dialogare e controbattere con gli esperti sul tema all'interno degli ambienti formativi preposti.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Arix S.p.A
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Produzione tessile - Pulizie domestiche
Ambito tematico strategico	Ambiente 4.0
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AV/O93/ 27A Titolo Piano: Formazione a sostegno della Green Transition e della circular Economy nelle imprese aderenti Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Upgate
Tematiche formative	Green Transition e Industry 4.0 per Trasformare i dati della sensoristica industriale in informazioni per la pianificazione della produzione in ottica sostenibile e ottimizzare i processi produttivi in ottica smart e eco-sostenibile.
Modalità didattiche	Lezioni frontali, TOJ, Action Learning, Esercitazioni, Verifiche
Elementi di interesse	Il caso di Arix è interessante perché rappresenta un esempio concreto e virtuoso di come un'azienda con una lunga storia, radicata in un contesto familiare e territoriale, sia riuscita ad affrontare con successo le sfide della Green Transition e della Circular Economy attraverso una formazione mirata e ben progettata. Questo caso fornisce numerosi spunti di riflessione e di analisi che lo rendono particolarmente rilevante sia dal punto di vista organizzativo che metodologico.
Risultati della formazione	Produzioni del primo report di sostenibilità, efficientamento dei processi, implementazione di una cultura sostenibile orientata alla big data analysis
Buone Prassi Formative	Coinvolgimento di diverse funzioni organizzative; partnership strategica tra ente erogatore e organizzazione; processi di creazione, attribuzione e negoziazione di senso organizzativamente trasversali sul tema della sostenibilità