



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

G.COMM

Ambito Tematico Strategico
Transizione verde ed Economia circolare

**PREPARARE IL TERRENO PER UNA
GREEN TRANSITION FERTILE**

A cura di Nicola Castelli

Codice identificativo del Piano: AV/050/21B

**Titolo del Piano Formativo: 'CIRCOLARITA' COME MODELLO DI BUSINESS:
ECONOMIA INTEGRATA, ECOSISTEMI E BENESSERE UMANO'**

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 3
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 4
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 5
2.4 Considerazioni riepilogative	pag. 6
3. IL PIANO FORMATIVO	
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pag. 7
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 9
3.3 Considerazione riepilogative	pag. 13
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	
4.1 L'impatto della formazione	pag. 14
4.2 Considerazioni riepilogative	pag. 16
4. CONCLUSIONI	
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 16
5.2 Le buone prassi formative aziendali	pag. 16
5.3 Considerazioni riepilogative	pag. 17

1. INTRODUZIONE

Il Piano Formativo oggetto di questo report valutativo fa riferimento all'Avviso 2/2021 - *Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti* ed è riconducibile all'ambito strategico relativo alla *Transizione Verde e all'Economia Circolare*. Come avremo modo di approfondire, l'intenzione di G.COMM di aderire al Piano nasce da quello che possiamo chiamare *'interesse preventivo'*, ovvero: a partire dalla consapevolezza che negli anni a seguire non solo i vincoli di legge ma più in generale il mercato e la sensibilità sociale avrebbe necessitato una revisione dei processi produttivi in chiave green, l'azienda ha deciso nel 2021 di sfruttare le opportunità offerte dall'Avviso Fondimpresa per iniziare un percorso di sensibilizzazione e familiarizzazione con contenuti, normative e strumenti che sarebbero poi stati ripresi e sviluppati negli anni a seguire, come in effetti è sta accadendo. Nello specifico c'era un forte interesse a comprendere i principi fondanti dell'Economia Circolare per coglierne le possibili declinazioni all'interno della specifica realtà organizzativa: l'intento finale era quella di minimizzare l'impatto ambientale dei prodotti lungo l'intero ciclo di vita degli stessi, intervenendo sia sui processi interni sia sulle dinamiche che si creano con gli attori che partecipano alla filiera.

Ricordiamo che, affinché ciò sia possibile, risulta fondamentale rivedere il modello di business aziendale e declinarlo sui principi dell'Economia Circolare per poter creare una sorta di *"shift culturale"*: l'azienda non deve più ragionare ermeticamente, considerando solo la propria relazione con l'ambiente ma deve saper analizzare il proprio piano produttivo e il proprio modello di business in generale per rivederlo in chiave sostenibile con una visione prospettica con riguardo al contesto delle altre imprese, valutando costantemente il proprio impatto ambientale e creando contestualmente un vantaggio economico per sé e per le altre aziende in filiera. La *"prospettiva allargata"* si deve tradurre in una migliore coordinazione tra gli attori della filiera, limitando l'impatto ambientale e generando al contempo valore. Affinché un tale cambio di paradigma conduca ad una maggiore produttività, è necessaria una pianificazione strategica degli obiettivi che sia capace di coinvolgere gli altri stakeholder in questo processo. Raggiungere la sostenibilità, avviare l'innovazione di processo per l'adozione di modelli di economia circolare è un percorso lungo e delicato che richiede l'adozione di strumenti quali la valutazione di impatto ambientale, l'analisi del ciclo vitale di un prodotto/servizio nonché l'analisi dei costi e dei benefici, integrata con la valutazione delle esternalità ambientali. Questi strumenti di analisi e valutazione consentono alle imprese di implementare le strategie sostenibili che devono essere integrate e ben coordinate nelle strategie generali di business, agendo sul ciclo degli approvvigionamenti, sull'innovazione tecnologica, sulla comunicazione, cercando sincronia tra gli obiettivi commerciali e quelli di sostenibilità; tali strategie dovranno prevedere il coinvolgimento degli stakeholders aziendali, dei fornitori e dei clienti, in quanto l'Economia Circolare è un modello che implica condivisione, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile, e che deve contribuire a recuperare i gap di circolarità esistenti in termini di riduzione dell'utilizzo delle risorse, allungandone l'utilizzo delle stesse, di utilizzo di materie prime rigenerative sostituendo i combustibili fossili, le sostanze inquinanti e i materiali tossici, nonché riutilizzando le risorse garantendo un approvvigionamento circolare attraverso una raccolta di qualità dei rifiuti e un riciclo dei materiali con un conseguente design di prodotto finalizzato al suo riciclo e riutilizzo.

Per fare in modo che una transizione così radicale in termini 'filosofici' prima ancora che operativi potesse svilupparsi in modo organico e fertile, la proposta di adesione al Piano Formativo in oggetto arrivata da *ECOLE – Enti Confindustriali Lombardi per l'Education* (partner nel quale G.COMM nutrive stima e fiducia) è stata accolta con estremo interesse.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Prima di entrare nel merito delle specifiche attività formative progettate ed erogate attraverso il Piano focalizziamoci sull'azienda, ripercorrendone la storia e identificandone le principali strategie di sviluppo così da comprendere meglio in che modo le Azioni realizzate si sono inserite all'interno di questo quadro organizzativo.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

G.COMM nasce nel 2004 a Sulbiate (MB) come azienda a conduzione familiare: progetta, produce e distribuisce lampade per studi odontoiatrici e medicali, così come lampade sbiancanti, simulatori, sistemi di supporto e componenti. Si occupa della progettazione e della creazione dei prodotti a partire dalla materia prima fino all'installazione, posizionandosi come una delle aziende leader del mercato a livello mondiale. Come racconta Monica Nardo (Accounting Supervisor) nell'intervista realizzata per l'attività di Monitoraggio Valutativo, l'azienda inizialmente era focalizzata sulla produzione di impianti di illuminazione cavo orale avendo sostanzialmente come unici interlocutori odontoiatri e odontotecnici. La crescita e lo sviluppo dell'azienda e dei prodotti è andato di pari passo con il consolidamento della relazione di fiducia con i clienti: qualunque tipo di innovazione è sempre stata guidata dall'intenzione di offrire una *user experience* più soddisfacente ed efficace. Il punto quindi non era integrare la nuova tecnologia che la ricerca metteva a disposizione ma capire come essa poteva essere integrata nei prodotti G.COMM ed essere resa fruibile nel modo più funzionale possibile per gli utilizzatori finali e i loro clienti/pazienti. Il risultato è stato la realizzazione di prodotti estremamente innovativi e originale, motivo per il quale il brevetto industriale della maggior parte di essi è stato registrato a livello italiano o europeo.

L'alta qualità tecnica e la funzionalità al servizio dell'operatore sono al centro della vision di G.COMM, che nel tempo ha progressivamente ampliato la propria gamma di prodotti, passando dalla semplice illuminazione del cavo orale a un intero sistema che include sbiancamento e videoripresa, fino ad arrivare a degli impianti di illuminazione dell'intera sala operatoria. Particolarmente interessanti sono state le evoluzioni degli strumenti di videoripresa, introdotti nel 2013 e poi sviluppati sia in relazione alle normative sanitarie sia in virtù delle esigenze dei clienti e delle opportunità applicative: molto ingegnoso ad esempio il modo in cui, durante il Covid, questo tipo di strumenti hanno reso possibile ai genitori che non potevano stare con i figli durante le visite odontoiatriche di vedere cosa accadeva all'interno delle sale. Senza dimenticare l'utilizzo delle attrezzature di video-streaming anche per finalità accademiche e formative: a tal proposito ci sembra importante sottolineare le numerose collaborazioni che G.COMM ha sviluppato e consolidato con Università ed enti che erogano Master post-graduate, fornendo loro le attrezzature necessarie ad allestire le sale settoriali usate per la formazione degli studenti. Non solo: le attività di ricerca e sviluppo, presidiate dall'Amministratore Delegato Nicola Giaffreda, vengono messe al servizio dei Key Opinion Leader del settore per la progettazione dei protocolli medico sanitari. Negli ultimi anni il focus principale, dal punto di vista dello sviluppo prodotti, è stato quello relativo alla decontaminazione dell'acqua e la sterilizzazione delle superfici. Ciò ha portato alla realizzazione di una nuova linea denominata SAFE YOU che include purificatori d'aria e diverse soluzioni sterilizzanti detergenti e disinfettanti.

Oggi G.COMM è una piccola grande eccellenza con 21 dipendenti e un fatturato medio di circa 3 milioni di euro: il 90% deriva dal mercato odontoiatrico e l'85% dei clienti sono esteri (45 Paesi nel mondo), con una forte relazione in particolare con il Nord America. Il restante 10% del fatturato arriva da prodotti per la podologia e la medicina estetica e uno degli obiettivi strategici è quello di ampliare ulteriormente i mercati di riferimento, con particolare interesse per quello veterinario. La sua vocazione e ambizione resta comunque quella di mantenersi in primis come punto di riferimento per medici odontoiatri che cercano prodotti di alta qualità e affidabilità. Come l'azienda stessa afferma sul proprio sito: *“Cosa ci contraddistingue? Siamo vicini al medico: grazie al contatto frequente e personale con l'odontoiatra, abbiamo potuto incorporare nei prodotti i bisogni e i desideri dei professionisti che ricercano una visione ottimale nell'area di lavoro e nell'ambiente circostante. [...] L'ascolto del cliente guida la scelta di materiali, specifiche e stile dei prodotti. [...] Siamo orgogliosi di essere produttori, manteniamo tutto il ciclo produttivo all'interno dell'azienda, a partire dai componenti. Per questo continuiamo ad investire nell'organico, nei processi produttivi e in macchinari all'avanguardia. [...] Il futuro riserva – ne siamo certi – nuove opportunità di crescita sia per noi che per i nostri partner. Un obiettivo impegnativo ma realizzabile attraverso i nostri valori e punti di forza: l'ascolto dell'utilizzatore e la gestione interna dell'intero ciclo produttivo, centrata su tecnologie d'avanguardia.”*

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Alla luce delle caratteristiche distintive dell'azienda presentate nel paragrafo precedente, passiamo ora a delineare le macro direzioni che G.COMM ha messo a fuoco per proseguire nel suo processo di crescita. La premessa è che il loro mercato di riferimento negli ultimi anni, come in molti altri casi, ha vissuto un andamento del tutto eccentrico rispetto alla norma, ovvero: se nel 2020/21, a causa della pandemia, si è riscontrata una fortissima crescita dovuta al timore dei clienti di restare senza materiali e strumentazioni, nei due anni successivi si è assistito ad un prevedibile processo di contrazione degli ordini. Come racconta Monica Nardo, Accounting Supervisor, è solo nel 2024 che si è ritornati ad un andamento più lineare. Detto questo, come anticipato, G.COMM sta lavorando per riprendere e proseguire il suo percorso di sviluppo: da una parte puntando sull'innovazione di prodotto (anche con l'introduzione di nuove linee), dall'altra cercando una maggior affermazione in nuovi mercati, a partire da quello veterinario.

Va inoltre specificata un aspetto molto importante, che sta segnando e segnerà in modo determinante le caratteristiche del principale mercato a cui G.COMM si rivolge, ovvero quello odontoiatrico. Se fino a qualche anno fa i loro interlocutori principali sono stati (e in parte continuano ad essere) dentisti che gestiscono piccoli studi a conduzione individuale o tutt'al più familiare, stanno iniziando a diffondersi sempre di più studi che raggruppano più professionisti o addirittura delle vere e proprie catene che offrono servizi di odontoiatria con Centri distribuiti su ampi territori. Questo fenomeno va ricondotto a due principali motivazioni:

- L'evoluzione tecnologica sempre più impattante sulle strumentazioni sta aumentando in modo significativo i costi di gestione di uno Studio dentistico, che faticano ad essere ammortizzati da un singolo professionista.;
- Sta venendo meno, dal punto di vista delle abitudini culturali, la tendenza a mantenere una relazione di fiducia continuativa con un odontoiatra o un odontotecnico. Il pubblico tende a rivolgersi con sempre maggior frequenza a Centri che offrono prestazioni a prezzi più competitivi, cambiando con una certa facilità in caso di opportunità più vantaggiose.

Il risultato è che aziende come G.COMM si trovano nella condizione di dover ripensare completamente il loro modo di relazionarsi con il mercato, perché ovviamente le grandi Catene adottano criteri di selezione dei fornitori molto diversi rispetto ai singoli professionisti. Questa transizione sta comportando un forte ripensamento delle strategie di vendita, sulle quali l'azienda sta lavorando con grandissima attenzione. Bisogna poi tener presente che l'impatto di questi cambiamenti si ripercuote anche sulle scelte tecniche relative alla ricerca e sviluppo dei prodotti: se in futuro, all'interno dello stesso Studio, dovrà essere possibile effettuare più tipologie di intervento sui pazienti (anche a seconda del tipo di professionista che lo utilizza), ecco allora che le strumentazioni dovranno consentire una certa varietà di impiego. Questo è il motivo per il quale una delle principali linee di sviluppo strategico ha a che fare con la progettazione di linee di prodotti integrati.

C'è poi un ulteriore tema che sta influenzando le scelte strategiche di G.COMM e riguarda un trend di genere: sebbene fino a poco tempo fa la stragrande maggioranza di dentisti erano di sesso maschile, le proiezioni statistiche dicono che il numero di donne che si affacciano a questa professione è in netto aumento e nel giro di pochi anni il loro numero raggiungerà o addirittura supererà quello dei colleghi maschi. Questo dato per G.COMM è decisamente importante: dal punto di vista ergonomico, delle modalità di impiego e dei criteri di scelta, il fatto che macchinari così delicati e complessi come quelli che l'azienda produce debbano essere utilizzati da un uomo o una donna fa una enorme differenza. Se nel prossimo futuro i loro utilizzatori finali diventeranno anche o addirittura perlopiù di sesso femminile, le caratteristiche, il design e la conformazione dei diversi prodotti dovranno cambiare.

Come appare evidente i fronti aperti sono molteplici, ma G.COMM appare consapevole delle profonde trasformazioni che il mercato di riferimento sta attraversando e attrezzata a giocare d'anticipo per non farsi cogliere

impreparata. È proprio questa attitudine a *‘farsi trovare pronti’* e la forte predisposizione all’innovazione (tanto di prodotto quanto di processo) che sta all’origine dell’adesione al Piano formativo in oggetto.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Sulla base di quanto appena descritto, non hanno stupito le considerazioni espresse da Manuela Nardo (Procurement & H.R. Operations) attraverso l’intervista realizzata ai fini del Monitoraggio Valutativo in relazione al rapporto fra obiettivi aziendali e attività di formazione. Le sfide che G.COMM si trova a dover fronteggiare sono molteplici e rilevanti e l’azienda intende approcciarle con la proattività e la lungimiranza che da sempre caratterizzano la cultura organizzativa. Questo vuol dire usare anche la leva della formazione per lavorare su più fronti:

- Per prima cosa tenere i dipendenti ‘sul pezzo’, soprattutto rispetto all’aggiornamento delle competenze tecniche relative alla funzione aziendale di riferimento;
- In secondo luogo per anticipare, in alcuni casi, delle questioni sulle quali l’impresa sarà chiamata a introdurre cambiamenti (per ragioni normative e/o di orientamento del mercato) e rispetto alle quali è quindi importante preparare il terreno;
- Infine per prendersi cura dello sviluppo professionale delle persone così da consolidare la relazione di fiducia con l’azienda e favorire la retention (tema oggi particolarmente delicato).

Gli interventi formativi riconducibili al Piano in oggetto rispondono perfettamente soprattutto al secondo e al terzo obiettivo. Ricordiamo che in Italia hanno iniziato ad essere introdotte normative stringenti riconducibili all’ambito Green: nel 2020 era inoltre entrato in vigore d.lgs. 116/2020 in cui venivano recepite le prime due direttive europee (*Pacchetto Economia Circolare*) sui rifiuti, gli imballaggi e i rifiuti di imballaggio. Tale decreto ridisegnava il quadro normativo italiano in materia di gestione dei rifiuti, rafforzando l’istituto della responsabilità estesa del produttore, incentivati quindi a tenere in maggior conto, al momento della progettazione dei loro prodotti, della riciclabilità, della riutilizzabilità e della riparabilità. A questi vincoli si è poi aggiunto quello di redazione del bilancio di sostenibilità, previsto per il 2026 per le piccole-medie imprese.

Per iniziare ad avviare una vera *green transition* a livello organizzativo e allo stesso tempo offrire ai dipendenti un’opportunità di formazione di valore, l’adesione all’iniziativa proposta a G.COMM da Ecole (partner con cui era già in essere un rapporto di fiducia) è sembrata un’occasione da non perdere.

2.4 Considerazioni riepilogative

Integrando le informazioni raccolte dalle interviste realizzate con materiali reperiti on line e sul sito dell’azienda, si può affermare che G.COMM rappresenta un ottimo esempio di lungimiranza strategica e intraprendenza imprenditoriale: la forte propensione all’innovazione tecnologica e alla qualità produttiva ben si sposano con una politica di gestione del personale che utilizza la formazione come concreta opportunità per perseguire i propri obiettivi valorizzando le proprie risorse più preziose, ovvero le persone. Come avremo modo di vedere in seguito, questa cura nei confronti tanto dei prodotti quanto dei dipendenti si è tradotta in una altrettanto elevata attenzione nei confronti della progettazione delle Azioni previste dal Piano e negli ulteriori step che ne sono conseguiti.

3. IL PIANO FORMATIVO

Entriamo adesso nel merito delle specificità del Piano Formativo realizzato e la sua correlazione con le specificità dell'Avviso a cui faceva riferimento.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi e la successiva individuazione delle azioni formative specifiche è stata realizzata dagli esperti coinvolti dagli Enti di Formazione in ATS, segnatamente Ecolife, Centoform e CIS con la collaborazione del management e dei responsabili di funzione delle imprese coinvolte, oltre ai docenti che affiancano e supportano le imprese nella transizione verso modelli di business circolari. L'analisi dei fabbisogni è un'azione fondamentale che garantisce la realizzazione di interventi formativi efficaci. Nello specifico, per la definizione del fabbisogno formativo è stata adottata una metodologia che integra le seguenti dimensioni:

- a livello macro, grazie alla visione complessiva e agli obiettivi che la filiera metalmeccanica deve porsi in tema di circular economy;
- on field, attraverso un'indagine approfondita condotta direttamente nelle singole imprese che ha visto il coinvolgimento attivo del management e dei responsabili di funzione; per la codifica e decodifica dei dati e per la redazione del progetto complessivo degli investimenti hanno apportato il loro contributo professionisti esterni esperti nell'ambito tecnologico e ambientale.

La dimensione macro ha preso in considerazione gli scenari previsionali, individuando le aree tematiche che potevano supportare imprese e lavoratori della filiera metalmeccanica nel raggiungimento dei propri obiettivi di crescita nel rispetto dell'ambiente. La dimensione relativa al contesto lavorativo consente invece di individuare i fabbisogni come necessità, più o meno esplicita, di adeguare le competenze delle persone alle caratteristiche della struttura organizzativa e alle procedure operative aziendali, in funzione delle attuali e future esigenze in tema di protezione della sicurezza informatica aziendale; inoltre, ci si è potuti focalizzare sulla necessità di superare il gap esistente tra le competenze possedute attualmente dai singoli dipendenti e quelle necessarie per svolgere una determinata attività. Ricordiamo che il Piano è stato progettato e realizzato in collaborazione con il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Ferrara, da cui proveniva il coordinatore del team di Ricerca che ha accompagnato e supervisionato tutte le fasi: il Prof. Massimiliano Mazzanti, Direttore del Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Ferrara, Professore Ordinario di Politica economica, docente esperto di Macroeconomia, Economia e politica ambientale ed Economia ecologica nonché Presidente dell'Associazione Italiana di Economia dell'ambiente e delle risorse naturali. Mazzanti è stato affiancato dalla Prof.ssa Emy Zecca. Emy Zecca è ricercatrice post-dottorato (SECS-P/02) presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Ferrara. In generale, l'attività di rilevazione dei fabbisogni, gestita attraverso un dialogo approfondito con i referenti di tutte le aziende coinvolte nel Piano (la dott.ssa Vaudagna in questo caso), ha fatto emergere le seguenti esigenze formative:

- Acquisizione di conoscenza e consapevolezza del quadro generale in relazione all'impatto delle attività di impresa;
- Sviluppo di prodotti dal design sostenibile con una visione ampia e strategica che consenta loro di migliorare la sostenibilità ambientale dei prodotti partendo dalla loro progettazione/riprogettazione, intervenendo su durabilità, riparabilità, possibilità di aggiornamento e riciclabilità degli stessi e, quindi, sul ciclo di vita del prodotto, che deve essere allungato il più possibile, attraverso il riciclo e/o il riutilizzo dei suoi componenti;
- Conoscenza delle opportunità legate all'applicazione di nuove tecnologie per l'implementazione della Circular Economy, per rivedere i propri processi in un percorso verso la dematerializzazione dei

documenti e dei dati, da cui possono derivare benefici organizzativi (in termini di risparmio di tempi e di costi) e ambientali (riduzione dell'utilizzo di carta), al fine di supportare la trasformazione delle strategie delle organizzazioni in ottica di green governance;

- Coinvolgimento degli stakeholders e comunicazione, per fornire informazioni sia verso l'interno che verso l'esterno relativamente alle implicazioni ambientali delle proprie attività, prodotti e servizi, aumentando il proprio impegno verso la sostenibilità ambientale, che deve essere definito all'interno della Policy Aziendale, ma anche coinvolgendo attivamente i propri stakeholders;
- Gestione virtuosa dei rifiuti e degli scarti industriali per acquisire metodologie e strumenti volti alla successiva definizione di obiettivi e piani di miglioramento in grado garantire l'ottimizzazione della gestione dei rifiuti e degli scarti industriali, conoscendone i criteri della loro gestione, ed avviare le successive azioni di recupero e riutilizzo, individuando soluzioni alternative allo smaltimento e soluzioni ecocompatibili, anche in simbiosi con altre attività produttive;
- Adozione di un modello di business circolare, a partire dall'analisi e valutazione del percorso di transizione aziendale verso un modello produttivo che consenta di: garantire una maggiore efficienza nella produzione; consumare meno risorse naturali e meno materiali o materie prime; dare priorità a risorse rinnovabili e a materiali con minore impatto ambientale; favorire il riutilizzo del prodotto e dei suoi componenti una volta che si è completato il suo ciclo di vita; riciclare le materie prime inserite nei prodotti per poterle trasformare in nuovi prodotti, materiali e sostanze, nonché recuperare i rifiuti non riutilizzabili e non riciclabili.

Nello specifico, in relazione alle figure professionali di G.COMM rispetto alle quali è stata effettuata una valutazione delle competenze, riportiamo qui di seguito la tabella sintetica che mostra il rapporto fra competenze già presenti e competenze da acquisire attraverso il Piano:

RUOLI	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
Responsabile Ufficio Tecnico – Ricerca e Sviluppo	Organizzare le fasi di progettazione produzione e collocazione dei prodotti	Analizzare punti di forza e punti deboli del sistema di Business aziendale in relazione alle esigenze ambientali
Responsabile di Produzione	Gestire e ottimizzare la catena di fornitura nell'ottica della riduzione di tempi e costi	Impostare le azioni e gettare le basi per un nuovo Modello di Business circolare
Responsabile Acquisti – Risorse Umane	Gestire i rifiuti ed il loro smaltimento secondo le norme vigenti	Valutare la sostenibilità dei prodotti già in fase di progettazione
Responsabile Logistica - Magazzino	Impostare un sistema di analisi complessiva dei materiali utilizzati	Valutare nuove opportunità tecnologiche che favoriscano la circolarità
Responsabile amministrativo	Seguire la normativa cogente in materia di rifiuti	

	Individuare gli stakeholders dell'impresa Organizzare ordini di materiali e spedizione dei prodotti finiti Gestire le fasi di vita del prodotto dalla progettazione allo smaltimento	Mappare la produzione di consumi, di rifiuti e scarti per migliorarne la gestione e il riutilizzo Coinvolgere gli stakeholders attraverso la valorizzazione degli obiettivi aziendali e la condivisione delle scelte ambientali dell'impresa Impostare un sistema di valutazione dell'LCA
--	--	---

Prendendo in considerazione la lista delle figure professionali coinvolte nella formazione, vanno evidenziate due scelte importanti fatte dall'azienda:

- La prima è quella di far partecipare al percorso i Responsabili di quasi tutte le funzioni organizzative, così che poi potessero trasmettere ai propri collaboratori le informazioni, gli strumenti e le indicazioni correttive (in termini di processi e prassi produttive) che sarebbero scaturite dall'aula;
- La seconda è quella di escludere la funzione commerciale per ragioni di consequenzialità: nella misura in cui la *Green Transition* impatta sostanzialmente sui processi produttivi, non aveva senso coinvolgere in prima battuta chi si occupa di vendere i prodotti. Le figure commerciali sarebbero state coinvolte in un secondo momento, una volta cioè che i cambiamenti fossero stati implementati, per capire come comunicare ai clienti e valorizzare le innovazioni apportate.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Passiamo ora ad analizzare il processo formativo nella sua articolazione vera e propria, a partire dalla progettazione. Come anticipato, l'obiettivo trasversale a tutte le azioni formative, strettamente correlate fra loro, era quello di creare e/o migliorare e qualificare competenze e conoscenze per favorire e supportare il percorso di riprogettazione del ciclo di vita dei processi e dei prodotti in un'ottica di successivo sviluppo di una filiera integrata per l'adozione di prassi che contribuissero a migliorare le performance ambientali delle imprese attraverso una maggiore circolarità dei processi. Questo macro-obiettivo è stato poi tradotto in obiettivi specifici, i principali dei quali erano:

- *Process modelling* con il perseguimento dell'ottimizzazione del ciclo di progettazione e produzione, nonché dei consumi collegati in ottica di benessere complessivo;
- Miglioramento della sostenibilità ambientale dei prodotti attraverso l'applicazione dei principi dell'Eco Design e la conoscenza di soluzioni tecnologiche strumentali alla circular economy;
- Miglioramento degli strumenti in capo all'impresa per l'ottimizzazione della gestione dei rifiuti e degli scarti industriali attraverso il potenziamento delle azioni di recupero e riutilizzo degli stessi, anche attraverso processi di simbiosi industriale.

A partire da questi presupposti, sono state articolate 4 azioni formative che li ‘mettessero a terra’. Riportiamo qui di seguito una tabella riassuntiva che evidenzia obiettivi, contenuti e conoscenze/competenze in esito di ciascuna di esse:

TITOLO	OBIETTIVI	CONTENUTI	CONOSCENZE E CAPACITÀ IN ESITO
LO SVILUPPO SOSTENIBILE E IL QUADRO DI RIFERIMENTO	Acquisire conoscenza in relazione alla cornice politica economica e normativa nonché alle strategie europee e nazionali in tema di Economia circolare	Introduzione al tema dello sviluppo sostenibile: dalla Convenzione di Rio fino all’Agenda 2030 La dimensione istituzionale dello sviluppo sostenibile: European green deal/ strategie di sviluppo sostenibile nazionale e regionale I Piani di finanziamento: European Green Deal, PNRR, React-EU, PON, FESR, FSE, etc.. Dal modello lineare al modello di economia circolare: vincoli ed opportunità Il quadro delle politiche e strategie europee e nazionali. Integrare Economia circolare, energia, decarbonizzazione. Il ruolo dell’apparato regolatorio	Conoscenza del quadro delle politiche e strategie europee e nazionali e del contesto normativo per integrare i processi di modulazione del business in chiave Economia circolare Ideare le azioni propedeutiche al nuovo Modello di Business circolare
IL NUOVO MODELLO DI BUSINESS	Acquisire le corrette conoscenze e competenze per applicare i principi di economia circolare e sostenibilità ridisegnando il modello di business aziendale	La filiera circolare/Recupero, riciclo/ Estensione della vita del prodotto/ Piattaforma di condivisione/ Prodotto come servizio Metodologie per valutare la circolarità dei processi	I principi di economia circolare e sostenibilità per ridisegnare il modello di business aziendale e gettare le basi per un nuovo Modello di Business circolare

		Mappatura dei consumi di materie prima, provenienza, approvvigionamenti Mappatura dei rifiuti, scarti di produzione, destinazione ed impatto Mappatura degli stakeholder e modalità di coinvolgimento	Saper analizzare punti di forza e punti deboli del sistema di Business aziendale in relazione alle esigenze ambientali. Impostare le azioni e gettare le basi per un nuovo Modello di Business circolare. Valutare la sostenibilità dei processi e dei prodotti già in fase di progettazione.
MODELLO DI BUSINESS CIRCOLARE ED ECO-DESIGN	Acquisire le corrette conoscenze e competenze per valutare le possibili applicazioni al business aziendale dell'ecodesign come fattore abilitante il business circolare.	Il mercato delle materie prime e seconde Il ruolo dell'eco-design nei nuovi prodotti circolari: Materials selection/ Process selection and management/ Process modelling/ Sustainable manufacturing/End of Life management/ Design for Disassembly/Design for Recycling-Remanufacturing-Reuse/Design for Circular Economy Fattori abilitanti il business circolare	Concetto di sostenibilità e circolarità nella vita del prodotto e le opportunità di mercato delle materie prime seconde. Conoscere ruolo e applicazioni dell'ecodesign nell'economia circolare. Gestire l'Ecodesign in un sistema LCA Saper Valutare la sostenibilità dei prodotti già in fase di progettazione potendo contestualmente già valutare in fase progettuale la produzione di consumi, di rifiuti e scarti per migliorarne la gestione e il riutilizzo

IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA	Conoscere ed applicare i concetti di sostenibilità e circolarità nella vita del prodotto attraverso le potenzialità delle nuove tecnologie. Introdurre soluzioni tecnologiche come volano per la circular economy	La sostenibilità nelle politiche di impresa: innovazione tecnologica, organizzativa e formazione per nuove competitività sostenibili nei nuovi mercati Il ruolo delle nuove tecnologie e il loro impatto End of pipe Vs Eco-innovation Invenzioni (perché e come brevettare) I cicli tecnologici, biologici e industriali: Closed-loop and open-cycle management systems/ Circular manufacturing and lean thinking/ The processes of converting waste into new materials Gli standard di certificazione circolare	Conoscere il ruolo delle nuove tecnologie e il loro potenziale impatto nell'economia circolare. Conoscere i cicli tecnologici biologici e industriali Saper valutare nuove opportunità tecnologiche che favoriscano la circolarità in relazione al contesto aziendale di riferimento

Per quanto riguarda le metodologie didattiche adottate, possiamo distinguerne tre principali:

- Lezioni frontali, grazie alle quali i docenti potevano trasferire i contenuti hard relativi a ciascuna tematica affrontata attraverso slide e materiali integrativi;
- Esempi/Casi-studio, attraverso i quali veniva mostrata l'applicazione concreta dei concetti teorici veicolati. Particolarmente importante su questo fronte è stata l'individuazione, da parte dei docenti, di esempi aziendali compatibili per settore e dimensioni con Castel
- Esercitazioni pratiche, con cui provare ad adattare i contenuti proposti allo specifico contesto organizzativo di G.COMM. A partire dagli assessment sul grado di sostenibilità dell'azienda fino alla progettazione di processi produttivi alternativi.

Il mix si è rivelato vincente ed è stato possibile calibrarlo attraverso una stretta e continuativa relazione fra azienda (nella figura di Manuela Nardo), Soggetto Attuatore e docenti. Questa triangolazione è certamente stata uno degli ingredienti che hanno consentito al progetto di ottenere riscontri positivi. Il buon esito che è stato innanzitutto misurato attraverso la valutazione delle Azioni Formative, che questo caso è avvenuta attraverso:

- Somministrazione di un questionario strutturato a tutti i lavoratori partecipanti alle attività formative, volto a raccogliere il loro punto di vista sulla qualità delle attività formative e sull'impatto della formazione per la loro esperienza professionale;
- Somministrazione di un questionario strutturato a tutti i referenti delle imprese coinvolte, volto a raccogliere il loro punto di vista sulla qualità dei servizi che sono stati loro erogati nel corso della realizzazione del Piano e sulla utilità della formazione per la crescita professionale dei lavoratori partecipanti;
- Organizzazione di focus group con i soggetti a vario titolo coinvolti nella realizzazione del Piano, al fine di ricostruire le modalità con cui sono stati concretamente erogati i diversi servizi, i punti di forza e le criticità che li hanno contraddistinti e le possibili linee di intervento per migliorarli in futuro.

3.3 Considerazione riepilogative

Ripercorrendo le tappe fondamentali del progetto risulta chiaro come G.COMM abbia lo utilizzato come per mettere al servizio del proprio sviluppo organizzativo un'opportunità percepita come vantaggiosa per varie ragioni:

- La prima erano ovviamente le tematiche e i contenuti che il Piano intendeva veicolare, in linea con aspetti che G.COMM sapeva di dover iniziare ad approfondire;
- La seconda era la qualità dei docenti con i quali sarebbe stato possibile entrare in contatto e la solidità dell'impianto formativo che era stato imbastito dal Soggetto Attuatore (con cui l'azienda aveva una consolidata relazione di fiducia);
- La terza è la possibilità di co-progettare gli specifici interventi, così da poter customizzare contenuti e metodologie per rendere l'esperienza formativo il più coinvolgente, efficace e fertile possibile.

Come avremo modo di vedere nell'ultima parte del report, queste premesse hanno effettivamente dato i loro frutti.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Passiamo quindi ora ricostruire gli impatti a 360 gradi che le iniziative formative messe in campo dal Piano hanno avuto sull'azienda.

4.1 L'impatto della formazione

Per analizzare quest'ultimo aspetto del Piano faremo riferimento alle informazioni raccolte attraverso le interviste effettuate a Manuela Nardo (Procurement & H.R. Operations) e Mattia Visconti (Responsabile di Produzione), entrambi partecipanti a tutto il percorso formativo. A supporto delle loro considerazioni riporteremo anche alcuni materiali prodotti durante le attività d'aula, a partire dai quali sono state attivate successive azioni di implementazione tutt'ora in corso.

Come anticipato nel paragrafo precedente, uno degli aspetti maggiormente apprezzati delle Azioni Formative erogate è stata la forte connotazione pragmatica, cioè l'esplicita intenzione di accompagnare i partecipanti ad applicare alla propria realtà organizzativa i principi, i modelli e gli strumenti presentati. Uno degli esercizi più apprezzati è stata una sorta di self-assessment che ha consentito al gruppo di persone coinvolte di calcolare il grado

di sostenibilità dell'azienda: a partire da quella fotografia (integrata con alcuni contenuti teorici ed esempi pratici) è stato possibile creare un'EcoCanvas che raccogliesse e sintetizzasse le principali sfide che G.COMM intendeva affrontare per intraprendere la propria *Green Transition*, che riportiamo qui di seguito:

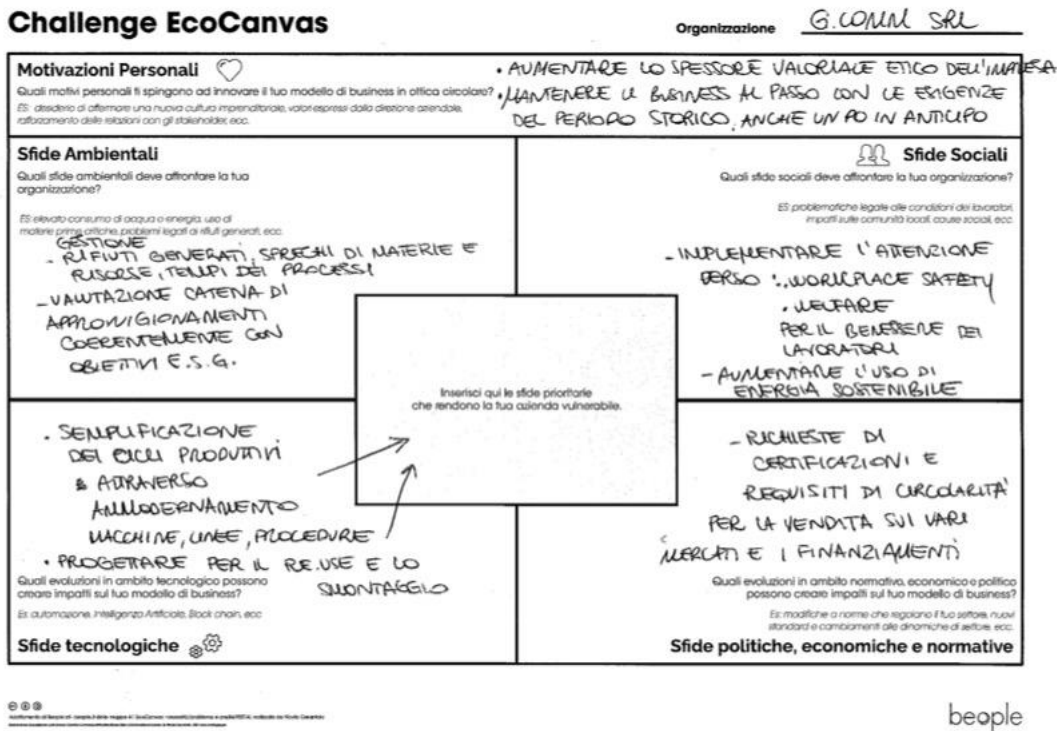


FIG.1 – EcoCanvas

A partire da questo documento e sotto la guida dei docenti, i partecipanti hanno potuto co-creare un vero e proprio *Sustainability Plan*: un progetto operativo che trasformava le ‘intenzioni’ identificate grazie all'EcoCanvas in azioni concrete associate a tre specifiche dimensioni identificate per aumentare il grado di sostenibilità dell'impresa, ovvero ENVIRONMENT (ambiente), MOBILITÀ e RESPONSABILITÀ SOCIALE. Qui di seguito alcuni estratti da tale documento e la matrice riassuntiva:

IMPATTO ESG	GOALS 2030	DESCRIZIONE	Ready to start?	WHEN	Vincoli	IMPACT
ENVIRONMENT EV1	 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION 15 LIFE ON LAND	Inventario dei resi dei prodotti per individuare opportunità di riutilizzo, ricondizionamento del prodotto o rivendita dei componenti (RE-GCOMM)	Yes			recupero MP, durata del prodotto
EV2	 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	Dematerializzazione con QR code di rimando al sito internet di parte del manuale installazione e uso; inserimento simboli smaltimento	No		verifica quali parti obbligatorie da norma	riduzione consumo materie prime
EV3	 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	Analisi delle componenti che tornano con le riparazioni per redesign per aumentare la durata di vita del prodotto	Yes			durata del prodotto
EV4	 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	Analisi delle componenti per generare un flusso di recupero materie prime	Yes			recupero MP

FIG.2 – Sustainability Plan (1)

4.2 Considerazioni riepilogative

Come risulta molto chiaro ripercorrendo le varie fasi del progetto, G.COMM ha perseguito con grande lucidità gli obiettivi che si era prefissa di raggiungere scegliendo di aderire al Piano. Il suo intento, lo ricordiamo, era quella di dotarsi delle conoscenze e degli strumenti necessari ad approcciare la *Green Transition* in modo proattivo e competente. L'idea non era quindi quella di una immediata spendibilità degli apprendimenti maturati, ma una loro successiva e progressiva rielaborazione a partire dai materiali che (come abbiamo visto) il percorso formativo ha consentito di produrre. Il supporto offerto dal Soggetto Attuatore, la qualità dei docenti, la possibilità di customizzare i contenuti veicolati e l'impiego di metodologie didattiche attive hanno fatto in modo che il processo andasse esattamente nella direzione desiderata, consentendo all'impresa di procedere con gli step successivi senza particolare criticità. Ancora una volta, la chiarezza d'intenti e la lungimiranza di visione si sono dimostrati degli ingredienti fondamentali per beneficiare al meglio delle opportunità che gli Avvisi Fondimpresa offrono ad un'azienda.

5. CONCLUSIONI

Andiamo allora a riprendere ed evidenziare i principali elementi di interesse riscontrati nell'analisi del Caso

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

Quando si ha la possibilità di analizzare una certa quantità di progetti formativi associati a dei Piani Fondimpresa, cominciano ad emergere delle ricorrenze, ovvero: ci si rende conto che il loro successo è spesso il frutto della convergenza di più fattori, che si supportano reciprocamente. Quanto accaduto in G.COMM non fa eccezione e anzi conferma questa tendenza. Nello specifico, in questo caso gli ingredienti che hanno consentito la buona riuscita del progetto sono i seguenti:

- La chiarezza dell'azienda rispetto ai benefici che avrebbe potuto trarre dall'adesione al Piano, in relazione sia alle proprie strategie di sviluppo sia alla consapevolezza delle trasformazioni con le quali si sarebbe dovuta confrontare nell'immediato futuro;
- La consolidata relazione di fiducia con il Soggetto Attuatore (*ECOLE – Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education*), che ha garantito una strettissima partnership durante di tutto il processo;
- La qualità dei docenti selezionati, che hanno saputo bilanciare conoscenze teoriche, preparazione tecnica, confidenza con la tipologia di imprese a cui si rivolgevano e confidenza con la gestione dell'aula;
- La possibilità di co-progettare insieme al Soggetto Attuatore e ai docenti gli interventi formativi, in termini di contenuti e metodologie. Ciò ha reso possibile calibrare nel miglior modo possibile le attività, non solo per renderle coinvolgenti e interessanti ma più ancora per far sì che potessero avere un alto impatto in termini di spendibilità successiva.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Dovendo estrapolare, a partire dai fattori di successo sopra elencati, l'aspetto che più vale la pena sottolineare e portare ad esempio di buona prassi formativa, quello su cui ci sembra più interessante focalizzare l'attenzione è

proprio l'ultimo, ovvero la co-progettazione degli interventi in partnership con i docenti selezionati. Spesso infatti questa fase viene delegata e ai docenti o addirittura a figure intermedie che poi dovranno trasferire ai trainer un brief generale. Questo ovviamente aumenta il rischio che poi, in fase di erogazione, emergano discrepanze o incompatibilità fra attività d'aula, contesto organizzativo e bisogni formativi. La scelta dell'impresa di affiancare invece i docenti nella fase progettuale, identificando con loro i macro-contenuti e le modalità più adatte per strutturare l'intervento, consente di aumentare il grado di efficacia e di impatto delle Azioni. La sinergia fra G.COMM e i trainer selezionati da Ecole è stata in tal senso eccellente, come affermato dagli stessi referenti aziendali durante le interviste raccolte.

5.3 Conclusioni

In conclusione non possiamo far altro che ribadire la valutazione assolutamente positiva del progetto analizzato. Particolare enfasi fa posta sull'attitudine lungimirante e proattiva mostrata dall'azienda in relazione ai temi ai quali il Piano era dedicato. Non è facile incontrare aziende che scelgano di 'giocare d'anticipo' rispetto a questioni che possono apparire non immediatamente e direttamente collegate al proprio business: in questo caso invece va dato atto e merito a G.COMM di aver saputo cogliere il valore strategico che, in prospettiva, il tema della sostenibilità e della *Green Transition* avrebbero avuto. Piuttosto che aspettare per poi subire e adeguarsi forzosamente a quei cambiamenti, hanno invece quindi deciso di attivarsi per preparare il terreno in modo da anticipare il cambiamento e sfruttarlo come occasione di innovazione migliorativa e coinvolgimento delle persone.