



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

ITALIANPACK

Ambito Tematico Strategico
Transizione verde ed Economia circolare

**INNESCARE LA TRANSIZIONE VERDE
CON ‘EFFETTO A CASCATA’**

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 realizzato da Italianpack grazie all'Avviso 2/2021 - *Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti*, è chiaramente riconducibile all'ambito strategico relativo alla *Transizione Verde e all'Economia Circolare*. Nello specifico, le attività formative implementate hanno avuto un ruolo cruciale nella comprensione dei principi-guida che stanno alla base della cosiddetta '*rivoluzione sostenibile*' e hanno consentito non solo l'individuazione di azioni correttive in pressoché qualunque reparto/funzione dell'azienda ma più in generale la diffusione di una vera e propria cultura della sostenibilità. L'interesse di Italianpack nei confronti di queste tematiche è precedente all'adesione all'Avviso e nasce, come vedremo, da un processo di evoluzione organizzativa che coinvolge anche la multinazionale che oggi ha acquisito l'80% dell'impresa, ovvero Multivac. In tal senso possiamo dire che Italianpack incarna perfettamente la spinta all'innovazione sostenibile che da ormai diversi anni a questa parte rappresenta una dei maggior trend nell'economia globale, Italia compresa.

Ricordiamo ad esempio che secondo il rapporto Greenitaly 2021 realizzato su dati 2020, si registrava una significativa tendenza espansiva nel numero di imprese che investivano in soluzioni definite 'green'. Unioncamere Lombardia evidenziava come la distribuzione geografica delle aziende confermasse la Lombardia come la regione con la concentrazione di valori più elevati, quasi 90 mila imprese investitrici, il 20,3% del totale nazionale. Ciò dimostra quanto la sensibilità verso l'ambiente si sia trasformata in una necessità impellente e la sostenibilità ambientale richieda nuove soluzioni di sviluppo che contemplino il benessere umano e dell'ambiente al pari del profitto d'impresa. Anche e forse soprattutto le aziende del settore metalmeccanico si trovano nella condizione di integrare i processi di produzione tradizionale con l'Economia Circolare, in una dinamica complessiva che tenga conto dell'intera filiera del prodotto: dalla creazione, al riciclo, fino al riutilizzo. Questo nuovo approccio è stato stimolato e accelerato dall'integrazione delle nuove tecnologie 4.0 nella produzione industriale, che ha consentito di avviare un nuovo processo di management aziendale per capire in che modo le nuove tecnologie possono essere utilizzate per trasformare in un beneficio gli investimenti necessari per adeguare tutti i processi ai paradigmi della *Circular Economy*. La sfida tecnologica guarda dunque sia ai processi produttivi sia alle operazioni di raccolta, recupero e riciclo dei materiali e dei residui, con l'obiettivo comune di mantenerne quanto più a lungo possibile il valore all'interno del sistema produttivo e, di conseguenza, ridurre la produzione di rifiuti.

Per Italianpack questo ha significato concretamente fare in modo che tutte le figure chiave dell'azienda potessero partecipare alle attività formative, così che il Piano potesse segnare un punto di svolta nell'acquisizione e nella metabolizzazione di una conoscenza e forse prima ancora di una sensibilità che oggi qualunque realtà industriale deve integrare. Questo non solo per dare una risposta seria e strutturata alle crescenti esigenze normative, ma anche per fare della *Green Transition* un reale fattore di riconoscibilità premiale sul mercato di riferimento. Possiamo già anticipare che, da questo punto di vista, i risultati sono stati decisamente raggiunti. La netta sensazione riscontrata attraverso le interviste effettuate è infatti quella di un progetto ben calibrato, attraverso il quale le persone coinvolte hanno potuto beneficiare di spunti e stimoli tanto teorici quanto applicativi che hanno contribuito a un effettivo miglioramento dei processi produttivi.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Passiamo ora all'introduzione dell'azienda, ricostruendone la storia, identificandone le principali strategie di sviluppo e mettendo a fuoco che ruolo ha giocato e gioca l'attività formativa per la realizzazione di queste ultime.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Italianpack nasce nel 1988 come piccola azienda di tipo commerciale. È dal '95 che inizia invece la produzione di macchine per il confezionamento sottovuoto di prodotti alimentari, che rappresenta ancora oggi il principale business. Alla fine degli anni '90 la qualità dei loro prodotti cresce e vengono sviluppate macchine automatiche che

consentono il confezionamento delle vaschette in atmosfera modificata. Nel tempo Italianpack è cresciuta sia in termini di volume di vendite sia nelle dimensioni. Fino a dieci anni fa il numero di dipendenti si aggirava intorno alle venti unità per un fatturato complessivo di circa 5 milioni di euro, ora si è raggiunto il centinaio di persone che realizzano oltre 18 milioni di fatturato. È ovviamente cresciuta anche la dimensione fisica: se nel 2007 l'impresa occupava un capannone di circa 1000 mq, oggi lo stabilimento (quello principale più una piccola unità locale) superano i 5000 mq. Un ulteriore passaggio cruciale è stato, nel 2021, la rilevazione del 20% delle quote della Società da parte del Gruppo tedesco Multivac, fornitore a livello mondiale di soluzioni complete per il confezionamento e la lavorazione di prodotti alimentari, medici e farmaceutici. Nell'estate del 2024 la quota è salita all'80% rendendo a tutti gli effetti Italianpack parte integrante della multinazionale, proiettando l'azienda verso un'ancor più spinta internazionalizzazione e consentendo a Multivac di completare la propria gamma di prodotti nel settore delle termosaldatrici. Il progetto prevede che nel prossimo futuro la rete di rivenditori indipendenti di cui si avvale Italianpack continuerà ad essere utilizzata per la vendita delle soluzioni dell'azienda italiana, mentre le filiali del gruppo Multivac continueranno ad occuparsi della vendita dei prodotti della società tedesca, ma la fusione consentirà a entrambe di raggiungere una maggiore copertura del mercato.

L'azienda propone due principali linee di prodotto:

- Macchine sigillatrici di vaschette, automatiche, semi automatiche e manuali, realizzate per aumentare la produttività e per soddisfare le esigenze dei clienti
- Macchine confezionatrici in sottovuoto, che togliendo l'aria dalla busta creano un ambiente per l'alimento che migliora le condizioni di conservazione e il prolungamento dello *shelf-life*

A queste si aggiungono poi un'ampia gamma di optionals, che vanno dai disimpilatori ai dosatori, dagli allineatori ai nastri trasportatori, passando per le etichettatrici. Italianpack ha inoltre sempre fatto dell'avanguardia tecnologica un fattore differenziante e tra le tecnologie più rilevanti che vengono offerte ai clienti troviamo:

- La Tray skin: un confezionamento che utilizza la tecnologia sottovuoto su una macchina termo sigillatrice. Grazie all'utilizzo del vuoto la pellicola posizionata nella zona superiore dello stampo aderisce come una seconda pelle sia al prodotto che al supporto a sostegno nella zona inferiore dello stampo, permettendo il prolungamento della shelf life tipico del confezionamento in assenza di aria.
- Il confezionamento in Atmosfera Modificata (MAP) o Atmosfera Protettiva: vuol dire confezionare un prodotto deperibile in un'atmosfera che è stata modificata in modo che la sua composizione sia diversa da quella dell'aria. L'immissione di gas alimentari (miscele di gas) all'interno di una confezione permette di creare un ambiente di conservazione ideale al prodotto alimentare. Col tempo e con l'evoluzione tecnica è stato possibile ottimizzare questo aspetto tanto da permettere di eliminare l'oneroso e complesso monitoraggio continuo dell'atmosfera interno al prodotto.

Insomma, come recita la pagina del sito dedicata alla storia dell'azienda, Italianpack “...è il risultato dell'evoluzione sinergica di uomini ed esperienze, maturate nel campo delle tecnologie per il confezionamento degli alimenti freschi, giorno per giorno, esperienza dopo esperienza. La costante maturazione del nostro know-how è proporzionale al miglioramento ed arricchimento del packaging dei nostri clienti, diffusi oramai in tutto il globo. Oggi, grazie all'esperienza acquisita in 30 anni di attività ed all'articolata ed affidabile gamma di confezionatrici, garantiamo alla nostra clientela una alta qualità di freschezza ed igiene dell'alimento ed una confezione sempre pronta alle esigenze di marketing.”

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come si evince dalla breve storia dell'organizzazione, Italianpack ha sempre avuto una forte vocazione all'innovazione e più in generale al miglioramento continuo. Come molte altre aziende italiane di matrice familiare, il suo percorso di crescita è stato scandito da un progressivo bisogno di affiancare allo sviluppo del business una maggior strutturazione dei processi produttivi e più in generale una managerializzazione della governance. Le direttrici che guidano l'evoluzione dell'impresa sono state e continuano ad essere sostanzialmente due:

- Da una parte c'è indubbiamente un forte orientamento all'innovazione tecnologica, cruciale per mantenere la competitività sul mercato
- Dall'altra troviamo una grande cura del cliente, con una tensione continua all'essere veloci e precisi nel fornire supporto e assistenza in tutto l'arco del customer journey. Come sostiene Stefania Petrini, responsabile HR e figlia del fondatore dell'azienda: *“Grande reattività e prontezza di risposta, questo è ciò che ci differenzia”*.

A fare da trait d'union fra le due troviamo la più recente delle innovazioni che riguarda, come immaginabile, l'adozione delle tecnologie IoT. Nello specifico è stato introdotto ed è oggi venduto un sistema in cloud di manutenzione predittiva e preventiva. Si tratta di un MAT (*Machine Analytics Tool*) trasforma i dati acquisiti da qualunque genere di macchina industriale in informazioni utili per il cliente. Il suo nome è Thinking 4.0 e offre un monitoraggio in tempo reale dello stato di funzionamento delle macchine, un'analisi precisa dell'OEE (*Overall Equipment Effectiveness*) e la possibilità di accedere ed ordinare pezzi di ricambio. Questo si traduce in una massimizzazione dell'efficienza e nella riduzione dei tempi di inattività, consentendo ai clienti finali un incremento dell'OEE e al costruttore un conseguente vantaggio competitivo, grazie ad un'offerta digitalizzata ed innovativa, e un significativo incremento delle performance del proprio customer service che permette di controllare remoto le performance della macchina. Il Thinking 4.0 è oggi il più innovativo servizio/strumento che Italianpack sta proponendo ai propri clienti e aiuta a far percepire il valore dell'attività di manutenzione post-vendita che l'azienda offre. È interessante notare quanto, d'altro canto, nessuno dei fornitori di Italianpack abbia fino ad ora offerto loro una tecnologia simile, tanto che hanno dovuto dotarsi di macchine a controllo numerico per poter raccogliere in modo intelligente i dati provenienti dai macchinari di produzione e utilizzarli per migliorare l'efficienza e prevenire i guasti.

Come già anticipato, la più grande novità in termini di prospettive strategiche è però rappresentata dalla partnership, che si è poi tradotta de facto in un'acquisizione, con Multivac. In prospettiva quest'ultima dovrebbe aiutare Italianpack ad aumentare la quantità di business extra-Italia e soprattutto ad entrare in contatto con clienti dimensionalmente più grandi di quelli con cui l'impresa è storicamente abituata a trattare. Sebbene ora questo tipo di vantaggi non siano ancora visibili (data la recentissima acquisizione), c'è grande fiducia nelle potenzialità future. Possiamo anzi affermare che l'interesse nei confronti dell'Avviso a partire dal quale è nato il Piano formativo in oggetto nasce proprio dalla partnership con Multivac, che ha portato Italianpack ad approfondire il tema della *Green Transition* per poter acquisire una credibilità più solida sui mercati nazionali e internazionali in relazione a un tema, come abbiamo visto, sempre più rilevante. In qualche modo la strada verso un rinnovamento organizzativo era già stata intrapresa, seppur in relazione ad altri aspetti, grazie ai processi di certificazione ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018); ma è con il vincolo di redazione del bilancio di sostenibilità (obbligatorio entro il 2026) che l'impresa ha deciso di fare di quest'ultima uno dei nuovi perni della propria cultura.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come anticipato il Piano formativo in oggetto si è presentato come lo strumento ideale per dare seguito e approfondire un tema che era già stato esplorato negli anni precedenti. In particolare erano stati Stefania Petrini e suo fratello Tomaso (attuale CEO di Italianpack) a cominciare ad interessarsi ai possibili impatti della *Green Transition* sull'azienda. Ci si era resi conto che era necessario attrezzarsi per integrare queste istanze di sostenibilità

nei processi e prima ancora nella cultura organizzativa. Dall'eco-design alla *circular economy*, bisognava iniziare a orientarsi verso l'implementazione di modelli che riducessero al minimo lo spreco di risorse e che consentissero il riutilizzo di materiali con processi produttivi non più lineari ma circolari. 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.

Insomma, a partire da queste considerazioni e dagli studi che ne sono derivati, l'Avviso 2/2021 è apparso come un mezzo perfettamente adatto a muoversi nella direzione desiderata. L'intento principale era quello di introdurre in azienda i principi base correlati alla *Green Transition*, con tre obiettivi fondamentali:

- Per prima cosa far sì che tutte le figure chiave di Italianpack (i responsabili dei reparti e, in alcuni casi, i loro primi riporti) comprendessero il senso i concetti fondamentali di una tematica non più derogabile. In sostanza era necessario che tutti comprendessero l'importanza di orientare i processi produttivi verso una maggior sostenibilità complessiva;
- In seconda battuta c'era l'intenzione di utilizzare le attività formative per predisporre un piano d'azione concreto che consentisse, successivamente, di apportare i cambiamenti concordati all'interno di tutta l'organizzazione;
- Infine, si era convinti che i partecipanti avrebbero svolto una funzione di amplificatori e diffusori all'interno dei rispettivi reparti dei contenuti ma soprattutto della sensibilità acquisita.

In sostanza il principale intento alla base del Piano Formativo era quello di poter incidere sulla cultura organizzativa per dare avvio a un processo di cambiamento da portare avanti nel medio-lungo termine, come vedremo più avanti. C'era infatti la consapevolezza che raggiungere la sostenibilità e avviare l'innovazione di processo per l'adozione di modelli di economia circolare è un percorso lungo e delicato che richiede una conoscenza del quadro normativo e di contesto e un adattamento di nuovi modelli di business aziendali in grado di valutare la circolarità dei processi, mappare i consumi di materie prima e la loro provenienza, mappare i rifiuti e gli scarti di produzione, identificare degli stakeholder e le modalità di coinvolgimento e molto altro. In tal senso le attività formative avrebbero dovuto essere strutturate per rispondere a questi obiettivi, con la consapevolezza di ciò che era realizzabile e ciò che non lo era. Era dunque necessario che al trasferimento di contenuti e nozioni fossero affiancate l'analisi di casi aziendali emblematici e soprattutto la predisposizione di esercitazioni concrete che consentissero di adattare nozioni ed esempi alle specifiche caratteristiche di Italianpack.

2.4 Considerazioni riepilogative

Si può dire, per concludere questa parte del report, che il Piano Formativo in oggetto abbia davvero supportato l'azienda nel perseguimento degli obiettivi strategici che essa stessa aveva messo a fuoco. Ancora una volta emerge come fondamentale la stretta correlazione fra macro-contenuti dell'Avviso di riferimento e le esigenze organizzative. Quanto più essa è presente, tanto più le attività generano valore. Da questo punto di vista possiamo anticipare quanto un primo riscontro positivo si arrivato dal grado di soddisfazione espresso dai partecipanti. Questo dato è particolarmente rilevante perché, come ci è stato riferito dalle figure che abbiamo intervistato, il grado medio di conoscenza, confidenza e sensibilità rispetto alle tematiche affrontate era piuttosto basso. Evidentemente il dialogo fra i Soggetti attuatori e i referenti aziendali, che approfondiremo meglio nel prossimo paragrafo, è stato virtuoso, ovvero: da una parte i vertici aziendali avevano le idee chiare su come volevano che il

Piano si inserisse nei propri piani di sviluppo, dall'altra gli enti che hanno gestito le attività e accompagnato l'azienda sono state in grado di intercettare e interpretare le esigenze.

A tal proposito consideriamo decisamente emblematica la riunione che è stata organizzata in azienda a conclusione del ciclo di interventi formativi (non prevista dal Piano): in quell'occasione i partecipanti hanno condiviso con il CEO i principali apprendimenti maturati e soprattutto hanno illustrato il progetto di *'Green Transition'* ideato e progressivamente precisato in aula. Progetto che è stato a quel punto ricalibrato a partire dalle considerazioni e dalla prospettiva Direzionale, per poi essere varato e diventare operativo. Questo atto simbolico, a nostro parere, sintetizza l'efficacia del lavoro svolto e rende evidente la correlazione fra strategie aziendali e attività formativa erogata.

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 Ecole, 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 (il CEO o uno suo delegato), 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 Italianpack 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 dell'Ufficio Tecnico Addetto dell'Ufficio Tecnico	Organizzare le fasi di progettazione produzione e collocazione dei prodotti Gestire e ottimizzare la catena di	Analizzare punti di forza e punti deboli del sistema di Business aziendale in relazione alle esigenze ambientali

Responsabile Produzione	fornitura nell'ottica della riduzione di tempi e costi	Impostare le azioni e gettare le basi per un nuovo Modello di Business circolare
Addetto alla Produzione	Gestire i rifiuti ed il loro smaltimento secondo le norme vigenti	Valutare la sostenibilità dei prodotti già in fase di progettazione
	Impostare un sistema di analisi complessiva dei materiali utilizzati	Valutare nuove opportunità tecnologiche che favoriscano la circolarità
	Seguire la normativa cogente in materia di rifiuti	Mappare la produzione di consumi, di rifiuti e scarti per migliorarne la gestione e il riutilizzo
	Individuare gli stakeholders dell'impresa	Coinvolgere gli stakeholders attraverso la valorizzazione degli obiettivi aziendali e la condivisione delle scelte ambientali dell'impresa
	Organizzare ordini di materiali e spedizione dei prodotti finiti	Impostare un sistema di valutazione dell'LCA
	Gestire le fasi di vita del prodotto dalla progettazione allo smaltimento	

Va ricordato tuttavia che queste non sono state le sole figure ad essere coinvolte nell'attività formativa. Come già accennato sono state chiamate in causa tutte le figure-chiave dell'azienda, in alcuni casi includendo anche alcuni diretti collaboratori. Qui di seguito l'elenco dei ruoli coinvolti:

- Tre persone dell'ufficio tecnico: responsabile dell'UT, responsabile della progettazione meccanica, responsabile della progettazione elettrica
- Responsabile dell'ufficio acquisti
- Responsabile dell'amministrazione
- Responsabile del Customer Service
- Responsabile del Post-Vendita
- Responsabile della Produzione
- Ingegnere Gestionale che collabora direttamente con il CEO

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

I colloqui gestiti da Stefania Petrini, Responsabile del Controllo Industriale e referente del Piano, con Ecolle (la Società che ha svolto da interfaccia per la gestione di tutte le attività) hanno consentito di mettere a fuoco le specifiche esigenze dell'azienda, così che venissero definiti non solo i contenuti ma soprattutto le modalità attraverso le quali declinare i macro-temi all'interno della realtà aziendale di Italianpack. Come ha sottolineato la

dott.ssa Petrini nel corso dell'intervista, era per lei particolarmente importante che ad un inquadramento teorico venissero affiancate delle esercitazioni che consentissero ai partecipanti di prendere dimestichezza con i concetti veicolati adeguandoli immediatamente al contesto professionale nel quale lavoravano. A queste due metodologie didattiche (lezione frontale ed esercitazione) ne è poi stata aggiunta una terza che è risultata particolarmente apprezzata ed efficace: la presentazione di casi concreti riconducibili a realtà produttive simili, che fornissero esempi concreti di applicazione di principi presentati. Possiamo dire che questa scelta è stata in effetti molto ben ponderata, perché ha in sostanza svolta la funzione di ponte, in termini cognitivi, fra la teoria e la pratica.

I risultati, a detta degli intervistati, sono stati decisamente positivi. Di certo il lavoro di customizzazione svolto dal Soggetto attuatore (in collaborazione con la docente selezionata) per adeguare le macro aree tematiche previste dall'Avviso con le specifiche esigenze manifestate dalle aziende è stato decisivo. Tanto è vero che il Piano viene considerato una sorta di *turning-point* per l'introduzione all'interno di Italianpack di una '*sensibilità green*' che sta producendo i suoi frutti progressivamente. Viene rilevato come, a partire da quel momento, nelle riunioni interfunzionali abbiano iniziato a ricorrere considerazioni sulla riduzione degli sprechi o il riciclo di materiali che prima erano del tutto assenti. Sul piano più strettamente operativo l'output più significativo è stata la matrice creata in aula (e riportata nel paragrafo successivo), che ha svolto e continua a svolgere la funzione di piano d'azione sul quale ciclicamente si ritorna per valutare quali azioni possono essere ulteriormente implementate.

Focalizzando ora l'attenzione sulle specifiche azioni formative realizzate in Italianpack, 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.	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

		Integrare Economia circolare, energia, decarbonizzazione.	
		Il ruolo dell'apparato regolatorio	
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 Mappatura dei consumi di materie prima, provenienza, approvvigionamenti Mappatura dei rifiuti, scarti di produzione, destinazione ed impatto Mappatura degli stakeholder e modalità di coinvolgimento	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 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	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.

		Fattori abilitanti il business 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

Ricordiamo e ribadiamo due questioni fondamentali, che hanno contribuito al successo dell'iniziativa dal punto di vista dell'impatto formativo:

- I macro-contenuti selezionati dagli enti che hanno gestito il Piano in collaborazione i docenti dell'Università di Ferrara sono stati discussi con la referente aziendale, la dott.ssa Petrini, in modo da calibrarne peso e declinazione in relazione alle esigenze di Italianpack;
- La selezione e l'introduzione di caso-studio da portare come esempio per rendere più comprensibili i contenuti teorici, nonché la sollecitazione ad eseguire esercitazioni pratiche correlate ai processi e ai prodotti Italianpack si sono rivelata mosse vincenti, molto apprezzate dai partecipanti.

A proposito di valutazione, l'apprendimento di ogni singola Azione Formativa generato è stato monitorato nel seguente modo:

- Somministrazione ai lavoratori partecipanti di un test di autovalutazione iniziale in relazione alle conoscenze e le abilità che la specifica attività formativa intendeva implementare;
- Progettazione di dettaglio dei contenuti didattici e della durata dei singoli moduli dell'attività formativa in relazione al livello di conoscenze e abilità in ingresso già possedute dai partecipanti;
- Somministrazione ai partecipanti di una prova ai partecipanti per verificare l'acquisizione delle conoscenze e abilità previste;

Alla valutazione dell'apprendimento è stata affiancata quella relativa al gradimento espresso dai partecipanti rispetto all'organizzazione, la docenza, i materiali didattici ove utilizzati, gli orari e le metodologie didattiche per ogni singolo intervento formativo. È stato infine richiesto un feedback più complessivo da parte dell'azienda rispetto al grado di soddisfazione in relazione al coinvolgimento durante l'analisi dei fabbisogni, alla progettazione didattica e alla valutazione degli apprendimenti e delle competenze. Su tutti questi fronti gli esiti sono stati decisamente positivi, come confermato dalle interviste effettuate alla dott.ssa Petrini e al dott. Marco Mascheroni, responsabile amministrativo dell'azienda e partecipante a tutto il percorso.

3.3 Considerazione riepilogative

Sulla base dei dati raccolti incrociando formulario e interviste possiamo affermare che l'impianto progettuale sia stato ben congegnato. In particolare riteniamo siano due i fattori che hanno contribuito in modo determinante alla buona riuscita del Piano in termini di raggiungimento degli obiettivi. Il primo, fondamentale, è il forte commitment dell'azienda rispetto al senso e al valore che il progetto poteva dare a Italianpack. Su questo fronte ha giocato un ruolo cruciale la dott.ssa Petrini che ha spinto e veicolato l'adesione dell'azienda all'Avviso alla luce di una pregressa confidenza con i contenuti e le tematiche intorno alle quali era stato costruito. Nel progetto è stata vista la possibilità di *'giocare in anticipo'* rispetto a questioni che comunque avrebbero dovute essere affrontate (in relazione all'obbligo di redazione del bilancio di sostenibilità e alla normativa vigente in materia), approcciandole però in modo costruttivo e collettivo così da preparare il terreno e governare il processo di cambiamento anziché subirlo. Il secondo è stato l'adeguamento dei contenuti e delle metodologie didattiche al contesto organizzativo: in tal senso il dialogo fra azienda e Soggetto Attuatore è stato determinante e può essere considerato uno degli elementi più virtuosi del progetto. In questo caso Ecolife si è posta davvero come partner autorevole e disponibile a trovare il miglior match fra i vincoli dell'Avviso e le richieste di Italianpack.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Passiamo adesso ad approfondire il tema degli impatti a 360 gradi delle iniziative formative messe in campo dal Piano.

4.1 L'impatto della formazione

Per quanto riguarda la descrizione degli effetti che le iniziative formative connesse al Piano hanno avuto facciamo innanzitutto riferimento alle considerazioni raccolte attraverso le interviste. La prima riguarda la diffusione, all'interno di tutta l'azienda, di una maggior sensibilità relativa ai temi della sostenibilità, in particolare alla riduzione degli sprechi e al riciclo dei materiali. A detti degli interlocutori con cui è stato possibile parlare, oggi si percepiscono tanto in produzione quanto negli uffici dei comportamenti molto più orientati che in precedenza all'attenzione nei confronti degli impatti ambientali dei processi. Tale cambiamento è riscontrabile, come già accennato, nelle riunioni interfunzionali durante le quali ci si confronta in merito al miglioramento del ciclo produttivo: se, prima della formazione erogata attraverso il Piano, la variabile 'sostenibilità' non era tendenzialmente presa in considerazione, ora invece è diventato uno dei criteri per orientare le decisioni. Questo dato sembra dimostrare che le ipotesi alla base della selezione dei partecipanti erano corrette: l'aver coinvolto tutti i responsabili di funzione e averli responsabilizzati rispetto al trasferimento degli apprendimenti ai rispettivi collaboratori, ha consentito una diffusione progressiva del know-how che sta pian piano manifestando i suoi frutti.

Ad un piano più strettamente professionale va affiancata una ricaduta sul fronte personale. A quanto pare almeno parte degli spunti forniti in aula hanno influenzato anche un ripensamento di abitudini quotidiane nella sfera privata in un'ottica *green*. Reputiamo questo un 'effetto collaterale' decisamente virtuoso e auspicabile, che tende a rafforzare la motivazione delle persone a mantenere lo stesso atteggiamento mentale anche sul lavoro.

Ma il riscontro più rilevante che attesta la portata degli impatti del percorso formativo è il cosiddetto '*sustainability plan*' predisposto durante le sessioni d'aula. Nato come un'esercitazione per tradurre all'interno del contesto di Italianpack i principi teorici presentati e gli esempi forniti, si è poi trasformato in un vero e proprio piano d'azione. Per ciascuno dei tre criteri che guidano la transizione ecologica, ovvero *Environment*, *Social* e *Governance* (ESG) sono stati individuati dei potenziali cambiamenti da approntare ai processi organizzativi. Per ciascuno di essi è stata fatta una valutazione sui tempi e il grado di realizzabilità per poi essere inseriti in una matrice riassuntiva. Ma la cosa più significativa è stata la condivisione di tale output, al termine del percorso, con il CEO Tomaso Petrini. Nel corso di una riunione dedicata sono state presentate tutte le azioni individuate così da poterle incrociare con gli obiettivi strategici dell'azienda. Il risultato è stata una ricalibrazione della matrice, per renderla più aderente alle traiettorie che Italianpack intendeva perseguire. Quell'incontro ha quindi segnato l'inizio di un 'cantiere di lavoro' ad oggi ancora aperto e che utilizza l'output realizzato grazie alle attività formative del Piano come guida e punto di riferimento. Tanto è vero che ciclicamente viene ripreso in mano e aggiornato. A titolo esemplificativo riportiamo qui di seguito una parte del documento e la tabella riassuntiva che mette in relazione l'impatto delle singole azioni individuate con la loro fattibilità.

IMPATTO ESG		GOALS 2030	DESCRIZIONE	Ready to start?	WHEN	Vincoli	Fatto si/no	LCA IMPACT
ENVIRONMENT	E1	 	Inventario dei resi/macchine per individuare opportunità di riutilizzo / smontaggio e rivendita dei componenti	Yes	2023	Personale da dedicare	NO	MP Rifiuti
ENVIRONMENT	E2	 	Certificazione 14001 per la gestione ambientale	yes	2024	Disponibilità certificatore	Deciso di non farlo troppo oneroso e poco interessante per noi	
ENVIRONMENT	E3	 	Incrementare l'utilizzo di prodotti sostenibili / censimento : carta, etc	yes	2023		Si: esempi Cartucce riciclate Eliminazione fazzoletti	
ENVIRONMENT	E16		Packaging : ricerca di materiali piu' sostenibili per l'imballaggio dei prodotti		2023	Personale UA da dedicare	NO	
ENVIRONMENT	E4	 	Prevedere una misurazione LCA a livello di prodotti e processi	Yes	2025	Personale da dedicare	NO	

FIG 1 – Estratto dal Sustainability Plan

ENVIRONMENT	E23		Ammodernamento flotta aziendale (da 3/4 a 5/6)			Costi	Si	
ENVIRONMENT	E8	 	Recupero del PET delle vaschette /possibile collaborazione con università UNIMI (TBD)		2023	Verifica dei requisiti per la collaborazione	NO – UNIMI NON CI HA PIU' CONTATTATO PROVATO CON SFRIDO MA SENZA RISULTATI	
GOVERNANCE	G1	 	Revisione servizi per i dipendenti / iniziative per la salute e il benessere dei dipendenti /formazione ad hoc)	Yes	2023	Costi	Si iniziato, nel 2023 eseguite visite mediche in azienda	
GOVERNANCE	G2	 	Piani di sviluppo personale / formazione delle competenze		2023-24		Si	
ENVIRONMENT	E11		FOCUS Progettazione su sinergie di componentistiche su più macchine e recuperabilità in fase di smontaggio			Personale da dedicare	Si: sviluppo di sw CAD che controlla esistenza di codici simili in uso	
GOVERNANCE	G5		Implementazione modulo comunicazione Panthera per tracciare le informazione tra azienda e cliente			Personale da dedicare	NO	
GOVERNANCE	G4		Dotazione di un codice etico (di 231)	yes	2023		Si	

FIG 2 – Estratto dal Sustainability Plan

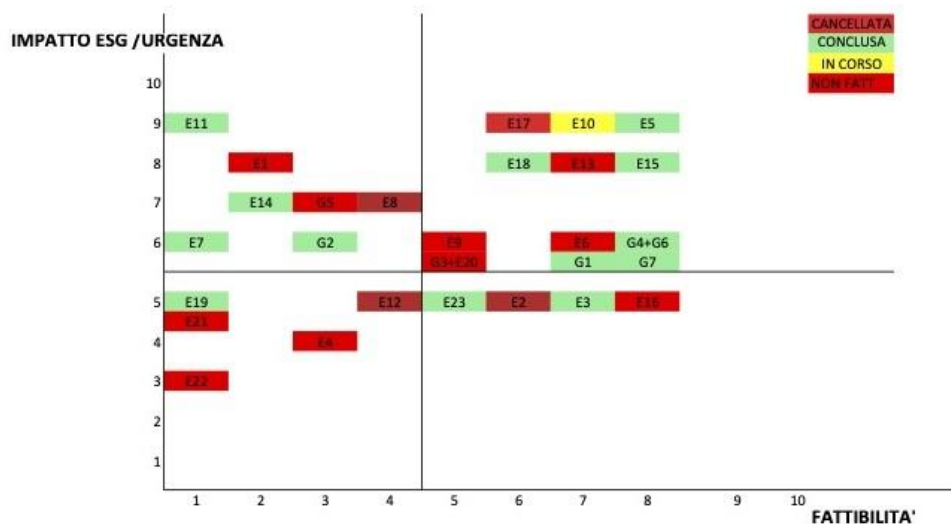


FIG. 3 – Tabella sintetica Sustainability Plan

4.2 Considerazioni riepilogative

Riteniamo che i documenti di cui abbiamo sopra riportato un estratto sia il miglior simbolo dell'efficacia delle attività formative realizzate attraverso il Piano in oggetto. Ci sembra sintetizzino ed esprimano in modo evidente quanto un approccio proattivo a tematiche spesso percepite dalle aziende (soprattutto medio-piccole) come oneri problematici possa trasformare un vincolo in opportunità. Non solo per innovare la cultura organizzativa, ma anche (come in questo caso) per favorire una miglior integrazione fra le funzioni alla luce di un cambiamento che le coinvolge trasversalmente. Emblematica è la dichiarazione di Marco Mascheroni, Responsabile Amministrativo, che sostiene di aver ripreso più volte nel tempo la matrice per verificare e aggiornare le azioni implementate o da implementare, in particolare quelle che riguardavano direttamente lui e i suoi collaboratori. Possiamo quindi sostenere che il progetto presenta numerosi aspetti virtuosi che ne hanno decretato la buona riuscita.

5. CONCLUSIONI

Andiamo quindi a sintetizzare i principali elementi di interesse riscontrati attraverso l'analisi del Caso Italianpack.

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

Come evidente in tutti i paragrafi del report, i fattori di successo relativi alle attività formative realizzate in Italianpack attraverso il piano in oggetto sono diversi. Alcuni hanno a che fare con le condizioni di partenza, altri con le modalità di coinvolgimento, progettazione ed erogazione, altri ancora con le azioni mantenute e sostenute dopo l'erogazione. Andiamo a dettagliare meglio tutte queste dimensioni:

- Condizioni di partenza: uno dei principali motivi che hanno consentito all'azienda di beneficiare al meglio delle opportunità offerte dal Piano è indubbiamente stata quella di aderirvi avendo prima raccolto informazioni e familiarizzato con le tematiche sulle quali l'Avviso verteva (grazie al lavoro della dott.ssa Petri e del CEO, suo fratello). Questo ha consentito di approcciare tutto il processo di progettazione con molto più consapevolezza rispetto agli obiettivi che si volevano raggiungere;
- Selezione dei partecipanti: un secondo punto a favore è stata la decisione di coinvolgere nel percorso formativo i responsabili di tutte le aree funzionali dell'azienda, con due intenti. Il primo era quello di consentire la miglior declinazione possibile dei contenuti veicolati in aula all'interno del contesto organizzativo di Italianpack grazie al confronto interno; l'altro era favorire una successiva trasmissione di quegli apprendimenti a tutta l'azienda, responsabilizzando i partecipanti in tal senso;

- Customizzazione dei contenuti e metodologie didattiche: non c'è dubbio che l'ulteriore motivazione all'origine del buon esito del Piano sia stata la stretta collaborazione fra l'azienda, il Soggetto Attuatore e i docenti coinvolti. Il lavoro non solo preparatorio ma anche di progressiva calibrazione degli interventi ha fatto sì che il tempo dedicato alla formazione venisse sfruttato nel migliore dei modi, massimizzando gli apprendimenti e, di conseguenza, gli impatti organizzativi;
- Valorizzazione degli output: l'ultimo (in ordine 'cronologico') fattore di successo è, lo ripetiamo, la scelta di utilizzare le esercitazioni proposte in aula per fare un'analisi e creare uno strumento operativo che potesse poi essere sviluppato e trasformato in un vero e proprio action-plan, con l'adesione di tutte le figure chiave dell'azienda. Riteniamo non ci sia miglior modo per amplificare l'impatto organizzativo della formazione.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Ripercorrendo l'intera progettualità e focalizzando l'attenzione in particolare sui fattori di successo che l'hanno caratterizzata (e che abbiamo riassunto nel paragrafo precedente), possiamo indicare come buona prassi che merita di essere evidenziata quella relativa alla scelta dei partecipanti.

Dal nostro punto di vista, la decisione dell'azienda di includere nelle azioni formative tutti i Responsabili delle aree funzionali ha giocato davvero un ruolo decisivo in termini di massimizzazione degli impatti, per diversi motivi:

- In primo luogo avere 'tutta l'azienda' (dal punto di vista delle prospettive funzionali) in aula ha garantito l'opportunità di integrare con la massima competenza le diverse prospettive, soprattutto nei momenti in cui ci si è dedicati alle esercitazioni orientate alla declinazione dei contenuti veicolati all'interno dello specifico contesto organizzativo;
- In secondo luogo si è passato il messaggio che il percorso aveva una portata strategica per l'azienda e andava quindi affrontato con serietà;
- Infine i partecipanti sono stati responsabilizzati rispetto al trasferimento degli apprendimenti e delle azioni correttive identificate verso i propri collaboratori, innescando così quell'effetto a cascata che riteniamo abbia dato una portata particolarmente significativa al Piano.

5.3 Conclusioni

Per concludere, il caso Italianpack si presenta come molto interessante su più fronti, come riassunto nel paragrafo precedente. Nello specifico consideriamo degno di nota particolarmente proficuo il lavoro di raccordo e partnership svolto dal Soggetto Attuatore, in questo caso Ecole, che ha consentito a nostro parere la significativa manifestazione del potenziale racchiuso nell'Avviso. Ovviamente questo non sarebbe stato possibile senza un'interlocuzione seria e motivata come quella messa in campo da Italianpack nella figura della dott.ssa Petrini. In generale inoltre, l'analisi svolta ha reso evidente quanto la cura delle condizioni di partenza e la calibrazione in itinere del processo formativo, possa davvero risultare determinante per moltiplicare gli impatti sull'organizzazione e contribuire a trasformarne la cultura. Il fatto che un tema spesso e volentieri percepito dalle aziende come fonte di disagi e vincoli problematici sia infine stato accolto con interesse e proattività costruttiva la dice lunga sulle potenzialità di questo tipo di iniziative.