

Storie di Formazione 2025

MOLINO PEILA S.P.A.

Transizione Verde ed Energia Circolare

**TRASFORMAZIONE E INNOVAZIONE SOSTENIBILE ATTRAVERSO
LA FORMAZIONE AZIENDALE – IL CASO MOLINO PEILA**

Storie di Formazione 2025

Autore: Tobia Rossi

Codice Piano Formativo: 329062

Titolo del Piano Formativo: PROGRAM - PROcessi GReen per Alimentare i Mercati

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	9
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	10
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	12
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	13
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	13
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	14
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	16
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	18
4.1 – L'impatto della formazione	18
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	20
Capitolo 5 – Conclusioni	21
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	21
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	22
5.3 – Conclusioni	24
Bibliografia e Sitografia.....	25
Allegato A - Scheda Sintetica	26

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Molino Peila S.p.A. è un'azienda produttrice di farine gluten free costituita nel 1924 da Domenico Peila, con sede a Valperga, nella provincia di Torino. A partire dagli anni '80, l'azienda vede una conversione di produzione alla macinazione di mais, facendone uno dei primi esempi di trasformazione aziendale di successo nell'ambito del settore molitorio. Molino Peila è oggi un esempio di continue innovazioni ai propri stabilimenti e ciò ne fa un'eccellenza del settore a livello nazionale e un player altamente affidabile e rinomato nel mercato internazionale. L'azienda gestisce infatti con successo diversi tipi di lavorazione di materie prime nei suoi tre stabilimenti: mais, riso, legumi e superfood. Grazie ad innovazioni costanti negli ultimi decenni, Molino Peila è oggi leader di mercato nel settore delle materie prime senza glutine, con un'estensione di mercato ampiamente internazionale che va dal Sud e Nord America, passando per Medio Oriente, Giappone e Australia. Ciò che contraddistingue l'azienda negli ultimi decenni è soprattutto il suo impegno in politiche di sostenibilità ambientale che vedono nella formazione sistemica di tutti i suoi reparti un asset fondamentale per rimanere competitivi all'interno del proprio settore. Per quel che concerne il presente piano PROGRAM, il management di Molino Peila ha investito su una formazione molto ampia e allo stesso dettagliata, orientata a convertire metodi di lavoro (soprattutto per quel che riguarda la produzione di materie prime come le farine) in ottica sostenibile, implementando nuovi processi per il miglioramento delle performance aziendali che andassero a ridurre già nel breve e medio termine emissioni inquinanti e rifiuti. La formazione è stata dunque progettata per raggiungere obiettivi strategici precisi, che andassero a consolidare e addirittura migliorare la brand reputation a livello nazionale ed estero.

Grazie a un approccio metodico, ed una partnership molto proficua tra l'azienda e la società di consulenza, sono stati progettati corsi che andassero ad ovviare a gap formativi del personale aziendale, in vista di rendere ciascun partecipante più autonomo e competente nelle proprie mansioni in ottica 'green'. Durante la formazione, di grande aiuto sono state le metodologie didattiche come lezioni frontali e Training on the Job, che hanno favorito un apprendimento veloce e subito applicabile sul campo.

Le ricadute del piano sono state molto significative con risultati sperati che riguardavano i seguenti punti: l'ottimizzazione nell'uso delle risorse e controlli della filiera che rispecchiassero determinati standard qualitativi; la riduzione sia dei carichi ambientali che dei costi superflui per la lavorazione delle materie prime; nuovi processi organizzativi di smaltimento rifiuti e uso di packaging adeguato; infine, il risultato più atteso dall'azienda, ovvero l'ottenimento dell'importante certificato FSA. L'approccio di Molino Peila alla formazione ha dimostrato una grande attenzione affinché i propri responsabili acquisissero le nuove competenze che permettessero all'azienda di adempiere agli standard di produzione sostenibile e le buone prassi rilevate ne hanno fatto un caso esemplare di ottimo allineamento tra formazione e obiettivi aziendali strategici.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore corso
La riorganizzazione dei processi aziendali secondo lo standard FSA - Farm Sustainability Assessment	Impatto Ambientale	40
I processi di approvvigionamento per una selezione green	Impatto Ambientale	16

Storie di Formazione 2025

La riorganizzazione dei processi di gestione e smaltimento dei rifiuti	Impatto Ambientale	8
La riorganizzazione dei processi in ottica sostenibile per il nuovo stabilimento produttivo	Impatto Ambientale	40
Lo standard Farm Sustainability Assessment - FSA	Impatto Ambientale	16
Gli imballaggi ecosostenibili per il packaging	Impatto Ambientale	32
Il reporting di sostenibilità: la dichiarazione non finanziaria	Impatto Ambientale	16

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

Molino Peila S.p.A. è un’azienda produttrice di farine gluten free che, proprio nel 2024, festeggia cento anni di attività, a testimonianza dell’importanza di questa realtà che ora andremo ad esaminare nel dettaglio. Le origini dell’azienda risalgono a ben prima della sua costituzione ufficiale nel 1924. Già infatti a metà del XIX secolo, nella località Gallenca, oggi comune di Valperga (TO), viene costruito un molino adibito alla macinazione dei cereali per l’intera zona. Proprio il 17 luglio 1924, il macchinario viene acquistato da Domenico Peila, con l’idea di portare avanti la tradizione familiare di produzione di farina di grano tenero. Le prime grandi espansioni dell’azienda avvengono negli anni ‘60 e ‘70, stabilendola già come un’eccellenza del territorio. È negli anni ‘80, tuttavia, che viene potenziato il molino in maniera definitiva. I nipoti del fondatore decidono infatti di convertire la produzione alla macinazione di mais, con una visione strategica lungimirante. Il molino diventa uno dei primi esempi di trasformazione aziendale di successo nell’ambito del settore molitorio e questa trasformazione fa in poco tempo di Molino Peila un caso esemplare nel proprio settore a livello nazionale. Le innovazioni sono il pane quotidiano di questa azienda che ha visto un’ulteriore espansione della propria produzione. Nel 2010 l’azienda accresce la propria gamma di prodotti acquisendo un impianto per la macinazione del riso e dal 2016 inizia la produzione di un’ampia selezione di farine e preparati per linee tradizionali e, soprattutto, biologiche. Dal 2019 Molino Peila può contare su un vero e proprio stabilimento dedicato esclusivamente alla lavorazione del riso, che non è solo molino ma anche riseria altamente all’avanguardia. L’azienda è infatti la prima in Europa ad unire le due attività di riseria e di macinazione. In questo stabilimento, l’azienda è in grado di lavorare risi tondi, lunghi, tradizionali, semigreggi, raffinati con diversi gradi di sbiancatura, lavorati con metodi convenzionali e biologici. I nuovi prodotti lavorati offerti dall’azienda si ampliano così a cereali, legumi e, da ultimo, il superfood,¹ tutti senza glutine ed allergeni. Ancora in piena pandemia, nel 2021, l’azienda acquista il marchio La Ruà, che diventa così laboratorio artigianale di pasticceria dolce e salata del Molino. Viene inaugurato il nuovo negozio dell’azienda, Casa Peila, dedicato non solo ai prodotti a marchio, ma anche a un’ampia selezione di specialità del territorio piemontese. Infine, l’azienda si potenzia ulteriormente aprendo un terzo stabilimento, sempre dedicato alla lavorazione di materie prime senza glutine.

Grazie ad innovazioni costanti, Molino Peila è oggi leader nazionale di mercato nel settore delle materie prime senza glutine. L’estensione di mercato dell’azienda è ampiamente internazionale. Infatti, 40% del proprio fatturato deriva dall’export dell’azienda che, come vedremo, si estende in tutti i maggiori continenti.

La quantità di materie prime trasformate dall’azienda arriva a volumi molto elevati. Basti pensare che all’interno dei suoi stabilimenti vengono prodotti 850.000 quintali di granella di mais, con stessi volumi per ciò che riguarda il riso, attraverso ben 7 diversi processi produttivi e ben 100 formule riguardanti i propri prodotti, che

¹ Sebbene non esista una definizione univoca e ‘scientifica’ di superfood, le caratteristiche di questi ‘superalimenti’ sono raggruppabili nelle seguenti categorie:

- Un superalimento per essere tale deve essere di origine vegetale e con un alto contenuto di antiossidanti, proteine, omega-3, minerali, fibre o altri nutrienti essenziali.
- Tali alimenti hanno un ridotto contenuto calorico e hanno con sé anche un elevato livello di vitamine.
- Generalmente, sono solo minimamente lavorati.

Storie di Formazione 2025

fanno dell'azienda un fornitore essenziale a livello nazionale. Gli impianti del mais e riso sono aperti 24/24H e sette giorni su sette, potendo contare su 60 dipendenti con turnazione.

Oggi giorno, l'azienda è ancora in mano alla famiglia Peila, con i discendenti del fondatore che la dirigono in vista delle nuove sfide che la attendono. I risultati di questa ultima gestione sono stati più che positivi. In poco tempo l'azienda ha infatti aumentato il proprio fatturato di almeno il 50%, passando da 39.000.000 a 60.000.000 di euro negli ultimi quattro anni. La maggiore diversificazione del prodotto ha portato i suoi frutti e vediamo ora in dettaglio l'offerta dei servizi dell'azienda.

1. *Primo Stabilimento: Prodotti del Mais*

La lavorazione del mais, abbiamo visto, è stata la prima e più importante conversione strategica dell'azienda degli ultimi 40 anni e che ha determinato una vera e propria nuova era per Molino Peila. Dalla macinazione del mais, l'azienda ottiene diverse tipologie di prodotto: farine per polenta tradizionale e polenta istantanea, sfarinati crudi e precotti per la produzione di pasta, prodotti da forno ed impanature, germe di mais per la produzione di olio e sottoprodotti ad uso zootecnico. Tutti questi prodotti sono cuciti su misura per le richieste dei clienti nazionali ed internazionali di Molino Peila. In aggiunta a questo, l'azienda produce anche grits² per estrusione e per i più importanti birrifici europei (tra cui Heineken, Birra Peroni e Menabrea), in quanto è possibile, secondo normativa, avere fino al 40% di farina di mais per la commercializzazione di birra. Infine, è da notare come il primo stabilimento consti di due molini. Il primo, è quello adibito alla produzione di tutti i prodotti sopra elencati. Il secondo molino è invece utilizzato per la produzione di semole e spezzati per gallette e cornflakes, esportati in tutta Europa, fino a Giappone, Australia ed Emirati Arabi Uniti.

2. *Secondo stabilimento: Prodotti del Riso*

Come accennato, questo nuovo stabilimento, terminato nel 2020, rappresenta il fiore all'occhiello di Molino Peila, esempio di una mentalità vincente per la costante innovazione dell'azienda. Esso è infatti un impianto all'avanguardia ed unico nel suo genere in Europa, in quanto unisce riseria e macinazione. Con un'ampiezza di 18.000 mq è in grado di offrire più di venti tipologie di prodotti finiti, con tutte le granulometrie del riso (anche questo unico in Europa), che vanno dai risi da tavola fino alle farine, e altri sottoprodotti per l'industria. Lo stabilimento è stato progettato su misura dai tecnici esperti dell'azienda, con impianti e i macchinari presenti al suo interno ideati anche in collaborazione con la ditta Buhler Group, leader in Europa per i macchinari del settore molitori. Essi sono dotati delle ultime tecnologie del settore e garantiscono la massima qualità dei prodotti di riso offerti ai propri clienti. La riseria soltanto ha infatti una capacità di stoccaggio di diverse varietà di risone all'interno di dieci silos dedicati alla lavorazione. È da qui che parte la lavorazione di diverse tipologie di riso (risi tondi, lunghi e tradizionali, semigreggi, raffinati, convenzionali, biologici) con una capacità produttiva che arriva fino a cinque tonnellate l'ora. Grazie a questa lavorazione, Molino Peila è in grado di offrire tutte le maggiori varietà di risi da tavola, come il Carnaroli, Arborio, Baldo, Roma, Selenio, Ribe e, infine, riso da sushi (esportato soprattutto in Turchia). Il processo di lavorazione continua in caso di rotture, o per semilavorati e prodotti finiti. In questo caso, prima del passaggio alla molitura, l'azienda è in grado di stoccare tali prodotti in altri 15 silos dedicati. Passando al molino vero e proprio, sia il riso che i suoi sottoprodotti vengono macinati per ottenere le farine di riso e i vari semilavorati. Al termine della molitura, le semole e le farine prodotte (in questo caso, parliamo di farine integrali o bianche, convenzionali e biologiche) vengono stoccate all'interno

² Grits, gritz o anche semolino è il risultato di una macinatura di cereale, solitamente riferito al mais. Tuttavia, è da notare che 'grits' può essere associato più specificamente alla semola o semolino di grano duro. Questo prodotto è il risultato della molitura, quando vengono prodotti frammenti di medie dimensioni. Nell'ambito agroalimentare, è presente come ingrediente proprio in alcuni tipi di birra, come la Menabrea e, sempre in Europa, la Forst.

Storie di Formazione 2025

di altri dieci silos all'interno dello stabilimento. Infine, l'impianto prevede anche un sito di confezionamento e magazzini. È qui che il prodotto finale viene diviso, smistato e impacchettato in vari formati industriali (ad esempio, carico a rinfusa in cisterne o camion sfusi, big bags da una tonnellata, sacchi da 25 chili, ecc.) o in formati retail (come confezioni sotto 10 chili e distribuite con marchio o servizio dedicato di Private label).

3. *Terzo Stabilimento: Legumi e Superalimenti*

In questo ultimo stabilimento, l'azienda si dedica alla macinazione di legumi e superfood, ottenendo farine e preparati senza glutine. La produzione consiste anche in farine termotrattate o pregelatinizzate, rendendole adatte per la preparazione di impasti dolci e salati. La produzione è sia convenzionale che biologica, e consiste soprattutto nella lavorazione di varie tipologie di piselli, lenticchie, ceci, fagioli, quinoa, miglio, sorgo, amaranto, e teff (un cereale proprio dell'Africa Orientale).

L'azienda è un caso di eccellenza anche per la gestione dell'intera filiera. In questo caso trattasi di una filiera corta e controllata, in cui vi è già un'attenta selezione delle materie prime, sottoposte a rigorosi controlli igienico-sanitari dal laboratorio interno e da enti esterni, garantendo così un prodotto privo di micotossine e di qualsiasi tipo di contaminazioni. L'azienda lavora prevalentemente con prodotti del territorio in filiera (soprattutto per quel che riguarda il mais, dove ha contratti di coltivazione nelle zone di Vercelli e Novara) e con rintracciabilità di filiera secondo le leggi vigenti. Solamente per specifiche lavorazioni Molino Peila si avvale anche di materie prime provenienti fuori dal Piemonte, come il cecio (il cui approvvigionamento per alcune varietà viene dalla Puglia), la quinoa (proveniente da Perù e Bolivia) e tipologie di riso bio (provenienti dal Pakistan).

Il successivo processo di lavorazione negli stabilimenti consiste nella pulitura e stoccaggio delle materie impiegate. Questo è un processo molto delicato, in quanto le materie prime conformi ai controlli effettuati in precedenza vengono sottoposte alla pulitura con metodi cosiddetti tradizionali, coadiuvati allo stesso tempo da moderne selezionatrici ottiche che scartano i grani difettosi o in cui si rilevano delle imperfezioni. Il materiale passa poi agli stabilimenti di cui abbiamo già analizzato le specializzazioni, trasformando tutte le materie prime in farine, semilavorati e tutti preparati senza glutine, allergeni o OGM.

L'azienda, grazie alle sue ultime innovazioni si pone quindi da player strategico fondamentale nel proprio settore, il cui stato vale la pena analizzare brevemente. Il settore agroalimentare è infatti un pilastro dell'economia nazionale visto che, includendo l'intera filiera, si arriva ad un'importanza pari al 10% del PIL (dati 2019). Il settore comprende realtà molto diverse tra loro, ma è possibile riscontrare, sempre a livello nazionale, una media buona predisposizione all'esportazione e, dal punto di vista della redditività e della solidità finanziaria, filiere molto robuste come caffè, distillati e, importante da notare per il nostro caso, proprio di produzione di farina.³ Per ciò che riguarda la regione Piemonte, il trend è sostanzialmente in linea con quello nazionale per ciò che riguarda i due elementi sopra citati. Tuttavia, è opportuno qui notare come il biennio 2022-2023⁴ (e la tendenza non pare affievolirsi) sia stato particolarmente difficile per l'agricoltura piemontese, messa soprattutto di fronte all'immensa gravità dell'emergenza climatica, manifestatasi generando una forte crisi idrica che ha interessato l'intero settore. Ed è proprio questo delicato tema a portarci verso gli interventi più importanti degli ultimi anni per Molino Peila in fatto di sostenibilità e che saranno oggetto del presente rapporto.

³ Vedi: <https://italiaindati.com/agroalimentare-in-italia/>.

⁴ Vedi in particolare: <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/agricoltura/settore-agricolo-rurale-piemontese>.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Come abbiamo già ampiamente visto, Molino Peila è un'azienda leader del proprio settore proprio in quanto consapevole dell'importanza strategica dell'innovazione mirata e continua, soprattutto in un settore come quello agroalimentare oggetto degli ultimi anni di cambiamenti strutturali a livello di produzione che riguardino la sostenibilità ambientale. Elencando i maggiori obiettivi strategici dell'azienda negli ultimi cinque anni, vediamo come sia la i) creazione di un nuovo stabilimento per la lavorazione del riso, ii) le innovazioni tecnologiche di impianti per la produzione, e iii) l'acquisizione di nuovi segmenti di mercato internazionale, comportino tutti un denominatore comune, imprescindibile oggi per l'azienda: adempiere a nuovi standard di sostenibilità.

Ed è proprio in questa direzione che Molino Peila si è mosso con forza nell'ultimo decennio. Partendo dal punto iii) è prima di tutto essenziale riportare la portata del export dell'azienda. Come già accennato, Molino Peila è esportatore in Europa, Nord e Sud America, Medio Oriente e Australia. Grazie alla costruzione del nuovo impianto per la lavorazione del riso, l'azienda è riuscita a consolidare la sua posizione in Australia e assicurarsi nuovi mercati, in particolare Turchia e Giappone. Come riportato durante l'intervista ai responsabili della qualità dell'impresa, oggi è indispensabile per qualsiasi azienda delle dimensioni di Molino Peila adempiere a certi standard internazionali che garantiscono una produzione il più sostenibile possibile. Soprattutto aziende estere esigono certificazioni sul prodotto acquisito e Molino Peila si è messa nelle condizioni di rispondere a tutte le maggiori richieste del mercato in tal senso. Ed è qui che incontriamo una delle politiche industriali più attente dell'azienda:

a. *Certificazioni*

L'azienda vede nel riconoscimento della qualità dei propri prodotti, soprattutto in merito all'adozione di metodi idonei di produzione, il fattore principale del proprio successo. A tal riguardo, essa può annoverare certificazioni che ne fanno un fornitore estremamente affidabile, sia a livello nazionale che internazionale. Prima di tutto, ha conseguito volontariamente la certificazione gluten-free che fa dell'azienda il leader del settore da anni. E questa è solo la prima di tante certificazioni. Già dal 1997 l'azienda ha ottenuto l'idoneità e certificazione europea alla produzione e commercializzazione dei suoi prodotti ottenuti da cereali prodotti con il metodo di coltivazione biologico. Nel 2001 ottiene la certificazione volontaria che attesta la produzione esente da OGM e subito dopo nel 2002 l'azienda ha l'autorizzazione alla produzione e commercializzazione di sfarinati ottenuti a partire da cereali prodotti con i metodi di coltivazioni biodinamiche. Negli ultimi anni l'azienda si è sempre più impegnata verso una produzione sostenibile. Molino Peila ha infatti aderito dal 2018 agli standard di certificazione VeganOK, ovvero il Marchio di Qualità Europeo dei prodotti vegan più diffuso nel mercato comunitario; detiene l'autorizzazione alle esportazioni con il riconoscimento BioSuisse Organic (ente svizzero che rappresenta gli interessi dei coltivatori elvetici e che ha sviluppato specifiche direttive per i prodotti biologici diverse da quelle europee); ha acquisito volontariamente la certificazione che garantisce gli standard BRCGS (Brand Reputation Compliance Global Standard, che coinvolge 29.000 fornitori in tutto il mondo in più di 130 paesi); detiene la certificazione agli standard IFS (International Food Standard, che consiste in un sistema di controllo unificato dei sistemi di qualità e sicurezza del cibo, applicato a tutti i livelli della produzione, confezionamento e distribuzione di alimenti); infine, l'azienda possiede le certificazioni di sistema (ISO 9001:2015) e di rintracciabilità della filiera (Norma UNI EN ISO 22005) – quest'ultima, a carattere sempre volontario, certifica l'origine dei prodotti e delle materie prime utilizzate.

L'obiettivo strategico di una produzione sempre più sostenibile è riscontrabile anche, e soprattutto, nelle innovazioni "materiali" degli ultimi anni, che riguardano i punti i) e ii) sopra menzionati. La continua

Storie di Formazione 2025

espansione dell'azienda verificatasi con l'apertura del nuovo stabilimento con riseria e impianto di molitura ha anche messo l'azienda a confronto col tema del consumo di energia.

b. Innovazioni per la sostenibilità aziendale

Già dal 2016, in vista del grande cambiamento strutturale della nuova riseria, il management aziendale ha intrapreso un progetto rivolto alla riduzione delle emissioni nei propri stabilimenti produttivi. In quell'anno, infatti, l'azienda ha ultimato la costruzione di una mini-centrale idroelettrica adiacente al proprio stabilimento, in grado di supportare una buona parte dei propri fabbisogni energetici. Nel 2019 avviene un altro grande cambiamento all'interno dell'azienda, che decide di eliminare completamente la plastica da imballo per le spedizioni dello shop online, utilizzando, al suo posto, carta e cartoni di recupero. È tuttavia nel 2021 che Molino Peila intraprende un grande investimento in materia di recupero di energia che ne fa tutt'ora un esempio a livello regionale e non solo. L'azienda costruisce infatti un impianto di co-generazione che opera come una vera e propria centrale elettrica ad alta efficienza. Tramite i tre co-generatori, invece di essere disperso in atmosfera (va ricordato che, normalmente, solo il 30-55% del calore viene effettivamente convertita in energia elettrica), il calore viene recuperato e utilizzato per la produzione del vapore, con una resa energetica complessiva che sale al 65-90%. L'azienda è così in grado di produrre energia sia elettrica che energia termica che viene ricondotta ai suoi impianti.

Tutte queste innovazioni garantiscono all'azienda una forte credibilità e hanno nel tempo consolidato la reputazione del marchio nei confronti dei propri clienti, fornitori e stakeholder. La formazione avrebbe intervenuto ulteriormente su questi aspetti, garantendo a Molino Peila di crescere ulteriormente sia in competitività che in brand reputation.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici dell'azienda da anni vertono su una continua implementazione delle innovazioni in materia di produzione sostenibile. Questa continua ricerca di un miglioramento costante, e che renda l'azienda sempre più in linea con le direttive europee ed internazionali, è stata la ragione principale per l'adozione del seguente piano. Sebbene l'azienda abbia dimostrato da tempo di essere un esempio eccellente di impegno ad una transizione ecologica all'interno del settore agroalimentare, questo non ha impedito a Molino Peila di cercare nuove tematiche e punti strategici da implementare attraverso la formazione.

L'approccio alla formazione dell'azienda è infatti il più sistematico possibile, sapendo di dover aggiornare metodologie di produzione e organizzazione degli stabilimenti in vista di possibili nuove direttive, soprattutto a livello europeo. La formazione viene così intesa come un'opportunità per intuire e realizzare soluzioni nuove e che permettano un'evoluzione dell'azienda e del personale che vi lavora.

Per quanto concerne il presente piano di PROGRAM, l'obiettivo principale dell'azienda era focalizzato appunto sull'acquisizione di conoscenze per ridisegnare e implementare il proprio modello di business aziendale. La partecipazione al piano rientra in un contesto socio-economico molto più ampio che investe non solo la filiera in cui è inserita Molino Peila, ma l'intero settore agroalimentare. Negli ultimi anni, infatti, nuove direttive europee mirano alla costruzione di catene di produzione sostenibili e che permettano di abbattere i costi sociali legati ad inquinamento e la sempre più impattante crisi climatica. È necessaria, di conseguenza, una vera e propria transizione che investa tutte le aziende, con particolare attenzione a grandi player come Molino Peila. PROGRAM si è tradotto allora in transizione ecologica che caratterizzi l'intero ciclo produttivo, partendo dalle aziende che operano nella coltivazione, passando per la produzione e trasformazione delle materie prime come Molino Peila, fino ad arrivare alla commercializzazione del prodotto finito. La direzione

Storie di Formazione 2025

di Molino Peila si è dunque orientata a convertire metodi di lavoro (soprattutto per quel che riguarda la produzione di materie prime come le farine) in ottica sostenibile, introducendo nuovi processi per il miglioramento delle performance aziendali che andassero a ridurre nel medio e lungo termine emissioni inquinanti e rifiuti attraverso un progetto chiaro e coerente. Più nello specifico, gli obiettivi prefissati dall'azienda riguardavano:

- Fornire soprattutto ai responsabili della qualità e della produzione nuove competenze per individuare KPIs più adeguati in relazione ai processi aziendali in ottica green.
- Sempre tramite un utilizzo di KPIs associati a performance in materia di sostenibilità, fornire nuove competenze per la definizione di processi virtuosi al fine di ridurre l'inquinamento prodotto nei propri stabilimenti.
- Far sì che i responsabili aziendali acquistassero le competenze necessarie per certificare la sostenibilità della propria catena di fornitura all'interno della filiera.
- Fornire le competenze per la redazione finale della dichiarazione non finanziaria e la comunicazione dei risultati aziendali in ottica di riduzione di emissioni inquinanti.
- Acquisizione di nuove competenze e conoscenze per la ridefinizione dei processi aziendali in chiave FSA (Farm Sustainability Assessment) che, assieme alla dichiarazione non finanziaria, rappresenta il pieno raggiungimento degli obiettivi da ottenere tramite la formazione.

Il piano Trasformazione Green rappresenta dunque un altro eccellente esempio di come Molino Peila reputi la formazione un asset fondamentale per i propri lavoratori. Il piano va infatti ad innestarsi nelle decennali politiche strategiche dell'azienda riguardanti l'analisi interna dei processi produttivi e della sua organizzazione in generale, con lo scopo di mantenere lo sviluppo del business aziendale in ottica sostenibile. Il ruolo della formazione è così incentrato sugli obiettivi chiave dell'azienda che riguardano, in particolare, l'ottimizzazione nell'uso delle risorse e la riduzione sia dei carichi ambientali che dei costi superflui per la lavorazione delle materie prime.

A tal proposito, Molino Peila si è impegnato concretamente in tre macro-aree che permettessero all'azienda di dimostrare la sostenibilità del proprio operato attraverso il controllo dei requisiti di sostenibilità e tracciabilità:

- a. Approvvigionamento delle materie prime: operando un metodo di ricerca e certificazione di fornitori che effettuino una gestione sostenibile della coltivazione, soprattutto priva di metodi di deforestazione;
- b. Produzione: gestendo i processi trasformativi secondo criteri di sostenibilità basati sullo standard FSA, elaborato dalla SAI (Sustainable Agricultural Initiative);
- c. Gestione organizzativa: elaborando un piano di gestione dei rifiuti per il recupero dei prodotti difettati, attraverso la loro destinazione ad enti specializzati che possano redistribuirli e, in aggiunta, un sistema di packaging più attento a direttive in merito.

Come vedremo in maggiore dettaglio nei prossimi capitoli, l'adozione di questo piano ha avuto vantaggi notevoli nelle varie aree dell'impresa, poiché ha richiesto che i vari responsabili avessero una mappa molto dettagliata dell'intera filiera produttiva, che partisse dalla scelta delle sementi dei fornitori, passando attraverso le analisi delle diverse tipologie di materie prime utilizzate, la loro successiva trasformazione in farine e altri prodotti, fino al confezionamento – tutti fattori che sarebbero poi stati vagliati in prospettiva di riduzione di consumi e maggiore tracciabilità del prodotto.

Tali innovazioni apportate tramite il piano Trasformazione Green avrebbero beneficiato all'azienda non solo a livello logistico, ma avrebbero anche consolidato il marchio agli occhi dei suoi clienti e in vista di nuove

Storie di Formazione 2025

espansioni nel mercato internazionale. Più nello specifico, i principali vantaggi strutturali prefissati dall'azienda sarebbero ricaduti soprattutto in tre aree:

1. *Vantaggi in ambito organizzativo*

Per quel che concerne il processo interno, l'azienda si era prefissata, col miglioramento delle performance ambientali, di standardizzare efficacemente i processi produttivi per una più facile organizzazione delle attività, con gli obiettivi cardine della redazione di una Dichiarazione Non Finanziaria e ottenimento della certificazione FSA erogata dalla Sustainable Agriculture Initiative.

2. *Vantaggi in ambito commerciale*

Sotto il profilo commerciale, il piano avrebbe garantito una valorizzazione della rendicontazione dei fattori ambientali presi in considerazione dall'azienda. Non solo, adempiere a standard e certificati che attestino l'effettivo impegno strategico dell'azienda avrebbe costituito una leva competitiva non indifferente, consolidando il marchio sui propri mercati di riferimento e pubblicizzandolo in vista di nuove espansioni. L'azienda è infatti perfettamente consapevole del valore strategico dell'innovazione in ottica green per costruire buone relazioni con i clienti e gli stakeholder internazionali.

3. *Vantaggi in ambito finanziario*

Da ultimo, non va sottovalutata la portata che le innovazioni in ambito di sostenibilità possano apportare a livello economico-finanziario, in particolare per grandi imprese come Molino Peila. Tramite l'introduzione, nei vari reparti aziendali, di nuove competenze che garantissero l'introduzione di nuovi processi volti al recupero di materie prime, l'azienda avrebbe potuto abbattere sensibilmente i costi derivanti dal conferimento di rifiuti. Ciò avrebbe consentito di attuare politiche di prezzo più vantaggiose per i propri clienti, con impatti non indifferenti anche per la competitività a livello nazionale.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Molino Peila S.p.A. è un'azienda produttrice di farine gluten free costituita nel 1924 da Domenico Peila, con sede a Valperga, nella provincia di Torino. A partire dagli anni '80, l'azienda vede una conversione di produzione alla macinazione di mais. L'impresa diventa così uno dei primi esempi di trasformazione aziendale di successo nell'ambito del settore molitorio e le continue innovazioni ne fanno un'eccellenza del settore a livello nazionale e un player altamente affidabile e rinomato nel mercato internazionale. L'azienda gestisce infatti con successo diversi tipi di lavorazione di materie prime nei suoi tre stabilimenti: mais, riso, legumi e superfood. Grazie ad innovazioni costanti negli ultimi decenni, Molino Peila è oggi leader di mercato nel settore delle materie prime senza glutine, con un'estensione di mercato ampiamente internazionale che va dal Sud e Nord America, passando per Medio Oriente e Giappone, fino all'Australia. Da anni l'azienda si è ormai contraddistinta per il suo impegno in politiche di sostenibilità aziendale e vede nella formazione sistemica di tutti i suoi reparti un asset fondamentale per rimanere competitivi all'interno del proprio settore. Per quel che concerne il presente piano PROGRAM, il management di Molino Peila si è orientato a convertire metodi di lavoro (soprattutto per quel che riguarda la produzione di materie prime come le farine) in ottica sostenibile, implementando nuovi processi per il miglioramento delle performance aziendali che andassero a ridurre già nel breve e medio termine emissioni inquinanti e rifiuti. La formazione è stata dunque progettata per raggiungere obiettivi strategici precisi con risultati sperati riguardanti l'ottimizzazione nell'uso delle risorse e la riduzione sia dei carichi ambientali che dei costi superflui per la lavorazione delle materie prime. L'approccio di Molino Peila alla formazione ha dimostrato una grande attenzione affinché i propri responsabili acquisissero le nuove competenze che permettessero all'azienda di adempiere agli standard di produzione sostenibile.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

È già risultato evidente come la strategia principale di Molino Peila dell'ultimo decennio sia stata quella di investire ed innovarsi in chiave di sostenibilità. L'azienda ha pertanto un approccio ben solido e collaudato in materia di fabbisogni formativi che riguardino questa tematica. La grande forza dell'azienda è soprattutto quella di portare avanti un costante analisi dei fabbisogni formativi dei propri dipendenti, avvalendosi di soggetti esterni ad essa, soprattutto di enti con una consolidata esperienza dell'azienda stessa e del settore. Non va trascurato questo punto essenziale. Come ampiamente dimostrato, le sfide di una transizione ecologica che risulti efficace a livello industriale (in particolare per grandi realtà come Molino Peila), richiedono uno sforzo collettivo che metta in contatto aziende, ricercatori scientifici ed enti di formazione che siano in grado di erogare conoscenze e competenze mirate per le specifiche esigenze delle imprese. Dal momento che la formazione avrebbe interessato soprattutto i responsabili aziendali alla qualità, produzione e ricerca e sviluppo, l'azienda ha potuto avvalersi di un particolare blend di approccio top-down e bottom-up per l'analisi dei fabbisogni formativi. Da un lato, infatti, i dirigenti aziendali hanno identificato le competenze che devono essere acquisite o implementate per supportare gli obiettivi aziendali in materia di sostenibilità. Dall'altro lato, i vari responsabili aziendali hanno potuto portare all'attenzione le proprie esigenze e valutare quali competenze avrebbero effettivamente potuto contribuire ad un miglioramento delle proprie performance, nonché alla crescita personale all'interno dell'azienda.

Come già accennato, nel caso del presente Piano, è importante notare come Molino Peila si sia avvalso della partnership con una società di consulenza esterna specializzata in formazione. Ormai da anni tale società di consulenza accompagna l'azienda nei vari progetti di innovazione 'green,' aiutandola ad individuare le nuove conoscenze e competenze che devono essere implementate in azienda. Come vedremo, questo approccio è molto proficuo. Esso consente infatti di stabilire obiettivi formativi chiari e di sviluppare progetti di formazione mirati che solo esperti del settore possono garantire e che sono dunque in grado di soddisfare appieno le esigenze dell'azienda. Per l'analisi dei fabbisogni formativi relativi a questo Piano, ci si è avvalsi di una stretta collaborazione tra Team imprenditoriale, Team scientifico e progettisti dello studio Poliedra. Attraverso colloqui approfonditi con i vertici aziendali, sono state circoscritte tutte quelle azioni di intervento per colmare i vari gap di competenze rilevati dei lavoratori che sarebbero poi stati impegnati nella formazione. Ciò ha consentito non solo una ricerca alla personalizzazione della formazione per la singola mansione ma, come vedremo, ha anche permesso l'erogazione di lezioni le più interattive possibili per i formandi. Era infatti imperativo per l'azienda evitare azioni formative 'inefficaci' in quanto 'standardizzate' a prescindere dal contesto aziendale e non rispondenti agli specifici obiettivi relativi ai processi di perseguimento della decarbonizzazione e riduzione dell'inquinamento dei tre stabilimenti. Grazie all'analisi mirata dei fabbisogni, tale problematica è stata ampiamente superata: essa ha infatti (i) permesso sia la mappatura dettagliata dei gap e delle relative azioni formative da svolgere in fase didattica e (ii) l'identificazione di quali figure aziendali ne avrebbero effettivamente beneficiato, sempre con l'ottica di implementare nuove best practices in materia 'green' all'interno di ogni attività aziendale.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Una volta eseguita un'attenta analisi dei fabbisogni formativi dei propri responsabili aziendali, Molino Peila ha adottato un approccio alla formazione il più completo e mirato possibile, dalla progettazione minuziosa fino all'analisi dei suoi risultati per l'azienda. Questo è stato un processo molto stratificato, di cui vedremo ora in dettaglio le varie fasi, tenendo in considerazione sia le attività non formative che quelle squisitamente formative.

Come già intravisto, la previa analisi dei fabbisogni e la valutazione delle competenze da sviluppare, ha permesso al Team aziendale, in collaborazione con quello scientifico e gli esperti Poliedra, di individuare i profili aziendali da coinvolgere nelle attività formative per implementare il know-how necessario. Elemento ancora più importante di questa fase è stata la definizione di obiettivi misurabili, grazie ai quali sarebbe stato poi possibile determinare l'effettiva validità delle azioni formative in base a come i destinatari avrebbero adattato le nuove competenze nel proprio contesto operativo. È importante notare come la formazione in ambito di sostenibilità richiede aggiornamenti costanti. Ciò è dovuta a due fattori principali: prima di tutto, (i) la ricerca scientifica. Soprattutto quella universitaria (ma anche quella privata e di settore) è in continua evoluzione, grazie anche a nuovi fondi e progetti internazionali che da anni investono in know-how per analizzare e, soprattutto, realizzare soluzioni a problemi quali carbonizzazione e inquinamento. Il secondo fattore, di pari passo con il progresso scientifico, sono (ii) le direttive e regolamentazioni europee e internazionali, a cui le aziende devono assiduamente riferirsi per rimanere competitive nel proprio mercato.

È per questi motivi che Molino Peila si è avvalso di una pianificazione il più trasversale possibile per le proprie azioni formative, definendo una vasta gamma di ambiti di intervento che incontrassero le esigenze dell'azienda, avvalendosi di docenti esperti che avrebbero assistito i beneficiari della formazione per l'implementazione di nuove best practices. La pianificazione dei corsi è stata pertanto effettuata dai docenti ed esperti del settore in stretta collaborazione con il team aziendale. È stato dunque stilato un programma dettagliato delle attività didattiche con una calendarizzazione adeguata e che garantisse una formazione graduale e puntuale. Riteniamo utile, per apprezzare tale programmazione, riportare ora di seguito i principali obiettivi aziendali – raggruppati in quelle che riteniamo le quattro grandi macro-tematiche che più interessavano l'azienda – per dimostrare come ad ognuno di essi sia stata collegata una o più attente azioni formative. Nel complesso ciò avrebbe permesso ai partecipanti di incrementare la propria agency all'interno dell'azienda; soprattutto, ciò avrebbe promosso anche il trasferimento, nei vari contesti lavorativi individuati, delle nuove competenze acquisite per il miglioramento delle performance ambientali e alla riduzione dell'inquinamento all'interno degli stabilimenti.

1. **Acquisizione dello standard FSA (Food Sustainability Assessment)** – Nel complesso, sono state dedicate 56 ore di lezioni su questa tematica chiave per l'azienda. Essendo uno degli obiettivi cardine di Molino Peila, ciò ha comportato un'intensa attività didattica, basata sulla promozione della sostenibilità nei tre aspetti chiave quali economico, sociale e ambientale, al fine di introdurre o implementare produzioni sostenibili di materie prime. Ciò ha implicato uno studio massiccio per la riorganizzazione dei processi aziendali che avrebbe interessato tutti i maggiori reparti.
2. **Riorganizzazione interna dei processi aziendali** – Come per il primo obiettivo, la progettazione delle azioni formative si è concentrata sul far acquisire maggiori conoscenze e implementare possibili modificazioni al processo produttivo specifico dell'azienda (soprattutto per quel che riguarda la produzione di farine, approvvigionamento delle materie prime) e quali conseguenze ambientali all'interno della filiera avrebbe comportato.

Storie di Formazione 2025

3. **Redazione di una Dichiarazione non finanziaria** – Le azioni formative sono state progettate per permettere all'azienda di redigere tale documento che permettesse all'azienda di comunicare ai suoi stakeholders, fornitori e clienti il suo impegno per una produzione sostenibile.
4. **Packaging e Smaltimento Rifiuti intelligente** – Due corsi sono stati progettati per questa tematica cara all'azienda da anni, in cui tutti i partecipanti avrebbero acquisito le competenze e conoscenze giuridiche necessarie per avviare una riorganizzazione logistica di tali processi.

Come si può evincere, le azioni formative hanno previsto una combinazione (a parere dell'azienda) vincente tra teoria e pratica. Tenendo infatti presenti i vari obiettivi del piano, in collaborazione con gli esperti Poliedra, è stato adottato un approccio didattico basato su due modalità di erogazione.

- **Lezioni frontali.** Come positivamente sottolineato dai partecipanti, l'approccio adottato per alcune lezioni (che comprendevano anche bagagli non indifferenti di teoria) è consistito nelle lezioni di tipo euristico o 'ipotetico' che, al contrario delle lezioni di tipo prettamente 'contenutistico', prediligono la problematicità e la dialogicità riguardo le competenze e conoscenze da acquisire. Si è prediletto dunque un approccio cooperativo tra insegnante e discente. In tal modo, le lezioni sono il momento in cui i concetti o modelli presentati diventano già strumenti che permettono di intravedere problemi successivi e permettono di non acquisire passivamente le nozioni, ma di integrarle come 'soluzioni' a situazioni problematiche reali. Chiave di questo approccio è anche la flessibilità in merito ai materiali didattici, in quanto le varie tematiche affrontate avrebbero impattato alcuni settori aziendali in maniera differente. Ciò ha permesso anche un proficuo scambio di conoscenze tra i vari responsabili aziendali, tenendo conto che gli obiettivi da raggiungere attraverso la formazione richiedevano una sinergia tra le varie mansioni.
- **Training on the Job.** Tramite anche affiancamento, le azioni formative si sono avvalse del prezioso contributo di questa modalità didattica che è sempre più necessaria in contesti lavorativi così dinamici come Molino Peila. Per la corretta acquisizione di nuove competenze e delle best practices in materia 'green', questa strategia didattica riveste un ruolo essenziale. Essa consiste infatti in lezioni con apprendimento esperienziale in cui è dedicato spazio all'*applicazione* delle nuove competenze acquisite, sia individualmente che collettivamente tramite dei gruppi di lavoro. Come più volte visto anche in altre realtà, l'esperienza sul campo è tuttavia inutile se non si promuove la 'riflessione' su tale esperienza. In tal senso, l'affiancamento col docente esperto, così come la discussione di gruppo tra pari, permette a ciascun discente di rielaborare la propria applicazione, individuando punti di forza o criticità che sarebbe altrimenti impossibile individuare singolarmente.

Nel complesso, l'adozione di queste due metodologie didattiche (che prediligono la cooperazione discente-docente e discente-discente) ha reso le azioni formative altamente efficaci. Tenendo conto della vasta gamma di tematiche, i beneficiari della formazione hanno acquisito tutte le conoscenze teoriche e le competenze pratiche necessarie per adempiere agli obiettivi dell'azienda. Non solo; sia l'approccio didattico che le tematiche affrontate hanno contribuito ad una crescita professionale dei discenti, preparandoli, come auspicato, ad affrontare le sfide aziendali complesse in modo competente e sicuro.

A tal proposito, è altamente istruttivo notare come la partecipazione di responsabili di vari reparti a corsi di formazione ha permesso ai colleghi di condividere esperienze e, soprattutto, discutere di possibili sfide congiunte che avrebbero interessato l'azienda nel suo insieme. Sempre in relazione all'obiettivo di effettuare una reale trasformazione 'green' *tout court*, le azioni formative sono state un momento prezioso per condividere progetti ed analizzare possibili criticità di queste politiche aziendali. La decisione, dunque, di riunire colleghi

Storie di Formazione 2025

di reparti diversi ha rappresentato un asset non indifferente, in quanto ciò ha permesso una ancor più stretta collaborazione tra i vari responsabili.

Un ruolo importante l'hanno avuto anche le tre fasi di monitoraggio, pre-, durante, e post-attività formative. Oltre alla fase progettuale delle attività che abbiamo analizzato nel paragrafo 3.1, la fase di monitoraggio, nel suo complesso, si è avvalsa soprattutto delle competenze ed esperienza consolidata della società di consulenza a cui Molino Peila si è appoggiata, nonché del Team scientifico che ha sempre collaborato affinché si potessero meglio analizzare i progressi rispetto a contenuti acquisiti. Il monitoraggio in itinere ha controllato che le attività formative realizzate in aziende corrispondessero effettivamente a quanto programmato nella fase di progettazione. Come già accennato, la flessibilità dei corsi e un'ottima calendarizzazione hanno fatto sì che tutte le date prefissate per i corsi venissero rispettate, senza riscontrare la necessità di modifiche significative a contenuti o modalità di erogazione della didattica. Durante l'erogazione stessa dei corsi, la società di consulenza, assieme al team dei docenti preposto, ha fornito tutto il materiale e i supporti necessari per garantire che ogni attività si svolgesse con continuità e costanza, preparandosi ad ogni eventualità e pronta ad ovviare a problemi che si sarebbe potuto riscontrare in itinere.

Per ciò che concerne la fase conclusiva del monitoraggio, al termine delle azioni formative, è stato predisposto un sistema di valutazione (e relative certificazioni) sui singoli corsi della micro-progettazione, tramite prove semi-strutturate ad hoc sull'apprendimento in aula e durante l'affiancamento di Training on the Job. Ne è risultato un quadro molto positivo riguardo le conoscenze e competenza in uscita dei partecipanti, i quali sono stati valutati in base a criteri quali – tra i più importanti da sottolineare qui – la capacità e la scelta delle modalità di risoluzione di problemi che potrebbero emergere nel proprio contesto aziendale.

Infine, il piano si è anche avvalso di una componente di valutazione del gradimento dei corsi erogati. È stato somministrato un questionario semi-strutturato adibito alla rilevazione del gradimento dei beneficiari della formazione, con un focus sull'aspetto organizzativo dei corsi e le modalità didattiche erogate. Questo tipo di feedback è molto prezioso per aziende come Molino Peila che vogliono continuare ad investire in attività formative riguardanti la sostenibilità e la transizione ecologica, dato che permette di ottimizzare i programmi di formazione futuri, assicurando che vi sia un reale allineamento tra le esigenze aziendali e quelle dei partecipanti.

3.3 – Considerazioni riepilogative

In conclusione, il piano PROGRAM è stato un ottimo esempio di una progettazione mirata e strategicamente vincente per l'azienda. Attraverso le varie fasi, dalla macro-progettazione alle singole attività formative della micro-progettazione, Molino Peila ha saputo avvalersi di un sistema strutturato per portare a termine tutti gli obiettivi che si era proposta. Avvalendosi di un team di esperti per la formazione e di esperti in materia di politiche per la sostenibilità del settore agroalimentare, l'azienda ha prima di tutto messo in atto un'analisi approfondita dei fabbisogni formativi, garantendo che le conseguenti azioni formative fossero mirate e allineate agli obiettivi aziendali. Le azioni formative, tutte incentrate sull'acquisizione di competenze e conoscenze che contribuissero ad una riorganizzazione dei processi aziendali in ottica sostenibile, hanno positivamente influito sui beneficiari. Ciò è stato possibile grazie alle modalità di erogazione della didattica, creando un buon connubio tra apprendimento squisitamente teorico ed apprendimento pratico. Tramite lezioni frontali che hanno prediletto il metodo euristico, e sessioni di Training on the Job, tutti i discenti hanno acquisito le competenze richieste perché fossero applicabili nel breve e medio termine per adempiere agli obiettivi aziendali. Oltre all'analisi mirata dei fabbisogni formativi, il processo di monitoraggio è stato utile per controllare lo stato di avanzamento del progetto e la qualità dei corsi erogati. Il monitoraggio costante prima e quello ex-post, tramite prove di valutazione ad hoc, ha consentito di verificare la concreta acquisizione delle skills richieste. In sintesi, l'analisi dei fabbisogni e l'erogazione delle attività formative hanno permesso a

Storie di Formazione 2025

Molino Peila di formare un personale ancora più consapevole e preparato alle sfide della transizione ecologica, favorendo una mentalità improntata alla risoluzione continua di problematiche relative a standard da acquisire e processi produttivi da rinnovare in chiave sostenibile.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

L’impatto delle ben sette azioni formative, corrispondenti a quattro grandi macro-obiettivi evidenziati nel capitolo precedente, è stato molto significativo per l’azienda. È importante notare come questo Piano si inserisca in una cultura decennale dell’azienda nell’impegno per una produzione più sostenibile, la quale, però, va precisato, si è concentrata su grandi cambiamenti logistici, come mostrato nel primo capitolo. Certamente, questo fa sì che gli effetti di un singolo piano formativo possano meglio inserirsi a livello sistemico, generando impatti già nel breve e medio termine. Tuttavia, è anche utile ricordare che il presente piano è stato il primo progetto vero e proprio volto all’introduzione di soluzioni di processo aziendale in ottica di sostenibilità e riduzione dell’inquinamento *all’interno* delle dinamiche organizzative dell’azienda. Vediamo dunque brevemente quali sono stati i benefici ottenuti tramite il piano PROGRAM.

Il più grande risultato è stato certamente l’ottenimento del certificato FSA (Food Sustainability Assessment), legato al consumo di materie prime e del trattamento dei prodotti, che l’azienda ha rinnovato proprio nel 2024. Questo traguardo ha interessato soprattutto i responsabili di ricerca, sviluppo e acquisto dell’azienda. I corsi hanno infatti permesso non solo di familiarizzare i discenti con le informazioni basilari in merito allo standard FSA ma, da un punto di vista squisitamente applicativo, hanno fatto sì che l’azienda potesse effettivamente riorganizzare i propri processi in ottica FSA, definendo nuovi KPIs per la sostenibilità ambientale (diversi da KPIs in sostenibilità sociale e di governance). Questo si è manifestato in un ambito ben preciso, ovvero, il livello di approvvigionamento di materie prime. Grazie alle attività formative, i responsabili aziendali si sono avvalsi di nuovi criteri e modalità ‘green’ per la valutazione della catena di fornitura che rispettasse soprattutto i dettami di salvaguardia degli ecosistemi e tutela della biodiversità. I beneficiari sono stati dunque in grado di valutare e addirittura migliorare la sostenibilità in azienda analizzando le proprie catene di approvvigionamento.

Tutti i beneficiari della formazione partivano con poche conoscenze di processi aziendali declinati in chiave sostenibile. La formazione, nel suo complesso, è positivamente intervenuta per colmare questo gap, facendo sì che ogni discente, ciascuno nella propria area, acquisisse le competenze per applicare le nuove procedure finalizzate alla riduzione dell’inquinamento e dello spreco alimentare dell’intera struttura aziendale.

E, anche per quest’ultimo aspetto, le azioni formative sono state mirate ed efficaci. Questo processo ha interessato trasversalmente tutti i reparti interessati. I responsabili aziendali sono stati in grado di elaborare un piano per nuove modalità di gestione e smaltimento di rifiuti all’interno dell’azienda. Ciò ha comportato un ripensamento dei processi interni di gestione e smaltimento che l’azienda sta tutt’ora implementando con indicatori di performance dedicati.

Smaltimento che va di pari passo con l’impegno per un’offerta di prodotti che rispetti le vigenti normative europee. Le azioni formative hanno infatti prestato molta attenzione al tema del packaging aziendale, che ha interessato soprattutto i responsabili addetti al servizio qualità e produzione. Le conoscenze e competenze acquisite in materia hanno infatti permesso a Molino Peila di ricalibrare la propria scelta di imballaggi, basandosi su criteri quali la durata e l’impatto ambientale del materiale del prodotto utilizzato.

Oltre ad applicazioni ‘sul campo,’ non va sottovalutato l’impatto che la formazione ha avuto anche per ciò che riguarda una maggiore consapevolezza dei processi produttivi che si concentra sull’acquisizione di conoscenze teoriche. Questo certamente rientra nel quadro più grande della ridefinizione dei processi aziendali in ottica ‘green’, ma consentendo ai beneficiari di avere una visione strategica più ampia e che non si riduca a ‘semplici’ applicazioni su una specifica area. È stato dunque essenziale saper fornire ai vari responsabili aziendali una visione sui processi aziendali che si focalizzasse sulle loro implicazioni ambientali. Attraverso i corsi di stampo più teorico, i discenti hanno acquisito maggiore consapevolezza, per esempio, sull’impatto ambientale della produzione di Molino Peila (ovvero, farine). È stata posta grande attenzione ai temi delle emissioni di gas serra

Storie di Formazione 2025

che comportano i tre stabilimenti, così come il consumo delle varie materie prime quali acqua ed elettricità. Molto importante a livello trasversale per tutti i reparti è stata l'analisi degli impatti ambientali dei vari processi produttivi, che vanno dalla prima trasformazione fino al packaging già evidenziato. Sempre in ambito di riorganizzazione dei processi ambientali in un'ottica strategica più ampia e che non si riducesse alla sola acquisizione del certificato FSA, la formazione è stata essenziale affinché i vari responsabili avessero, finite le azioni formative, un ruolo attivo nella ridefinizione dei processi aziendali di Molino Peila. In questo senso il piano è intervenuto efficacemente in un punto chiave: nel dare le competenze necessarie perché l'azienda continuasse ad impegnarsi nella transizione 'green,' soprattutto per l'approvvigionamento sostenibile delle materie prime, creando KPIs specifici anche sulla sostenibilità sociale dei nuovi interventi. Basti pensare a pochi esempi di questo aspetto virtuoso. Prima di tutto, in linea con i cambiamenti più strutturali a livello logistico, Molino Peila si è impegnato a ripristinare la vecchia licenza di uso degli antichi molini – licenza che è stata utilizzata per rinnovare l'antico molino a piccola centrale idroelettrica, per avviare ad una piccola percentuale di quantità idroelettrica utilizzata negli stabilimenti. A partire dal 2024, è stato introdotto un piano per l'installazione di pannelli fotovoltaici in alcuni impianti dell'azienda. Terzo, Molino Peila ha continuato la sua partnership con il dipartimento di agraria dell'Università di Torino e iniziato una collaborazione di ricerca con l'Ente Nazionale Riso per la coltura sostenibile. Il riso è infatti un prodotto che richiede ingenti quantità di acqua, e Molino Peila ha iniziato delle ricerche sulla coltivazione del riso 'in asciutto' in caso di eventuali siccità. Quarto, per garantire una maggiore tracciabilità i vari reparti si sono avvalsi di una raccolta e gestione dei dati tramite softwares dedicati che garantissero l'archiviazione per le richieste dei clienti. Infine, le nuove competenze acquisite hanno permesso ai responsabili produzione, ricerca e sviluppo di cercare nuove collaborazioni con fornitori che rispettassero specifici standard di sostenibilità, con uno sguardo d'insieme all'intera supply chain.

Soprattutto per ciò che riguarda il servizio di qualità del prodotto, l'intervista ha portato alla luce come il piano formativo abbia sostanzialmente contribuito ad una maggiore fidelizzazione di clienti stranieri che pongono estrema attenzione alle varie certificazioni in materia di sostenibilità ambientale. La formazione ha infatti introdotto nuove informazioni sui requisiti di sicurezza alimentare e sulle nuove direttive in materia. Anche grazie a ciò, a detta degli intervistati, Molino Peila ha decisamente migliorato la sua 'Green Reputation', affermandosi come realtà credibile a clienti esistenti e vari stakeholders.

Infine, tramite nuovi KPIs e dati di performance delle nuove attività intraprese (gestiti tramite un software dedicato), la formazione è servita a redigere nel 2022 la Dichiarazione non Finanziaria attraverso la quale l'azienda ha reso ufficialmente pubblico a stakeholders, fornitori e clienti il proprio impegno in merito a politiche di sostenibilità ambientale.

Come riferito dai partecipanti, l'esperienza formativa è stata estremamente dettagliata e allo stesso tempo vasta, fornendo loro un mindset nuovo che permettesse di inserirsi efficacemente nel contesto della grande produzione 'green.' Essendoci stato un giusto connubio tra nozioni teoriche ed applicazioni pratiche, i beneficiari della formazione hanno potuto vedere già nel breve e medio termine gli impatti della formazione all'interno dell'azienda. Come già accennato, la metodologia del Training on the Job è stata estremamente utile. Soprattutto, è stato essenziale poter contare sulla presenza di docenti che fossero altamente qualificati e, cosa ancor più apprezzabile, che conoscessero la realtà del settore in cui i discenti avrebbero operato. Data l'ingente mole, a livello contenutistico, del piano formativo, è stato cruciale avvalersi di un personale che rendesse l'esperienza di apprendimento interattiva, dialogica e collaborativa, rendendo le lezioni uno spazio di crescita professionale.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Per concludere, il Piano PROGRAM è stato fondamentale per lo sviluppo di nuove conoscenze e competenze che permettessero a Molino Peila di ridisegnare il suo modello di produzione e di business in ottica sostenibile. Le azioni formative sono state mirate e in linea con i grandi obiettivi aziendali di raggiungere determinati standard di qualità e sostenibilità, nonché per il rinnovo di processi industriali quali lo smaltimento di rifiuti. I beneficiari della formazione – in maniera trasversale, dai servizi qualità fino a ricerca e sviluppo – hanno acquisito nuove competenze che sono state subito spendibili nel breve e medio periodo e hanno portato notevoli vantaggi all'azienda in più aree. Molino Peila ha infatti potuto ottenere l'importante standard FSA; i beneficiari della formazione hanno potuto rielaborare un piano di gestione smart dei rifiuti; sono state introdotte nuove procedure di imballaggio in linea con nuove direttive 'green'; vi è stata una crescita professionale effettiva dei discenti in materia di produzione sostenibile all'interno della propria filiera; infine, l'azienda ha redatto una Dichiarazione non Finanziaria che mostrasse il proprio impegno nella direzione di una sempre maggiore decarbonizzazione e produzione sostenibile. Tramite tutte queste azioni, Molino Peila ha decisamente accresciuto la propria importanza nel settore in cui opera, mostrandosi un'azienda affidabile sia in Italia che, soprattutto, all'estero. Cosa ancora più rilevante, il piano strutturato meticolosamente ha fatto sì che tutti i responsabili aziendali partecipanti ai corsi ottenessero una nuova mentalità. La loro agency all'interno dell'azienda è stata aumentata e ciò si è rispecchiato in una migliore propositività per ricercare soluzioni innovative a processi produttivi più sostenibili.

Le metodologie didattiche utilizzate – lezioni frontali e Training on the Job – hanno favorito un apprendimento attivo e coinvolgente, consentendo ai partecipanti di mettere in pratica le nuove competenze fin da subito. I docenti altamente qualificati hanno garantito che i contenuti venissero appresi in maniera efficace, aiutando concretamente i beneficiari a comprendere ed acquisire le nuove competenze.

In generale, sia il Team aziendale che i destinatari dei corsi sono stati entusiasti delle prestazioni ottenute tramite questo piano. Ed è per questo motivo che PROGRAM ha rappresentato un caso esemplare di formazione al servizio di obiettivi mirati che non solo garantisse un'occasione di accrescimento professionale per i beneficiari, ma che permettesse all'azienda di poter contare su responsabili aziendali competenti e preparati alle costanti sfide per l'innovazione in campo 'green'.

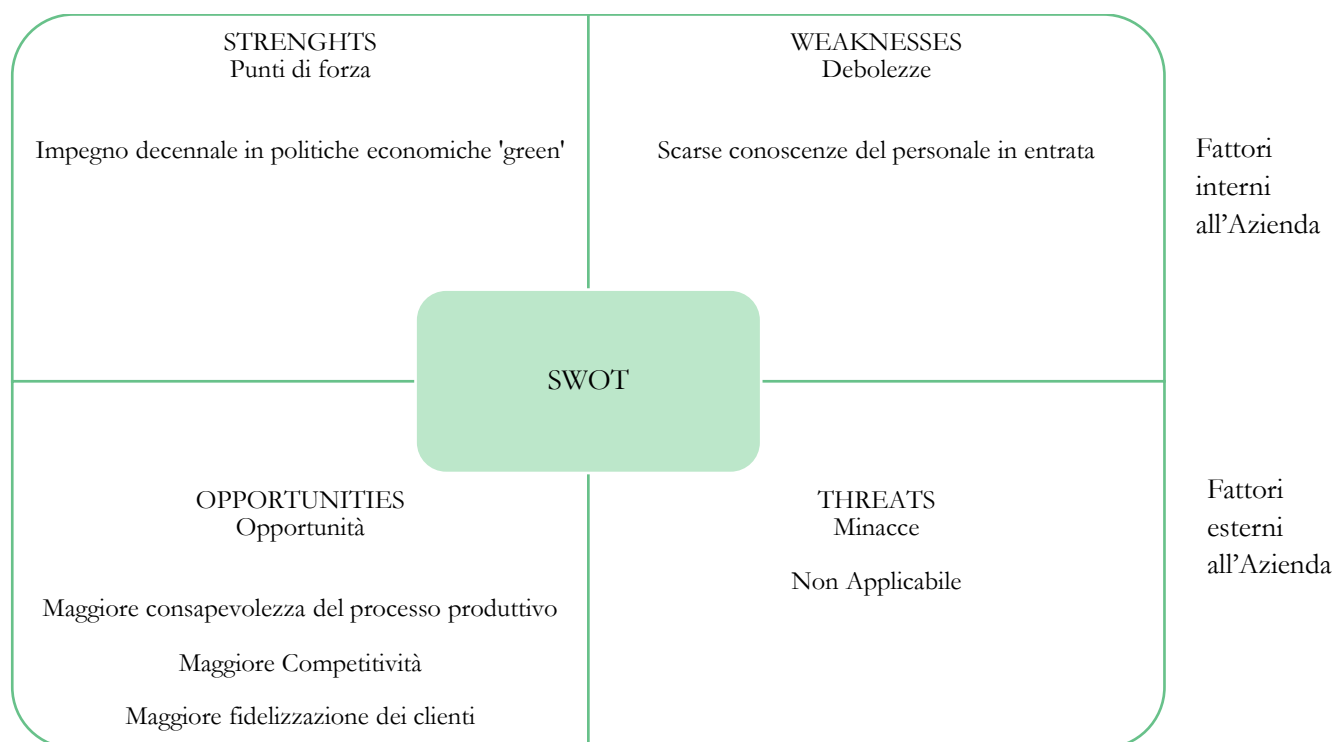
CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

Sono diversi i fattori che hanno influito in maniera determinante sulla formazione erogata tramite il Piano PROGRAM, e comprendono più componenti fondamentali. Qui di seguito riportiamo tutti gli elementi che hanno contribuito all'efficacia del piano formativo e che hanno permesso a Molino Peila concretamente di ridisegnare il proprio modello produttivo seguendo nuove politiche di sostenibilità all'interno dei propri stabilimenti e nella propria filiera di riferimento.

1. Elemento chiave è stata certamente l'attenta analisi dei fabbisogni formativi e l'individuazione delle aree di intervento per colmare i gap del personale da formare. Ciò è stato fatto dall'azienda assieme alla società di consulenza ed esperti del mondo universitario, che hanno svolto le indagini in maniera molto dettagliata. Questa analisi ha fatto sì che il piano formativo fosse efficace e, soprattutto, allineato con le strategie aziendali che da anni sono incentrate sul tema della sostenibilità. Il monitoraggio nelle sue varie fasi ha garantito che le azioni formative si adeguassero agli obiettivi aziendali e riuscissero a garantire un apprendimento costante, e i cui risultati sarebbe stato possibile saggiare già nel breve e medio periodo. Grazie a questa analisi e ad una mappatura delle competenze specifiche da acquisire per ogni partecipante, la formazione è risultata un momento essenziale per i responsabili aziendali coinvolti, dando loro l'opportunità di misurarsi con le sfide del settore in cui Molino Peila opera.
2. L'ottimo rapporto, consolidato negli anni, di Molino Peila con la società di consulenza formativa è stato senza dubbio un asset non trascurabile. Ciò ha infatti permesso un'ottimizzazione dei programmi formativi in base alle esigenze aziendali che la società conosce molto dettagliatamente. Non può essere rimarcata a sufficienza l'importanza della realizzazione di piani formativi in cui vi è una stretta, continua e proficua collaborazione tra azienda e società di consulenza. Il successo di un piano formativo passa infatti anche attraverso la comunicazione tra le due parti, grazie alla quale l'azienda può valutare costantemente l'efficacia delle azioni formative proposte. Grazie ad un rapporto di fiducia consolidato, l'azienda può meglio individuare le aree di intervento della formazione. Non solo; il fatto che la società di consulenza conoscesse molto bene il contesto produttivo e la cultura aziendale di Molino Peila ha fatto sì che si cercassero le persone più adatte per i corsi da erogare. Non va nemmeno sottovalutato l'aspetto di familiarità, evitando così spiacevoli 'misunderstanding' organizzativi, soprattutto nella fase iniziale di progettazione e attuazione del piano.
3. Certamente, la formazione on the job, assieme a lezioni frontali dinamiche e collaborative, sono state fondamentali nel contesto dell'apprendimento di nuove nozioni e, soprattutto, per l'acquisizione di tutte quelle competenze che permettessero di riorganizzare i processi produttivi in azienda.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Durante il Monitoraggio Valutativo del piano formativo PROGRAM, sono emerse diverse buone prassi che riteniamo utile riportare qui. Si evincerà che queste strategie hanno avuto un impatto significativo sull'efficacia della formazione aziendale e, soprattutto, sullo sviluppo professionale dei dipendenti coinvolti. Ne illustriamo di seguito le principali, evidenziando come abbiano contribuito concretamente all'efficacia del piano formativo di Molino Peila in vista delle sue politiche di riorganizzazione industriale a livello 'green.'

Anche in questa realtà industriale, è stato molto positivo notare come la prima buona prassi da far rilevare ai lettori sia l'approccio estremamente pragmatico, e strategicamente vincente, di collegare la formazione ad obiettivi chiari e che, soprattutto, rientrino in una serie di politiche industriali decennali. Molti sono i vantaggi di questo approccio. Prima di tutto, instillano nei singoli dipendenti una mentalità chiara di quale sia la 'mission' principale dell'azienda. Ciò li mette nella condizione di collegare il proprio miglioramento professionale, tramite la formazione, alle più ampie strategie aziendali, favorendo la percezione (positivamente riscontrata dai partecipanti intervistati) di un cammino comune in cui ogni singola persona è parte integrante del progresso aziendale. D'altronde, è stato già rilevato come questo investimento nella formazione abbia portato a benefici concreti già nel breve termine. La competitività dell'azienda è aumentata grazie alla sua accresciuta Green Reputation; le nuove competenze sviluppate dai responsabili aziendali ha permesso a Molino Peila non solo di adattarsi allo scenario del mercato internazionale in continua trasformazione, ma di inserirsi da assoluto protagonista e caso esemplare. In più, è stato notato come la sinergia tra obiettivi aziendali ben definiti e formazione mirata sia stato il motore per una più efficace acquisizione di competenze che non permettessero all'impresa di risolvere problematiche contingenti, ma di mettere i beneficiari nelle condizioni di gestire, possibilmente in team, le prossime innovazioni in azienda. Va inoltre puntualizzato come una ben ponderata connessione obiettivi aziendali-obiettivi formativi sia la più adatta per un monitoraggio preciso e

Storie di Formazione 2025

minuzioso sull'andamento della formazione. L'acquisizione di competenze è di più facile analisi e sono possibili interventi mirati in corso d'opera su come migliorare alcune criticità che possono riscontrarsi cammino facendo, permettendo un allineamento costante tra i progetti predefiniti e le azioni formative.

La seconda buona prassi che vogliamo portare all'attenzione è consistita nella sinergia tra azienda e società di consulenza ed esperti del settore dal mondo universitario. La proficua relazione tra questi soggetti ha portato a notevoli benefici, primo tra tutti, la già menzionata estrema attenzione a obiettivi aziendali che potessero essere tradotti in azioni formative mirate. Stabilire una partnership con una società esterna di consulenza che conosca da anni le esigenze aziendali ha senza dubbio i suoi vantaggi. L'azienda ha infatti potuto avvalersi di un know-how e competenze messe in campo da esperti nella progettazione di azioni formative che andassero ad intervenire nei settori più delicati per l'azienda, e che potessero garantire dei risultati già nel breve periodo. La qualità del piano formativo ne ha di conseguenza beneficiato, in quanto i discenti potevano avvalersi di esperti della formazione molto attenti alle loro esigenze professionali. Questa buona pratica ha fatto sì che i programmi formativi risultassero altamente efficaci, con corsi percepiti di grande qualità. La partnership ha giocato dunque un ruolo centrale, contribuendo direttamente affinché Molino Peila potesse pienamente raggiungere i propri obiettivi aziendali e formativi.

La terza buona prassi riguarda più nel dettaglio la figura essenziale svolta dai docenti che hanno accompagnato i discenti nella vasta gamma di azioni formative. Questo è stato un punto rimarcato con particolare soddisfazione dagli intervistati, che hanno visto nella figura dei docenti la parte chiave del piano formativo. Già a partire dalla progettazione dei corsi, Molino Peila ha infatti potuto avvalersi di un personale che ha maturato una lunga esperienza nel settore in cui l'azienda opera, con un background molto solido in tema di sostenibilità e, ancor più importante, di riduzione dell'impatto ambientale di imprese di trasformazione di prodotti alimentari come le farine. Come più volte rimarcato – anche nel caso della seconda buona prassi – questo è stato un fattore fondamentale affinché i beneficiari della formazione sentissero la coerenza delle nuove conoscenze da acquisire e percepissero un reale ancoramento di quest'ultime alle loro mansioni giornaliere. La grande forza delle azioni formative è stata quella non solo di fornire competenze per risoluzioni di problematiche *una tantum*. Al contrario, come è stato positivamente rilevato, i discenti hanno appreso l'importanza di una costante riorganizzazione dei processi produttivi in chiave 'green.' Sono stati soprattutto i docenti incaricati che hanno dato spunti per sviluppare maggiormente e nel quasi immediato futuro queste tematiche. Grazie a loro, i beneficiari della formazione hanno sin da subito potuto apprezzare un aumento della propria agency all'interno dell'azienda, in quanto i corsi hanno potuto instillare già nell'immediato una nuova visione e un nuovo approccio che avrebbe beneficiato Molino Peila.

Da ultimo, riportiamo come quarta buona prassi la scelta di metodologie didattiche e di apprendimento cooperative e interattive. Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, questo approccio didattico è stato molto utile in quanto focalizzato sulla collaborazione docente-discente e tra i discenti stessi per acquisire competenze che fossero già possibili soluzioni a problematiche future e che fosse già possibile prevedere. Sia il Training on the Job che le lezioni frontali di tipo 'euristico' o 'ipotetico' sono state molto utili soprattutto come opportunità di lavoro di gruppo. È infatti utile ricordare come i partecipanti venissero da diversi reparti aziendali, ciascuno con le proprie competenze e know-how pregresso. Questa trasversalità della formazione a tutti i reparti è stata positivamente recepita dai partecipanti. Apprendendo gli uni dagli altri, e accrescendo la consapevolezza che le sfide per una produzione sostenibile sono affrontabili solo interfunzionalmente, durante le lezioni si sono potuti scambiare suggerimenti e punti di vista che hanno sensibilmente aumentato la comprensione delle più grandi sfide aziendali in materia 'green.' L'aspetto positivo di queste metodologie collaborative ed interattive è soprattutto la creazione di un ambiente aziendale 'aggiunto,' in cui i partecipanti possono esercitare le proprie

Storie di Formazione 2025

capacità comunicative e sociali per migliorare le interazioni tra colleghi, portando ad un vero e proprio consolidamento del team aziendale in generale.

5.3 – Conclusioni

Attraverso l'analisi del Piano PROGRAM e le interviste effettuate a Molino Peila, siamo stati in grado di rilevare una serie di elementi chiave che hanno fatto di questa realtà industriale un caso esemplare di formazione per i propri dipendenti. Un'analisi molto dettagliata dei fabbisogni formativi, una partnership vincente e consolidata con la società di consulenza per la formazione e, infine, le modalità didattiche di Training on the Job – tutti questi fattori hanno fatto sì che Molino Peila portasse a termine i suoi obiettivi strategici principali in ottica di transizione 'green' dei propri processi produttivi e organizzativi. Da ciò, abbiamo riscontrato quattro buone prassi: i) formazione indissolubilmente legata ad obiettivi chiari, facendo sì che i dipendenti acquisiscano una visione di insieme della complessiva 'mission' aziendale; ii) proficua e consolidata collaborazione con società di consulenza esterna, che ha favorito la somministrazione di programmi mirati per l'azienda; iii) impiego di docenti esperti e capaci di incrementare la propositività dei beneficiari in vista di nuove sfide per il modello di business sostenibile; infine, iv) metodologie didattiche che favorissero l'esercizio delle capacità comunicative e sociali dei partecipanti, in vista di risoluzioni a problemi che coinvolgessero il singolo anche come parte di un team. Queste buone prassi hanno fatto sì, in generale, che i partecipanti potessero prosperare intellettualmente e professionalmente all'interno di Molino Peila. È questo, soprattutto, che ha fatto del piano PROGRAM un caso eccellente di formazione che ha saputo unire progresso professionale del singolo al più vasto progresso aziendale.

Storie di Formazione 2025

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario del Piano Formativo PROGRAM - PROcessi GReen per Alimentare i Mercati, ID 329062

Company Profile:

<https://www.molinopeila.it/it>

ItaliaIndati

<https://italiaindati.com/agroalimentare-in-italia/>

Regione Piemonte

<https://www.regione.piemonte.it/web/temi/agricoltura/settore-agricolo-rurale-piemontese>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	Molino Peila S.p.A.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Molino per cereali - Commercio Farine
Ambito tematico strategico	Transizione Verde ed Energia Circolare
Piano Formativo	Conto Sistema, ID PIANO: 329062 PROGRAM - PROcessi GReen per Alimentare i Mercati
Tematiche formative, principali	Impatto Ambientale
Modalità didattiche	Lezioni Frontali, Training on the Job.
Elementi di interesse	Ampia e dettagliata rilevazione dei fabbisogni formativi Crescita professionale dei partecipanti. Accrescimento dell'agency all'interno dell'azienda da parte dei beneficiari. Metodologie didattiche collaborative ed interattive. Corretta sviluppo di procedure di riorganizzazione aziendale in ottica sostenibile.
Risultati della formazione	Ottenimento dello standard FSA (Food Sustainability Assessment). Redazione della Dichiarazione non Finanziaria in materia di sostenibilità. Riorganizzazione del modello di business in chiave sostenibile.
Buone Prassi Formative	Formazione legata ad obiettivi strategici chiari; Proficua e consolidata collaborazione con società di consulenza esterna; Impiego di docenti esperti; Metodologie didattiche improntate all'esercizio delle capacità comunicative e sociali dei partecipanti.