

Storie di Formazione 2025

MULTITEL PAGLIERO S.P.A.

Transizione Verde

**ECONOMIA CIRCOLARE E IL FUTURO DELL'AUTOMOTIVE: IL
CASO MULTITEL PAGLIERO**

Storie di Formazione 2025

Autore: Tobia Rossi

Codice Piano Formativo: 331192

Titolo del Piano Formativo: ARE.ECO– Aziende in REte per l'Economia CircOLare

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.....	8
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.....	17
4.1 – L'impatto della formazione	17
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	19
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	23
5.3 – Conclusioni.....	24
Bibliografia e Sitografia.....	26
Allegato A - Scheda Sintetica	27

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Multitel Pagliero S.p.A. è un'azienda multinazionale con sede principale a Manta, in provincia di Cuneo. Fondata nel 1911, oggi Multitel Pagliero è leader nella progettazione, costruzione e vendita e assistenza post-vendita di piattaforme aeree autocarrate e cingolate, con 500 dipendenti in 8 stabilimenti produttivi dislocati nella provincia di Cuneo, tra Manta e Saluzzo. Partendo inizialmente come carrozzeria, a partire dagli anni '70 l'azienda comincia la produzione dei servizi sopra citati, diventando nel corso dei decenni leader nazionale nel proprio settore. Oltre all'Italia, l'azienda è fortemente presente in Europa con tre filiali, in Francia, Germania e Regno Unito, nonché le decine di officine autorizzate che vanno dal Sud e Nord America fino all'Asia. L'azienda è al momento interessata a grandi processi innovativi al proprio interno, che vanno dall'espansione verso nuovi mercati internazionali fino al rimodellamento di alcuni suoi processi produttivi. Ed è proprio in questo ambito che da anni Multitel Pagliero si è impegnata in politiche di sostenibilità ambientale e, più precisamente, di economia circolare per il recupero e riutilizzo all'interno del proprio ciclo produttivo di materiali industriali, soprattutto l'alluminio. La formazione sarebbe intervenuta all'interno di questo quadro, fornendo ai propri dipendenti, tra operai specializzati, tecnici e responsabili aziendali, le conoscenze necessarie per implementare le nuove pratiche per la produzione dei veicoli. La formazione è stata dunque progettata per raggiungere obiettivi strategici precisi e con risultati prefissati che riguardassero soprattutto l'ottimizzazione nell'uso delle materie per il loro riutilizzo e la riduzione sia dei carichi ambientali che dei costi superflui per la lavorazione delle materie prime. Per fare ciò, l'azienda si è avvalsa di un'analisi dei fabbisogni formativi sia a livello top-down che bottom-up. Assieme alla società di consulenza e team di ricerca esterno, Multitel Pagliero ha saputo avvalersi di competenze esterne trasversali necessarie in materia di circular economy, con particolare attenzione al settore automotive. Essi hanno infatti individuato i profili dei partecipanti da coinvolgere nelle attività formative per implementare il know-how necessario sulla circular economy e attivare altre buone pratiche di sostenibilità aziendale. Tutto ciò è risultato in un programma ben organizzato e dettagliato, con una calendarizzazione congeniale ai ritmi dell'azienda. Le azioni formative, che si sono focalizzate sull'acquisizione di competenze e skills organizzative relative alla produzione circolare, sono state strutturate in maniera che vi fosse un buon connubio tra teoria e pratica, grazie alle metodologie didattiche dell'Action Learning e Training on the Job, le quali hanno garantito un apprendimento molto efficace, collaborativo e stimolante.

In termini di risultati, il Piano ARE.ECO ha fatto sì che l'azienda potesse avere un risparmio notevole nell'utilizzo dell'alluminio per la fabbricazione dei propri veicoli. Tutti i partecipanti hanno potuto contare su una maggiore consapevolezza degli impatti ambientali dei processi aziendali e, di conseguenza, come efficientarli in vista di politiche industriali sostenibili. Questo nuovo mindset acquisito si è tradotto a cascata anche in cambi strutturali all'interno degli stabilimenti per ciò che riguarda la logistica. Sono infatti stati potenziati servizi di trasporto 'green' tramite la dotazione di biciclette a marchio Multitel; è stato attivato un servizio di dispenser per l'acqua, così da ridurre l'uso e spreco di plastica all'interno degli otto stabilimenti; è stata implementata la fornitura di autoproduzione di energia tramite l'installazione di pannelli fotovoltaici per i propri stabilimenti. In generale, il Piano ARE.ECO ha rappresentato un caso eccellente di formazione aziendale mirata e in grado di generare impatti concreti sulla produzione di una grande azienda come Multitel Pagliero e le buone pratiche rilevate sono le seguenti: i) concertazione di obiettivi formativi chiari e coerenti con i fabbisogni aziendali, in concomitanza con reali gap di conoscenza del personale da formare; ii) sinergia tra il team aziendale, il team di ricerca esterno e la società di consulenza, favorendo uno scambio di conoscenze trasversale affinché si elaborassero azioni formative mirate; iii) impiego di docenti esperti che hanno saputo accompagnare i partecipanti alla formazione nel periodo di cambiamento dei modelli produttivi aziendali; infine, iv) metodologie didattiche che hanno favorito la collaborazione e comunicazione tra i vari partecipanti, consolidando la rete di scambio di competenze tra i vari reparti e stabilimenti.

Storie di Formazione 2025

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
Dai tradizionali modelli di business incentrati sulla produzione e sulla vendita alle strategie	Gestione aziendale - amministrazione	32
L'economia circolare nei processi produttivi: prolungare la vita di prodotti e componenti	Tecniche di produzione	24
Soluzioni per la produzione, lo stoccaggio e la gestione delle energie verdi	Impatto ambientale	32
Soluzioni per la produzione, lo stoccaggio e la gestione delle energie verdi	Contabilità - finanza	32
Soluzioni per la produzione, lo stoccaggio e la gestione delle energie verdi	Abilità personali	32

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Multitel Pagliero S.p.A. è un'azienda multinazionale con sede principale a Manta, in provincia di Cuneo. Fondata nel 1911 a Saluzzo (CN) come carrozzeria Fratelli Pagliero, essa è ora un'azienda leader nella progettazione, costruzione e vendita e assistenza post-vendita di piattaforme aeree autocarrate e cingolate. Conta al momento 500 dipendenti in 8 stabilimenti produttivi dislocati nella provincia di Cuneo, tra Manta e Saluzzo. L'azienda vanta più di 110 anni di storia, e vale la pena ripercorrere a grandi linee le tappe che ne hanno fatto il leader nazionale per i servizi descritti sopra. È nel 1911, infatti, che Lorenzo e Stefano Pagliero fondano a Saluzzo una piccola carrozzeria che in pochi anni si espande in centro per la produzione di carri agricoli e, verso la fine della Seconda guerra mondiale, per la trasformazione di auto in veicoli industriali. È comunque negli anni '50 che arrivano le prime grandi mutazioni per l'azienda. Nel 1955 essa si concentra sull'oleodinamica, un settore in cui inizierà a primeggiare: dapprima con la costruzione di cassoni ribaltabili e, prima in Italia, con la realizzazione della prima gru idraulica per autocarro. Successivo a questo è il primo cestello aereo autocarrato, che apre l'azienda al nuovo mercato che diverrà la sua area strategica principale. Esattamente nel 1960, l'azienda diventa Officine Oleodinamiche Pagliero Snc. La Multitel Pagliero come la si conosce ora ha la sua nascita vera e propria negli anni '70. È proprio in questo periodo che si sviluppa in Italia e in Europa la richiesta di attrezzature che consentono in modo rapido e, soprattutto, sicuro di poter effettuare lavori in quota. Multitel Pagliero è proprio il marchio che verrà creato verso la fine degli anni '70 per contraddistinguere una gamma di attrezzature per il lavoro aereo. Già verso il 1974 l'azienda riesce ad aumentare la gamma delle piattaforme autocarrate e progettare il primo modello di oltre 30 metri. Ciò le permette di entrare con successo nel mercato europeo con la vendita di gru in Francia, Spagna e la ex Jugoslavia. Gli anni '80 sono un ulteriore decennio di grandi e vincenti innovazioni per Multitel Pagliero, e ruotano intorno al materiale chiave di produzione: l'alluminio. Forte ormai di anni di esperienza nel settore dell'oleodinamica applicata agli apparecchi di sollevamento, l'azienda decide di vertere su questo materiale estremamente leggero e resistente, con un peso addirittura di un terzo rispetto all'acciaio usato in precedenza. L'uso del materiale è di un'importanza strategica e industriale fondamentale per l'azienda. Come vedremo, è un materiale perfetto per essere reinserito in modelli di economia circolare, in quanto riciclabile e riutilizzabile all'interno di più cicli produttivi. Gli anni '80 per l'azienda sono tutti all'insegna di questa innovazione. Essa realizza il primo braccio telescopico interamente in lega di alluminio. L'esportazione aumenta considerevolmente e le proprie piattaforme autocarrate arrivano in Belgio, Francia e Germania. Non solo; l'innovazione tecnologica spinge l'azienda a produrre modelli con altezze sempre maggiori (fino a 53 metri) che vengono esportati fino al Kuwait su commissione del Ministero delle comunicazioni statali. L'azienda dà il via ufficialmente alla produzione di piattaforme carrate con bracci di alluminio e il decennio si conclude con la prima apertura di una sede oltre i confini nazionali, in Francia, nel 1989. I due decenni successivi vedono l'azienda consolidarsi come leader a livello nazionale e come importante player a livello internazionale. Tra il 1990 e il 2010, l'azienda produce più di 5000 veicoli autocarrati, con l'apertura anche della linea di macchine antincendio. Infine, l'ultimo decennio è costellato di successi strategici: nel 2012 Multitel Pagliero apre la sua sede in Germania e, nel 2019, nel Regno Unito. Il 2020 vede l'apertura dell'ottavo stabilimento produttivo. Come già accennato, questa serie di continue innovazioni e sensibilità per le novità ed esigenze del mercato hanno garantito all'azienda di non avere competitor delle stesse dimensioni nel mercato nazionale da anni. Attualmente, Multitel Pagliero è ubicata tra Saluzzo e Manta, dove hanno sede le 8 strutture produttive e gli uffici amministrativi. Le tre filiali estere sono invece in Francia (a St. Quentin Fallavier, nella regione orientale

Storie di Formazione 2025

dell'Alvernia-Rodano-Alpi), Germania (Alsdorf, nel Land Renania Settentrionale-Vestfalia) e Regno Unito (Luton, a soli 51 km Nord di Londra, nel Bedfordshire). Quest'ultime non sono filiali produttive e servono come punti di assistenza per macchinari venduti in Europa (in Italia, invece, Multitel Pagliero può contare sui centri di assistenza di Torino e Milano). Vanno aggiunte a queste filiali anche le varie officine autorizzate in Est Europa e in Canada, Sud America e Asia, a testimonianza dell'ormai consolidata presenza a livello internazionale del marchio.

Oltre alla direzione vera e propria, con sede a Manta, dove vengono progettate le piattaforme aeree autocarrate e cingolate e sede dei principali dipartimenti (Direzione e vendite e acquisti, Marketing, Amministrazione, Qualità, IT e ingegneria di produzione), l'azienda consta di otto stabilimenti produttivi all'avanguardia le cui caratteristiche valgono la pena di essere approfondite:

Stabilimento di Saluzzo – S1

Questo è lo stabilimento per la saldatura dell'alluminio e dove il metallo viene impiegato per la realizzazione dei veicoli. Nella struttura si trovano le tecnologie all'avanguardia per la produzione di impianti di sollevamento (taglio a getto d'acqua, centro lavorazione bracci e traverse, robot per saldatura cesti e supporti, robot per la saldatura controtelai e, infine, robot per la saldatura bracci), dove operai e tecnici altamente specializzati lavorano per il taglio e la saldatura, la creazione delle ceste, nonché i supporti, bracci e controtelai delle piattaforme aeree finali.

Stabilimento di Manta – M1

In questa unità produttiva troviamo varie attività che vanno dalla produzione alla pre-consegna del prodotto. Qui si effettuano la preparazione dei tubi idraulici e vengono realizzate le piattaforme fino ai 50 metri. Inoltre, è presente in questo stabilimento il magazzino Modula, ovvero, lo spazio di ricambi automatizzato che gestisce all'incirca 20.000 pezzi e permette così di ridurre al minimo i tempi di consegna fuori dall'Italia.

Stabilimento di Manta – M2

Qui l'azienda si concentra sulla sabbiatura e decapaggio componenti alluminio. Il primo processo consiste nel rendere il metallo più duro e dare anche una maggiore resistenza sia all'abrasione che alla corrosione, così da aiutare il processo finale di verniciatura. Per decapaggio della lega di alluminio si intende invece la rimozione e discioglimento degli ossidi superficiali presenti sui pezzi (come, per esempio, ruggine e altre scorie inquinanti). Inoltre, in questo stabilimento vengono effettuati l'assemblaggio dei bracci di lunghezza inferiore a 30 metri e vi ha sede il centro di verniciatura per la personalizzazione delle macchine aeree.

Stabilimento di Manta – M3

Uno dei centri produttivi più importanti per l'azienda. Qui vengono infatti prodotte le macchine più pesanti (fino a 3,5 tonnellate) e per grandi altezze di lavoro (dai 30 a 50 metri). Infine, vengono realizzati gli assemblaggi dei nuovi modelli di piattaforme autocarrate ibride (dove tutti i movimenti, compresa la stabilizzazione, possono essere effettuati in modalità completamente elettrica e con emissioni zero e senza rumore) e quelli per usi speciali.

Stabilimento di Manta – M4

In questo centro produttivo, dedicato al reparto idraulico, vengono prodotti e testati ben 22.000 cilindri e le lavorazioni chiave consistono, grazie anche a robot per la saldatura, nella realizzazione di componenti cilindri idraulici, di taglio, piegatura e scampanatura di tubi idraulici e assemblaggio e test dinamico finale delle componenti prodotte.

Storie di Formazione 2025

Stabilimento di Manta – M5

Questo stabilimento si occupa soprattutto di assemblaggio e test e calibrature di veicoli fino a 3,5 tonnellate e 29 metri di altezza prodotti. Inoltre, l'azienda concentra qui la sua parte formativa grazie al proprio Training Center, dove i vari responsabili commerciali, tecnici e meccanici dei clienti interessati vengono formati sulle caratteristiche dei modelli prodotti in Multitel.

Stabilimento di Manta – M6

Lo stabilimento si divide in due aree fondamentali. La prima, concernente la produzione, riguarda la preparazione e marchiatura di cablaggi elettrici, nonché l'assemblaggio di quadri di comando e produzione di componenti in teflon. La seconda è l'ampia struttura di Call Center dedicata all'assistenza tecnica post-vendita a livello internazionale.

Stabilimento di Manta – M7

Infine, quest'ultima unità concentra la tecnologia più avanzata come robot per il taglio laser e taglio plasma, e la produzione, tramite operai e tecnici specializzati, di bracci di lunghezza superiore ai 30 metri, nonché la lavorazione, tramite saldatura, piegatura e punzonatura, e realizzazione finale dei principali componenti in acciaio.

Grazie a questa fitta rete del proprio polo industriale, Multitel Pagliero è internazionalmente riconosciuta sul mercato attuale come uno dei produttori con la più vasta gamma di piattaforme aeree autocarrate. Esse vanno da quelle articolate, telescopiche, cingolate, ibride ed elettriche o modelli speciali, con dimensioni che vanno dai 14,4 fino ai 77,5 m di altezza. Negli ultimi anni l'azienda ha avuto una crescita esponenziale, con una produzione che nel 2023 ha toccato le 52 macchine e un fatturato registrato di 176 milioni di euro. Con uno sguardo complessivo sul sottosettore della produzione e mercato di sistemi di sollevamento, le stime fanno notare una crescita che dovrebbe mantenersi stabile almeno fino al 2028, soprattutto grazie al traino dominante dell'aerea statunitense.¹ La pandemia da Covid-19 ha impattato considerevolmente quest'area produttiva, in particolare per ciò che ha riguardato la catena di approvvigionamento dei materiali. Fortunatamente per ciò che riguarda il nostro caso, il periodo pandemico ha sì influito sulla produzione (chiusa per alcuni mesi) e organizzazione aziendale, ma i danni sono stati ridotti al minimo e l'azienda è stata in grado di riprendere la produzione a livelli accettabili in brevissimo tempo. È importante, inoltre, rilevare come lo smart working, a detta degli intervistati, sia stata una soluzione poco efficace a livello amministrativo e non si è più ricorsi a questo metodo di lavoro una volta cessata l'esigenza. Ciò è dovuto soprattutto alla necessaria compresenza di tecnici e amministrativi per la corretta supervisione del processo produttivo qualora si mostrassero emergenze o problematiche giornaliere nei singoli stabilimenti sopra elencati. Attualmente, l'azienda registra un leggero calo nel settore di mercato francese per ciò che riguarda l'export del prodotto.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Abbiamo già potuto evincere dal breve resoconto storico dell'azienda come Multitel Pagliero, in quanto leader nazionale nel proprio settore, sia strategicamente votata alle innovazioni costanti dei propri prodotti e, soprattutto, dei metodi di produzione, soprattutto in un settore come quello dell'automotive in generale che sta affrontando notevoli cambiamenti strutturali per via di nuove politiche ambientali, europee e non solo. La

¹ Vedi soprattutto: 1) <https://www.tcemagazine.it/61401/il-mercato-globale-del-sollevamento-e-in-crescita-trainato-dalla-domanda-in-aumento-in-diversi-settori/> e 2) <https://www.meccanicaneews.com/2023/06/30/impianti-per-il-sollevamento-e-il-trasporto-comparto-in-crescita/>

Storie di Formazione 2025

mission dell'azienda, ufficializzata nel 2021, è infatti quella di ideare e realizzare macchinari i cui componenti provengano per almeno il 90% dai loro stessi stabilimenti. Questo ci porterà verso il tema oggetto del presente report, ovvero la circular economy, in cui Multitel Pagliero sta investendo fortemente in vista di una produzione più responsabile. Ma prima di andare più nel dettaglio, vediamo alcuni aspetti caratterizzanti l'azienda *in toto*.

1. *Vendita e Distribuzione Internazionale*

Multitel Pagliero è saldamente presente nei principali mercati europei. Ormai da anni si registrano crescite incoraggianti per l'export aziendale. Basti pensare che, oltre l'Italia, l'azienda è un player principale nel mercato francese e sempre più consolidato in Germania e Regno Unito grazie alle proprie filiali estere. Ma non solo; Multitel Pagliero è ormai presente con trend incoraggianti nei paesi del Benelux, in Svizzera, Austria, Svezia e, oltre oceano, in Sud America e Canada. L'azienda ha investito fortemente nella selezione e formazione di personale specializzato in questi paesi. Come riportato dai responsabili intervistati, Multitel Pagliero sta ora facendo un ennesimo avanzamento strategico commerciale in Europa, con l'apertura di una nuova filiale estera in Spagna, a Barcellona.

2. *Innovazione di gamma di prodotti*

Negli ultimi anni l'azienda ha pionieristicamente dato il via ad una nuova gamma di prodotti, denominata EVE, ovvero Elettronica Evoluta Multitel Pagliero. Questo tipo di tecnologia è stata creata e sviluppata internamente dai tecnici aziendali e ha trovato applicazione su tutti i modelli di piattaforme autocarrate e cingolate prodotte dall'azienda. Scopo principale della tecnologia EVE è quello di permettere una stabilizzazione e messa a riposo automatica più efficaci, semplificando l'uso della piattaforma e il posizionamento anche negli spazi ristretti di lavoro. Questa tecnologia è fondamentale per i lavori in cui l'operatore deve avere il pieno controllo dell'elevazione e dello spostamento della cesta in alta quota, la cui posizione viene registrata da sensori in gradi misurare angoli, posizioni e pressioni della cesta stessa. La tecnologia EVE, costantemente aggiornatasi negli anni, ha permesso a Multitel Pagliero di fornire veicoli autocarrati con qualità unica e che hanno notevolmente accresciuto la brand reputation, soprattutto a livello internazionale.

3. *Certificazioni*

L'azienda ha sempre contato su prodotti di alta qualità e vede nel riconoscimento di ciò una delle chiavi del proprio successo, soprattutto negli ultimi quarant'anni in merito alla produzione di una vasta gamma di macchinari per i settori e utilizzi più vari, che vanno dalle grandi aziende e piccole imprese e multi utility fino a piccoli artigiani e professionisti. Nell'ultimo decennio, l'azienda ha ottenuto e rinnovato appena nel 2023 la certificazione ISO 9001. In aggiunta a questa, l'azienda ha acquisito le certificazioni ISO 14001 per la gestione ambientale e ISO 45001 in tema di sicurezza. Tutto ciò ha garantito una maggiore competitività e, cosa ancor più rilevante per l'azienda, una accresciuta brand reputation per clienti, partner e fornitori. Ogni aspetto principale, dalla progettazione e produzione all'assistenza post-vendita, sono gestiti con standard qualitativi altissimi e, negli ultimi anni, hanno fatto sì che l'azienda si focalizzasse sempre di più sull'aspetto della responsabilità aziendale nell'uso di risorse per la produzione di macchinari.

4. *Industria 4.0*

Come riportato durante l'intervista, l'azienda ha fortemente investito negli ultimi anni in macchinari pertinenti al ramo dell'Industry 4.0. Rientrano in tali investimenti l'acquisto di (i) una pressa idraulica (ovvero, un macchinario in grado di sfruttare lo scorrere di olio idraulico in modo da poter sviluppare una forza utilizzata per comprimere i vari materiali utilizzati e compattarli); (ii) macchinari per LBM, (*Laser Beam Machining*), ovvero per lavorazioni a taglio laser di leghe ad alta resistenza termica; (iii) impianto per saldatura ad arco, la quale consente di unire due parti di metalli grazie ad elettrodi che fungono da materiale

Storie di Formazione 2025

d'apporto; infine (iv) isole di saldatura robotizzate in grado di lavorare la lega di alluminio utilizzata negli stabilimenti Multitel. Questi investimenti hanno permesso dei processi produttivi più efficienti, poiché tali tecnologie richiedono un numero minore di input per fornire lo stesso output produttivo e, soprattutto, sono in grado di generare dati di più facile controllo statistico per assicurarsi di essere in linea con direttive relative a politiche di sostenibilità specifiche.

Tutte queste innovazioni, nel loro insieme, hanno notevolmente beneficiato Multitel Pagliero, dotandola di una ancora maggior credibilità agli occhi di clienti e stakeholder interessati nella crescita ed espansione commerciale dell'azienda. Come vedremo tra breve, ciò che fa da sfondo a queste importanti operazioni strategiche è l'accresciuta consapevolezza dell'azienda di dover operare in vista di una produzione più sostenibile a livello ambientale. È qui che si innesta il ruolo della formazione in materia di circular economy – aspetto su cui l'azienda, soprattutto in periodo post-pandemia, è sempre più attiva e in grado di riportare risultati di grande rilevanza strategica.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

È da constatare positivamente come Multitel Pagliero consideri la formazione dei propri dipendenti, tra tecnici, operai specializzati e responsabili aziendali, come un fattore fondamentale per la propria crescita. Basti pensare che l'azienda ha da anni un proprio Training Center dedicato in cui i clienti possono acquisire la completa conoscenza dei loro prodotti, soprattutto per ciò che riguarda le nuove tecnologie adottate e, di conseguenza, anche le politiche economiche attuali. L'azienda è in questo modo perfettamente consapevole anche delle nuove richieste del mercato internazionale, e questo ci porta al tema del presente monitoraggio, ovvero gli investimenti e la relativa formazione in materia di sostenibilità e, più precisamente, in economia circolare.² Come abbiamo visto dalla mission aziendale, Multitel Pagliero punta ad un riutilizzo della materia già in uso come input per la produzione di nuovi veicoli. Scopo principale delle nuove politiche aziendali di economia circolare sono infatti riportare la materia (considerata, erroneamente, “di scarto”) nel ciclo produttivo. Ciò consente non solo di eliminare inutili sprechi derivanti dall'uso dei prodotti, ma anche – fondamentale per l'azienda – riciclare un materiale come l'alluminio, il quale richiede solamente il 5% dell'energia necessaria in confronto all'utilizzo del materiale vergine. Si è richiesto dunque un approccio alla formazione molto sistematico, che andasse a toccare tutti i maggiori reparti e conoscenza delle fasi produttive. L'azienda era infatti consapevole di dover aggiornare metodologie di produzione e organizzazione degli stabilimenti e la formazione è stata perciò considerata un'opportunità per realizzare nuove soluzioni produttive e organizzative e, come corollario, accrescere la consapevolezza dei partecipanti in materia di economia circolare. Per quanto concerne il Piano ARE.ECO, gli obiettivi principali dell'azienda erano dunque quelli di

- a. Garantire un approvvigionamento di materie prime provenienti da cicli produttivi precedenti, non dovendo ricorrere all'utilizzo di ‘nuovi’ materiali per la costruzione di nuove macchine;
- b. Implementare interventi nel processo produttivo affinché ci fosse un'effettiva riduzione del consumo di risorse;
- c. Risparmio sui costi dell'utilizzo dei materiali.

² Sebbene il termine di economia circolare comprenda un insieme di famiglie di metodologie e concetti, negli ultimi anni sono stati fatti importanti passi metodologici ed epistemologici per identificare le caratteristiche base. A tal proposito, vedi Kirchherr et al. (<https://doi.org/10.1111/jiec.13426>), che nel 2023 hanno riproposto un aggiornamento sul tema.

Storie di Formazione 2025

È importante notare come la partecipazione al seguente piano sia in linea con la filosofia imprenditoriale che l'azienda sposa ormai da anni e che rientra in un contesto economico di dimensioni internazionali. Nella filiera automotive, è ormai consolidata la convinzione che l'economia circolare rappresenti un metodo produttivo efficace. Consentendo, infatti, la lunga durata e il riutilizzo ottimale dei materiali, ciò che prima veniva considerato 'rifiuto' è ora una risorsa essenziale per l'azienda, che riesce in questo modo a ridurre emissioni, costi e perdite di energia relative al loro utilizzo. Questo processo investe l'intero ciclo del prodotto. Prendiamo, ad esempio, l'utilizzo dell'alluminio per la produzione di veicoli autocarrati in Multitel Pagliero. In questo caso, l'azienda, investendo in materiale riciclabile, ha puntato concretamente, da un lato, a ridurre la quantità di materia prima di alluminio usata nella realizzazione dei veicoli; dall'altro, si è impegnata ad allungare il ciclo di vita del materiale, soprattutto attraverso la riparazione o rigenerazione dei pezzi di ricambio. In questo ambito, la formazione sarebbe dunque intervenuta in particolare per permettere ai partecipanti di rispettare certi criteri riguardo il ciclo produttivo dell'alluminio, che partisse dalla fornitura – in cui bisognava evitare che la materia prima non fosse priva di certe sostanze funzionali o che il prodotto non presentasse sostanza disfunzionali – fino all'efficientamento energetico nell'utilizzo del prodotto.

Come vedremo nei prossimi capitoli, l'adozione di questo piano ha portato a risultati ottimali a detta dei responsabili intervistati. Essi non si sono limitati solamente al tema del riutilizzo dei materiali per la produzione quali l'alluminio, ma hanno positivamente avuto un impatto sulla consapevolezza generale dei partecipanti di come l'azienda possa effettivamente beneficiare da politiche industriali afferenti alla sostenibilità ambientale. Le innovazioni apportate in azienda tramite il Piano ARE.ECO avrebbero infatti beneficiato all'azienda, come vedremo, anche a livello logistico e di gestione di rifiuti, consolidando il brand agli occhi dei propri clienti, soprattutto a livello internazionale. Più esattamente, i vantaggi principali prefissati dall'azienda si sarebbero riversati soprattutto in tre aree:

1. *Vantaggi competitivi in ambito di approvvigionamento di materie prime*

Come riportato dall'ENEA, il riciclo e riutilizzo dell'alluminio consentono una riduzione di emissioni di gas serra fino all'80% rispetto alla produzione di alluminio con l'uso di materie prime vergini.³ Grazie all'adozione di pratiche di circular economy, l'azienda ha progettato di rifornirsi in maniera sempre crescente di materie prime seconde. Esse sono infatti ritenute più competitive in termini non solo di disponibilità e prestazioni ma, commercialmente parlando, anche di costi. Va inoltre considerato un altro vantaggio ricavato dal riciclo dell'alluminio, ovvero la riduzione dell'estrazione della bauxite – riduzione che contribuisce non di poco ad una maggiore salvaguardia dei siti interessati a questa pratica e dell'ambiente in generale.

2. *Vantaggi competitivi in termini di Partnership Aziendali*

Il piano avrebbe influito anche sulla filiera per l'approvvigionamento di materie prime. L'azienda, grazie al rinnovamento del ciclo produttivo, avrebbe potuto stringere nuove e proficue collaborazioni con enti che lavorano l'alluminio, sia a livello di rimodellamento applicato su componenti a base di metallo a fine vita, sia con altre aziende impegnate nel riciclaggio del materiale e adempienti a standard di qualità elevati. Non va dimenticato che il riuso di materiali di 'seconda mano' porta a nuovi metodi di efficientamento e controllo di qualità del prodotto e molte aziende come Multitel Pagliero, seguendo le nuove direttive in fatto di sostenibilità, si sono giustamente impegnate a ricercare partnership con i migliori fornitori di tali servizi.

³ Vedi: https://www2.enea.it/it/Ricerca_sviluppo/documenti/ricerca-di-sistema-elettrico/adp-mise-enea-2019-2021/efficienza-energetica-dei-prodotti-e-dei-processi-industriali/report-rds_ptr2019_066.pdf

Storie di Formazione 2025

3. *Vantaggi competitivi in termini di Brand Reputation*

Come più volte accennato, l'azienda è leader nazionale per ciò che riguarda il settore dell'automotive delle Piattaforme di Lavoro Mobili Elevabili. Un risultato sperato fortemente con l'adozione delle nuove pratiche di economia circolare sarebbe stato quello di presentarsi come modello pionieristico per il riutilizzo dell'alluminio e per l'implementazione di nuove politiche industriali concernenti il tema della sostenibilità. Inoltre, soprattutto a livello europeo, l'azienda avrebbe potuto contare su un ruolo di primo piano in avanzamento di innovazioni del proprio ciclo produttivo.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Multitel Paglierio S.p.A. è un'azienda multinazionale con sede principale a Manta, in provincia di Cuneo. Fondata nel 1911, essa è un'azienda leader nella progettazione, costruzione e vendita e assistenza post-vendita di piattaforme aeree autocarrate e cingolate. Conta al momento 500 dipendenti in 8 stabilimenti produttivi dislocati nella provincia di Cuneo, tra Manta e Saluzzo. A partire dagli anni '70, l'azienda comincia la produzione dei servizi sopra citati, diventando nel corso dei decenni leader nazionale nel proprio settore. Oltre all'Italia, l'azienda è fortemente presente in Europa con tre filiali, in Francia, Germania e Regno Unito, nonché le decine di officine autorizzate che vanno dal Sud e Nord America fino all'Asia. Da anni Multitel Paglierio si è impegnata in politiche di sostenibilità ambientale e, più precisamente, di economia circolare per il recupero e riutilizzo all'interno del proprio ciclo produttivo di materiali industriali. La formazione sarebbe intervenuta all'interno di questo quadro, fornendo ai propri dipendenti, tra operai specializzati, tecnici e responsabili aziendali, le conoscenze necessarie per implementare le nuove pratiche all'interno della produzione dei veicoli. La formazione è stata dunque progettata per raggiungere obiettivi strategici precisi e con risultati prefissati che riguardassero soprattutto l'ottimizzazione nell'uso delle materie per il loro riutilizzo e la riduzione sia dei carichi ambientali che dei costi superflui per la lavorazione delle materie prime.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Multitel Pagliero è un'azienda le cui dimensioni richiedono un costante monitoraggio dei fabbisogni formativi del proprio personale in più ambiti strategici. Per ciò che riguarda il Piano ARE.ECO, l'approccio per l'analisi dei fabbisogni si è avvalso di un'interessante combinazione top-down e bottom-up. L'azienda ha infatti sempre mantenuto costante la sua richiesta di avere dipendenti preparati alle proprie sfide strategiche, e ciò porta la direzione aziendale a definire le tematiche in cui questo aspetto è più richiesto. Ovviamente, ciò si coniuga con una rilevazione bottom-up, in cui i lavoratori e lavoratrici esprimono le proprie esigenze di fronte all'azienda, considerando anche le conoscenze iniziali in materia di formazione. Questo connubio di metodologie permette la costruzione di un piano formativo in cui le esigenze aziendali – soprattutto espresse dalla direzione – sono la base effettiva per misurarne l'efficacia strategica e, dall'altro lato, in cui il successo dello stesso viene misurato anche in base agli output dei partecipanti – in cui, cioè, la domanda individuale è effettivamente considerata e valutata in merito a reali motivazioni e risultati nel contesto lavorativo del singolo beneficiario.

È importante rilevare come Multitel Pagliero si sia avvalsa di una società di consulenza con cui da anni ha stretto una partnership proficua per ciò che riguarda l'analisi e relativo soddisfacimento dei fabbisogni rilevati *in loco*. Come in molti altri casi di formazione vincenti, questo approccio ha molti lati positivi, soprattutto per grandi realtà come Multitel Pagliero, permettendo una valutazione precisa delle condizioni di fattibilità interne all'azienda per poter comporre un piano formativo specifico alle proprie esigenze. Per l'analisi dei fabbisogni formativi relativi al Piano ARE.ECO, prima di tutto, ci si è avvalsi di un team di ricerca esterno all'azienda in grado di fornire le competenze trasversali necessarie in materia di circular economy, con particolare attenzione al settore automotive. Come step successivo, il team di ricerca è stato messo in stretta collaborazione con il Team aziendale e i referenti tecnici Multitel Pagliero per poter vagliare e svolgere le azioni formative più appropriate. Hanno partecipato a queste fasi preparatorie, ovviamente, anche la società di consulenza che ha seguito l'azienda in tutto il suo percorso, coadiuvati dallo studio Poligeo (con cui Multitel Pagliero è partner da almeno dieci anni), il quale ha saputo provvedere all'erogazione delle attività formative vere e proprie. Attraverso questa sinergia tra i vari team, si è provveduto a definire gli obiettivi specifici relativi al tema della circular economy per l'azienda; in seguito, sono state circoscritte, attraverso un'attenta analisi all'interno dell'azienda, le varie azioni che sarebbero intervenute sulle competenze mancanti rilevate. Ciò ha portato alla definizione di tutto il materiale necessario (soprattutto l'uso di specifiche skills e know-how su tecnologie da acquisire) affinché i percorsi formativi garantissero un effettivo miglioramento e innovazione aziendale. L'individuazione mirata dei lavoratori e lavoratrici che avrebbero beneficiato della formazione ha fatto sì che non si sacrificasse la personalizzazione di alcuni contenuti formativi in base all'area di competenza del partecipante, e questo è stato positivamente riscontrato in tutti gli ambiti aziendali, dagli operai specializzati ai responsabili di vari settori.

Le metodologie adottate per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi ha pertanto consentito di sviluppare in maniera efficace e, soprattutto, dettagliata, un quadro operativo per l'effettiva acquisizione di nuove competenze per i destinatari della formazione. L'azienda è stata infatti accompagnata diligentemente sui vari aspetti in cui si sarebbe intervenuto affinché le sfide della circular economy venissero affrontate da un punto di vista produttivo, gestionale e organizzativo, non sacrificando però la qualità del prodotto.

I vari step descritti, propedeutici al cuore della formazione rappresentato dalle azioni formative, hanno permesso una mappatura delle competenze in entrata e relative lacune dei beneficiari alla formazione su cui intervenire con corsi mirati; inoltre, hanno garantito che il personale coinvolto acquisisse le skills e conoscenze necessarie perché potessero impattare concretamente sull'organizzazione aziendale in vista delle sue nuove politiche industriali sull'economia circolare.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Inserita nel contesto dell'automotive che spesso richiede innovazioni di larga scala, Multitel Paglieri ha sempre mantenuto un approccio alla formazione il più sistemico e pragmatico possibile. Ricordiamo brevemente il quadro strategico entro cui si muove l'azienda per apprezzarne la capacità di ideare e portare a termine il piano formativo sotto esame. L'orientamento aziendale verso modelli di economia circolare per il recupero delle risorse implica un'ingente e minuziosa organizzazione dei propri processi di produzione al fine di valorizzare i cosiddetti "rifiuti" e rimetterli in circolo come "nuove" risorse. Questo è un processo che deve coinvolgere simultaneamente più reparti aziendali e più professioni all'interno degli stabilimenti.

Abbiamo accennato nel paragrafo precedente come vi sia stata una previa analisi dei fabbisogni e la valutazione delle competenze da sviluppare con le azioni formative. Il team scientifico esterno, assieme al team aziendale, ha individuato i profili dei partecipanti da coinvolgere nelle attività formative per implementare il know-how necessario sulla circular economy e implementare altre buone pratiche di sostenibilità aziendale. Sono stati dunque elaborati degli obiettivi specifici, la cui misurazione ha reso possibile determinare l'efficacia delle azioni formative. In particolare, e li ricordiamo qui, con il presente piano formativo l'azienda si era prefissata di:

- a. Prolungare la vita dei prodotti e, di conseguenza, realizzare veicoli che, grazie alle ultime innovazioni in campo tecnologico, restassero concorrenziali nel mercato attuale e futuro;
- b. Ridurre i costi per il riutilizzo dei materiali provenienti dalle operazioni di produzione, introducendo strumenti di misurazione che permettessero di vagliare le migliori procedure in merito;
- c. Come corollario, introdurre sistemi di reverse logistic (ovvero, l'implementazione di materie prime, o addirittura i prodotti finiti, dal punto di recupero *al punto di origine*) per la gestione dei resi e il rientro dei prodotti al produttore. Ciò può permettere la riparazione e il riciclaggio e far riguadagnare valore a prodotti a materiali utilizzati in precedenti cicli produttivi.

Questi obiettivi appena delineati rientrano nella famiglia dei fabbisogni che molte grandi aziende del settore automotive come Multitel Paglieri riscontrano a livello logistico e organizzativo. L'azienda ha infatti fatto presente come abbisognasse di responsabili aziendali competenti in materia di efficientamento energetico e corretto approvvigionamento di materie prime che venissero da precedenti cicli produttivi. Inoltre, l'azienda ha rilevato come queste nuove sfide di sostenibilità richiedano aggiornamenti della parte gestionale, migliorando quelli esistenti o addirittura creandone di nuovi *tout court*. Come per altre grandi realtà impegnate nella transizione ecologica industriale, tali aggiornamenti vertono soprattutto sull'integrazione in azienda di indicatori finanziari non economici per la misurazione e controllo di fattori quali, ad esempio, la contabilità energetica, l'introduzione di KPI associati a performance in materia di sostenibilità, o strumenti di rilevazione di processi virtuosi che garantiscono un effettiva diminuzione dell'inquinamento all'interno dell'azienda e, da ultimo, nella catena di valore di tutta la filiera. È proprio per queste esigenze che Multitel Paglieri ha elaborato un piano in cui fossero presenti elementi chiari e su cui il team di docenti potesse concentrarsi in maniera massiccia, assistendo i partecipanti nell'acquisizione delle nuove conoscenze e skills organizzative in materia di economia circolare. Il programma che è stato stillato è risultato, a detta dei partecipanti, ben organizzato e molto dettagliato, con una calendarizzazione assolutamente adeguata all'azienda.

Le attività formative, come abbiamo notato, sono partite previa analisi dei gap di competenze e conoscenze del personale da formare. È stato positivamente riscontrato come, sebbene il piano formativo prevedesse la partecipazione soltanto di alcuni quadri aziendali, per motivi di opportunità organizzative, i corsi sono stati estesi al triplo delle persone preventivate all'inizio delle azioni formative, da sette ad almeno venti, tra operai specializzati, tecnici e responsabili aziendali. Lo screening iniziale ha riportato come molti dei partecipanti

Storie di Formazione 2025

avessero delle discrete conoscenze in materia di impatto ambientale dell'azienda e di valutazione del ciclo di vita dei materiali quali l'alluminio e, inoltre, di come venisse gestito il flusso e la distribuzione dei materiali nella fase post-vendita. Tuttavia, le carenze riscontrate riguardavano soprattutto l'aspetto logistico e organizzativo dei processi di circular economy quali (i) le strategie e i vantaggi dell'adozione di politiche di economia circolare all'interno del settore automotive (ii) quali fossero i processi più efficaci per l'allungamento della vita del prodotto; (iii) sempre per ciò che riguarda la fase post-vendita, i processi per il recupero dei prodotti; infine (iv) la ricerca di nuove soluzioni di approvvigionamento energetico.

Le azioni formative si sarebbero dunque focalizzate sull'acquisizione di tali conoscenze e, per fare ciò, esse sono state strutturate in maniera che vi fosse un buon connubio tra teoria e pratica.

Le ore di aula (80 ore in questo caso) sono infatti state ben equilibrate con la parte di Action Learning (20 ore) e Training on the job (52 ore).

- Lezioni in Aula

Esse hanno caratterizzato la formazione “soltanto” per circa il 50% in quanto l'azienda, d'accordo con il team scientifico e le società di consulenza e formativa, ha ritenuto che gran parte degli outcomes dovessero andare ad impattare su procedure di stampo operativo e di analisi decisionale, soprattutto per ciò che riguarda i responsabili aziendali beneficiari della formazione. Le lezioni in aula hanno presentato un blend molto efficace di momenti teorici con lezioni frontali e momenti di lavoro di gruppo, soprattutto attraverso simulazioni e parti dedicate al brainstorming. A detta dei partecipanti, queste attività hanno saputo utilizzare in maniera proficua materiale “standard”, derivato da casi esterni all'azienda, con casi ed esempi più pertinenti al ciclo produttivo Multitel, favorendo così l'elaborazione di piani concreti per il proprio contesto lavorativo.

- Action Learning

Questa è una metodologia didattica molto efficace per contesti come Multitel Pagliero, in cui i beneficiari della formazione provengono da diversi reparti e riescono così a creare uno spazio di crescita comune. L'Action Learning, lo ricordiamo, è basata sul metodo di apprendimento “per esperienza”, e quest'ultimo è ancor più efficace tanto quanto viene realizzato tramite sessioni di mutuo apprendimento tra i lavoratori e lavoratrici. Esso infatti, per portare ad un agire realmente efficace, è un processo che parte dall'analisi ed elabora esperienze del partecipante realmente vissute, favorendo una riflessione critica su di esse e portando così ad una consapevolezza di come l'apprendimento si sia generato. Questo approccio non è solamente indicato per permettere ai discenti di affrontare “in presa diretta” le sfide e problematiche che possono presentarsi con l'introduzione di nuovi modelli logistici. Esso è soprattutto indicato per contesti in cui si necessita della collaborazione tra più partecipanti. Tramite scambi di conoscenze e apprendimento reciproco nella condivisione di idee, questa metodologia è fortemente indicata per creare un mindset aziendale di confronto e proficua ricerca per soluzioni comuni.

- Training on the Job

In linea con l'Action Learning, questa metodologia è caratterizzata dall'applicazione su scenari reali di vita lavorativa di conoscenze e capacità acquisite in fasi precedenti. Come riscontrato positivamente in moltissimi contesti di formazione aziendale, questa parte delle attività formative è una condizione necessaria per un più efficace apprendimento dei formandi. Ancora più importante, questa metodologia permette di verificare gli effettivi vantaggi delle conoscenze acquisite. Questa fase è consistita principalmente nell'attribuzione di “compiti reali” dati al partecipante, il quale viene affiancato dal docente per chiarire eventuali dubbi che possono sorgere nell'attuazione delle tasks. Scopo principale di questa fase è la ricerca di soluzioni condivise qualora si riscontrino problematiche che non permettono uno

Storie di Formazione 2025

svolgimento regolare delle attività, e la cui efficacia può essere misurata sul campo in base alla bontà operativa della soluzione trovata.

L'adozione di queste tre metodologie didattiche ha reso le azioni formative altamente efficaci. Ciò è stato riscontrato non solo in base agli effetti concreti su base logistica e organizzativa che analizzeremo nel capitolo successivo. Prima di tutto, esse hanno positivamente impattato sulla crescita professionale dei partecipanti. Il motivo principale, a detta dei partecipanti stessi, è stato il focus sulla formazione intesa come risposta a domande individuali in quanto lavoratori (e che quindi afferiscono al percorso di innovazione nel proprio settore di riferimento); trattandosi, tuttavia, anche di questioni di sostenibilità ambientale, i partecipanti hanno potuto beneficiare di corsi che hanno messo loro in prima linea quali *cittadini* responsabili. Inoltre, la formazione è stata intesa non come acquisizione “passiva” di contenuti, ma come ricerca attiva, in cui i formandi avrebbero preso parte in prima persona ad un *processo* di innovazione e di intervento strutturale su un'intera realtà aziendale. In aggiunta, va rimarcato come la partecipazione trasversale alle azioni formative sia stato un valore aggiunto per la buona riuscita del Piano. Durante i corsi in Action Learning, infatti, tale trasversalità ha permesso la condivisione di esperienze che ha contribuito al rafforzamento soprattutto del team di responsabili aziendali.

Per concludere, un aspetto rilevante è rappresentato dal sistema di monitoraggio presente dall'analisi dei fabbisogni analizzata in precedenza, fino alla valutazione degli esiti. Soprattutto nella fase ante- e durante le attività formative, un ruolo importante è stato certamente quello delle società di consulenza e per la formazione, con cui Multitel Pagliero ha sempre potuto dialogare in merito al delineamento degli obiettivi e contenuti da erogare durante i corsi. Specialmente nella fase di monitoraggio in itinere, grazie anche alla supervisione del Team scientifico, è stato controllato come le attività formative corrispondessero ai programmi concordati nella fase iniziale, tenendo costantemente sotto controllo l'implementazione e, ove necessario, intervenire con eventuali revisioni. Da parte dell'azienda e dei partecipanti stessi, non sono state rilevate criticità che richiedessero interventi strutturali. Grazie ad un sistema di feedback costante in itinere da parte dei partecipanti sui corsi, è stato possibile riscontrare come i contenuti erogati siano stati positivamente accolti. Anche il sistema di rilevazione finale, tramite test per garantire certificazioni e tramite una survey sul gradimento complessivo dei corsi erogati, ha portato alla luce, complessivamente, la buona riuscita del piano e di come i partecipanti abbiano effettivamente percepito l'utilità delle conoscenze acquisite per lo svolgimento delle proprie mansioni.

3.3 – Considerazioni riepilogative

In conclusione, il Piano ARE.ECO è risultato per l'azienda come un'ottima opportunità di formazione per i propri dipendenti. Prima di tutto, l'approccio per l'analisi dei fabbisogni si è avvalso di un'interessante combinazione top-down e bottom-up, mantenendo un equilibrio tra esigenze strategiche aziendali ed esigenze professionali dei singoli partecipanti. L'individuazione di questi ultimi è stata alquanto mirata e ha fatto sì che le azioni formative andassero ad impattare concretamente nel posto di lavoro di ciascun partecipante. Assieme alla società di consulenza, con cui da anni Multitel Pagliero ha stretto una partnership proficua per ciò che riguarda l'analisi e relativo soddisfacimento dei fabbisogni rilevati in loco, l'azienda ha potuto avvalersi di un team di ricerca esterno capace fornire le competenze trasversali necessarie in materia di circular economy, con particolare attenzione al settore automotive. Essi hanno infatti individuato i profili dei partecipanti da coinvolgere nelle attività formative per implementare il know-how necessario sulla circular economy e attivare altre buone pratiche di sostenibilità aziendale. In base a ciò sono stati meglio delineati gli obiettivi specifici, la cui misurazione ha reso possibile determinare l'efficacia delle azioni formative. Tutto ciò è risultato in un

Storie di Formazione 2025

programma ben organizzato e dettagliato, con una calendarizzazione congeniale ai ritmi dell'azienda. Le azioni formative, che si sarebbero focalizzate sull'acquisizione di competenze e skills organizzative relative alla produzione circolare, sono state strutturate in maniera che vi fosse un buon connubio tra teoria e pratica, grazie alle metodologie didattiche dell'Action Learning e Training on the Job. Infine, il monitoraggio svoltosi per tutta la durata del piano nelle sue tre fasi di pre-, post- e in itinere azioni formative, è stato fondamentale per controllare la qualità dei corsi erogati. Possiamo dunque concludere che l'analisi dei fabbisogni e la successiva erogazione dei corsi modellati in base ai dati riscontrati in entrata, hanno fatto sì che Multitel Paglieri si potesse avvalere di una programmazione eccellente per la preparazione alle sfide della circular economy.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

L’impatto del Piano ARE.ECO, con le sue 152 ore di azioni formative dettagliate e puntuali, è stato molto significativo per l’azienda. Una delle maggiori forze del piano è stato certamente il fatto che quest’ultimo si inserisse in una cultura ormai decennale di attenzione alla formazione nelle aree strategiche dell’azienda e che le permettessero di perpetrare la sua posizione di leader nel settore, anche in fatto di sostenibilità aziendale.⁴ In questo senso, Multitel Paglierio è stato certamente un caso emblematico per il suo settore, dimostrando come materie prime quali l’alluminio possano effettivamente essere rimesse nel ciclo produttivo aziendale, non sacrificando assolutamente la qualità del prodotto finale. Vediamo di seguito quali sono stati i principali impatti della formazione relativi agli obiettivi aziendali che abbiamo delineato in precedenza.

Il più grande risultato è stato sicuramente, come auspicato tramite la formazione dei responsabili aziendali, quello di riuscire a trovare soluzioni logistiche tramite cui aumentare l’estensione della vita del prodotto alluminio. Ciò ha ovviamente comportato un risparmio della risorsa primaria, attraverso il riutilizzo (totale o parziale), la rigenerazione e anche la manutenzione preventiva. Tutte le maggiori figure coinvolte, quali il responsabile alla qualità, responsabile alla produzione e responsabile commerciale, hanno potuto constatare come le azioni formative abbiano effettivamente dato loro un nuovo mindset su come approcciare il delicato tema della circular economy in modo veramente efficace, andando ad impattare sul ciclo produttivo e ricavandone prodotti di alta qualità per l’azienda e clienti. Ciò che è stato riscontrato, anche durante l’intervista, è come questo piano abbia innescato una presa di coscienza di tutti i partecipanti sulle opportunità dell’economia circolare, dando loro la consapevolezza che i materiali usati nei vari stabilimenti possono essere estesi nel corso della loro vita industriale.

In aggiunta alle ripercussioni pratiche, è infatti importante rilevare 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 che possono essere trasferite in ambiti strategici futuri per l’azienda. Questo certamente rientra nella mission dell’azienda, la quale punta ad una completa ridefinizione dei propri processi produttivi affinché vi sia un ricircolo fruttuoso di materiali già lavorati in precedenza all’interno del proprio polo industriale. È stato dunque essenziale saper fornire ai vari responsabili aziendali, ma anche tecnici e operai, uno sguardo ancora più ampio su quei processi che richiedono ormai un cambiamento strutturale in chiave di economia sostenibile. Non solo; i vari responsabili, con un effetto a cascata sulla direzione in generale, hanno pienamente compreso come l’economia circolare può rappresentare un’opportunità di business vincente, incidendo anche sul fatturato aziendale grazie al risparmio sui costi dei materiali impiegati e, come già accennato, grazie all’accresciuta brand reputation agli occhi di clienti internazionali, soprattutto europei.

Come descritto nel capitolo precedente, tutti i beneficiari della formazione partivano con poche conoscenze di processi produttivi pertinenti alla circular economy. La formazione è andata dunque ad intervenire, con successo, su questo punto, riuscendo a colmare tutti i maggiori gap riscontrati tramite i test di entrata. Ciascun formando, partendo dal proprio ambito di competenze, ha acquisito tutte le skills (tramite l’utilizzo di nuove soluzioni organizzative e tecnologiche) e conoscenze necessarie affinché si potessero implementare le nuove procedure per il riutilizzo dell’alluminio negli stabilimenti adibiti.

In aggiunta a ciò, il nuovo modello di economia circolare ha fatto sì che si potessero anche implementare nuovi criteri per la selezione dei partner per l’utilizzo di materie prime secondarie nel processo produttivo e per forniture circolari. Ora in azienda sono infatti tassativi il riutilizzo di materiali di scarto e di passate lavorazioni

⁴ Non dimentichiamo che l’azienda è fortemente impegnata per l’agenda 2030, come si può vedere nella sezione dedicata nel proprio sito: <https://multitelgroup.com/2024/04/09/verso-il-2030-multitel-paglierio-anticipa-i-tempi-con-la-sua-strategia-ecosostenibile/>

Storie di Formazione 2025

per ciò che riguarda la produzione di alcuni veicoli, e ciò influisce anche sulla filiera per il riciclo dell'alluminio e come meglio gestire gli spostamenti del materiale con fornitori.

Grazie alle azioni formative, l'azienda può ora contare su un addetto preparato per il calcolo di surplus del materiale da rimettere nel ciclo produttivo, potendo così gestire al meglio l'approvvigionamento di alluminio per le parti del prodotto interessate. Il cosiddetto Waste Management di Multitel Pagliero è infatti ora in grado di monitorare costantemente la quantità di rifiuti prodotti, permettendo un recupero, a detta dell'azienda, del 78% dei rifiuti solidi.

Ma le innovazioni apportate in azienda non si sono limitate solo al riutilizzo di materiali per la produzione. L'azienda ha infatti fortemente investito su cambiamenti in materia di sostenibilità molto più strutturali e pertinenti alla "vita quotidiana" lavorativa dei dipendenti negli otto stabilimenti tra Manta e Saluzzo.

Come riportato nell'intervista, l'azienda ha organizzato un sistema di logistica consistente in interventi per la riduzione dei tragitti tra uno stabilimento e l'altro. Ciò ha comportato l'impiego su larga scala di un servizio di trasporto su bicicletta per impiegati, tecnici e operai. Come prospettato, questa misura ha impattato fortemente sulla riduzione di emissioni all'interno del polo industriale, con l'azienda che ha provveduto alla distribuzione dei mezzi a marchio Multitel per gran parte del suo personale.

La strutturale attenzione a tematiche green ha portato l'azienda ad un altro importante passo all'interno dei propri stabilimenti. Essa ha infatti provveduto all'installazione di vari dispenser per l'acqua per i propri dipendenti, per evitare il consumo massivo di bottiglie di plastica. Essendo, lo ricordiamo, una realtà di almeno 500 dipendenti, questa soluzione logistica è stata certamente una scelta oculata in vista della riduzione di sprechi dovuti a materiali molto inquinanti e ingombranti quali tonnellate di plastica.

Da ultimo, grazie alla maggior consapevolezza nata durante queste sessioni formative, l'azienda si sta ultimamente impegnando nella produzione interna di energia elettrica tramite installazione di impianti fotovoltaici. Multitel Pagliero ha infatti investito ingenti risorse per la costruzione di impianti che garantissero di coprire, come per esempio in M1, S1 e M5, almeno il 13% del loro fabbisogno annuale e, nel caso di M3, M4, M6 addirittura fino al 30%.

Nel complesso, dunque, le competenze acquisite hanno certamente aiutato Multitel Pagliero affinché si prepari al meglio ai nuovi cambiamenti che avverranno nei prossimi anni in merito ad una produzione più sostenibile, mantenendo allo stesso tempo servizi di alta qualità che hanno contraddistinto l'azienda internazionalmente per decenni. In merito alle lezioni in sé, è stato positivamente notato come i partecipanti abbiano beneficiato molto dalla metodologia dell'Action Learning e Training on the Job, la quale ha garantito un apprendimento pratico ed efficace. Come già accennato, i beneficiari della formazione hanno infatti apprezzato particolarmente le simulazioni sulla gestione logistica relativa alla circular economy per il proprio ambito. In questo modo, sia l'Action Learning che le sessioni Training on the Job hanno permesso loro di mettere in pratica le conoscenze acquisite nelle sessioni di aula e, cosa più importante, riuscire a valutare gli impatti concreti delle proprie decisioni riguardanti la gestione del processo di riciclo dell'alluminio. Oltre all'apprendimento stimolante, ciò che ha influito positivamente in questa fase delle azioni formative è stata la collaborazione tra colleghi o con il proprio docente, con la possibilità di ricevere feedback immediati sui propri progressi.

4.2 – Considerazioni riepilogative

In conclusione, il Piano ARE.ECO estremamente significativo sulla formazione e lo sviluppo professionale dei propri dipendenti dei diversi reparti. L'azienda ha infatti favorito una formazione molto dettagliata sulle competenze e conoscenze necessarie da acquisire in materia di circular economy per il recupero di materiale di lavorazione quali l'alluminio, essenziale per la fabbricazione di veicoli con piattaforme aeree.

Storie di Formazione 2025

Le azioni formative sono state mirate e pienamente in linea con i grandi obiettivi aziendali di rinnovare i propri processi industriali. Soprattutto per ciò che riguarda i responsabili aziendali, essi sono stati in grado di trovare nuove soluzioni logistiche tramite cui aumentare l'estensione della vita dell'alluminio. Ciò ha comportato un risparmio notevole della risorsa primaria, attraverso il riutilizzo totale o parziale della lega in questione. Grazie a contenuti erogati altamente dettagliati, tutti i partecipanti hanno potuto contare su una maggiore consapevolezza degli impatti ambientali dei processi aziendali e come, di conseguenza, efficientarli in vista di politiche industriali sostenibili. Questo nuovo mindset acquisito si è tradotto a cascata anche in cambi strutturali all'interno degli stabilimenti per ciò che riguarda la logistica. Sono infatti stati potenziati servizi di trasporto 'green' tramite la dotazione di biciclette a marchio Multitel per molti dei propri dipendenti. È stato implementato un servizio di dispenser per l'acqua, così da ridurre l'uso e spreco di plastica all'interno degli otto stabilimenti industriali. Inoltre, Multitel Pagliero, sempre in vista del suo impegno per una produzione più sostenibile, e grazie alla consapevolezza maturata durante le azioni formative, ha deciso di implementare la fornitura di autoproduzione di energia tramite l'installazione di pannelli fotovoltaici per i propri stabilimenti. Oltre alle lezioni teoriche, i partecipanti hanno riportato come abbiano beneficiato dalle metodologie dell'Action Learning e Training on the Job. Esse hanno infatti garantito un apprendimento pratico ed efficace in cui tutti i discenti hanno messo in pratica le conoscenze acquisite nelle sessioni di aula. Oltre all'apprendimento stimolante, ciò che ha influito positivamente in questa fase delle azioni formative è stata la collaborazione tra colleghi e docenti, con la possibilità di ricevere feedback immediati sui propri progressi. Complessivamente, dunque, sia i destinatari della formazione che il team aziendale sono stati entusiasti dei risultati ottenuti. Possiamo positivamente registrare come il Piano ARE.ECO abbia rappresentato un caso eccellente di formazione aziendale mirata e in grado di generare impatti concreti sulla produzione di una grande azienda come Multitel Pagliero.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

Nel caso di Multitel Pagliero, l'elaborazione di un piano formativo vincente è stata il diretto risultato di un processo di progettazione curato nei minimi dettagli, dalla progettazione fino all'erogazione dei corsi e monitoraggio finale. Molti sono i fattori che hanno contribuito in modo fondamentale affinché in azienda si assistesse al miglioramento delle conoscenze e skills organizzative dei partecipanti in materia di economia circolare, influenzando significativamente sull'ideazione di nuovi modelli per i processi produttivi nei propri stabilimenti. Qui di seguito riportiamo tutti gli elementi che riteniamo abbiano contribuito all'efficacia del Piano ARE.ECO e che hanno permesso a Multitel Pagliero di ridisegnare il proprio modello produttivo e seguire con efficacia nuove direttive pertinenti a politiche aziendali 'green.'

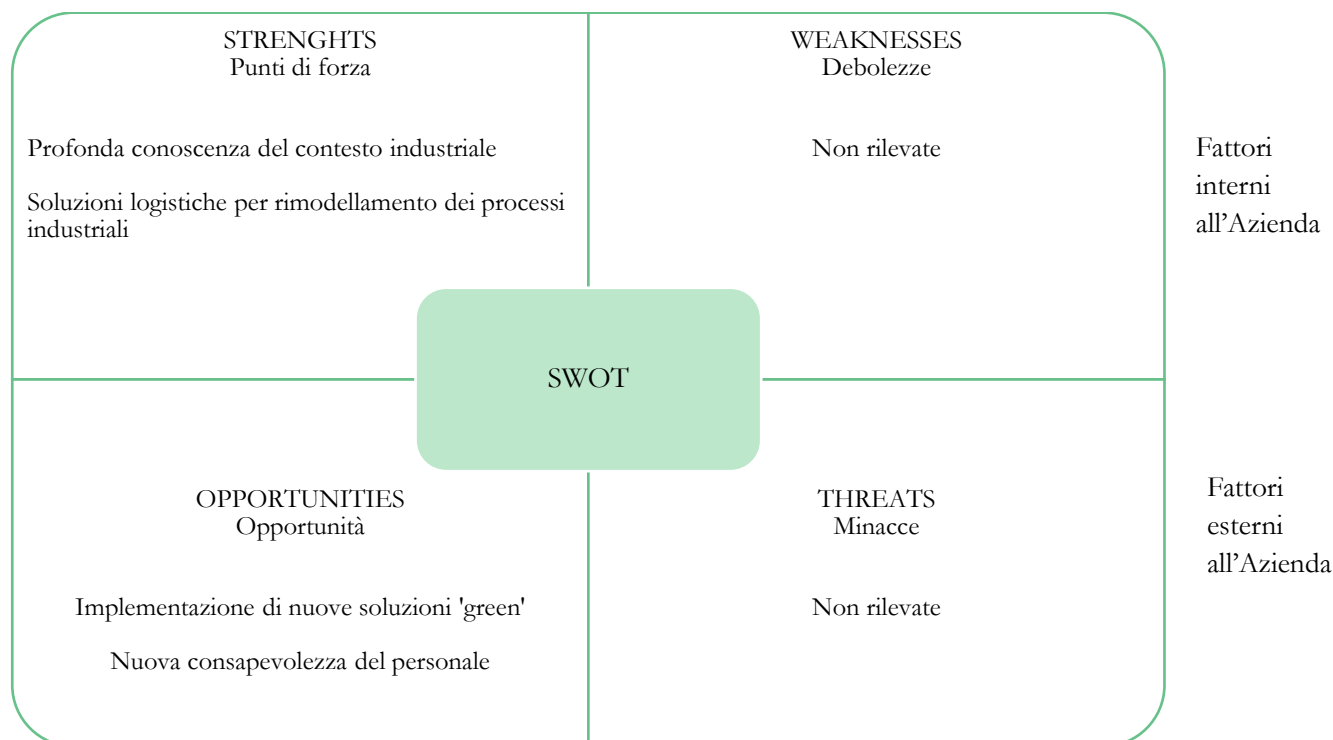
1. Prima di tutto, l'azienda si è avvalsa di un ottimo metodo per la raccolta continua dei bisogni formativi, usufruendo di un connubio vincente tra raccolta top-down e bottom-up. Ciò ha permesso a Multitel Pagliero di coniugare le esigenze formative dei propri dipendenti con gli obiettivi complessivi e strategici dell'azienda. In questo modo, gli obiettivi strategici dell'azienda vengono a calarsi concretamente nei vari reparti interessati dai cambiamenti strutturali richiesti. Allo stesso tempo, le esigenze di crescita professionale mirata dei dipendenti vengono effettivamente rispettate, in quanto questi ultimi si sentono partecipi di corsi che vanno ad intervenire positivamente sulle proprie mansioni. Il risultato è un circolo virtuoso: gli obiettivi dell'azienda sono effettivamente raggiunti qualora i dipendenti sentono questi come propri, con risultati che vanno ad influire sull'organizzazione generale del gruppo e, cosa importante per il singolo, sulla propria crescita professionale, sentendosi parte essenziale ed integrante dell'azienda.
2. Come per altre realtà complesse e di grandi dimensioni come Multitel Pagliero, per questo piano è stato fondamentale poter contare su un team di esperti esterno che conoscesse i problemi e le opportunità dovuti ad una transizione a modelli di economia circolare, adattandoli alle esigenze e condizioni di partenza dell'azienda, sia a livello di 'hardware', cioè la logistica e produzione vere e proprie degli otto stabilimenti, sia a livello di 'software', ovvero tenendo in considerazione le conoscenze di partenza dei beneficiari della formazione. Ecco perché sono stati particolarmente apprezzati i docenti, i quali partivano con una profonda conoscenza della realtà industriale in cui Multitel Pagliero opera, e con una consolidata esperienza formativa su politiche di sostenibilità ambientale.
3. Sempre per ciò che riguarda l'essere una grande realtà industriale è fondamentale in questi contesti – e in particolare per piani formativi così impegnativi che richiedono un rimodellamento dei propri processi produttivi – poter contare su società di consulenza e per la formazione che conoscano le esigenze e fattibilità di implementazione delle azioni formative proposte. Anche in questo caso, il rapporto consolidato di Multitel Pagliero con queste società ha influito in maniera determinante nella macro-progettazione e micro-progettazione delle proprie azioni formative. Come riportato nell'intervista dall'azienda, il rapporto ormai decennale con le società di consulenza e formazione si è prima di tutto basato su una totale fiducia sulla bontà delle azioni formative proposte, fiducia che non è stata assolutamente smentita in corso d'opera del piano. Dal punto di vista logistico è infatti importante rilevare come questa conoscenza reciproca tra le parti ha permesso di ottimizzare i tempi di progettazione e calendarizzazione dei corsi. Inoltre, nella fase in itinere del piano, in particolare l'erogazione dei corsi, ciò ha permesso che i partecipanti si sentissero molto più sicuri durante l'apprendimento, contando su docenti perfettamente a conoscenza delle maggiori criticità che potessero riscontrare in aula in merito al cambiamento dei processi produttivi squisitamente relativi al loro contesto industriale. È dunque grazie a

Storie di Formazione 2025

questa storia di collaborazione proficua che l'azienda ha potuto contare su una società di consulenza formativa che permettesse di delineare costantemente e in modo ancor più chiaro per il team aziendale l'andamento del corso. In generale, dunque, il rapporto decennale di Multitel Pagliero con le società di consulenza e formazione è stato essenziale per la massimizzazione dell'efficacia delle azioni formative. I fattori chiave in gioco, quale la fiducia reciproca, la perfetta conoscenza delle dinamiche industriali e quale percorso formativo fosse meglio adattabile ad esse, hanno fatto sì che la formazione rispondesse in modo efficace alle esigenze dei singoli partecipanti e dell'azienda in generale.

Infine, le metodologie dell'Action Learning e Training on the Job hanno garantito una didattica coinvolgente e grazie alla quale i partecipanti hanno potuto effettivamente mettere in pratica quanto appreso durante le lezioni frontali di stampo teorico. Il punto di forza di questo aspetto è stato senza dubbio il fatto che tali metodologie, più dinamiche e collaborative, hanno portato i partecipanti a condividere molto del proprio know-how settoriale, mettendolo a disposizione dei propri colleghi in vista di sfide percepite come comuni a tutta l'azienda. Il problem-solving collaborativo, tramite simulazioni di casi reali per l'azienda, ha infatti migliorato la percezione dei partecipanti di sé come gruppo. Molte delle criticità della transizione all'economia circolare sono infatti affrontabili solo tramite comunicazione e condivisione di strategie tra i vari reparti, in un ambiente che, come testimoniato durante l'intervista, richiede un contatto diretto, costante e sul posto tra i vari stabilimenti.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Oltre ai fattori che abbiamo appena evidenziato che hanno influenzato positivamente la formazione, durante il monitoraggio abbiamo potuto rilevare diverse buone prassi che hanno contribuito a rendere il piano formativo ARE.ECO un caso eccellente di investimento sulla formazione dei propri dipendenti. Queste buone prassi che andremo a delineare sono state efficacemente implementate attraverso approcci metodologici e strategici ben precisi, e hanno garantito il successo in generale del processo formativo e il pieno raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati dall'azienda.

- La prima buona prassi che vogliamo riportare è rappresentata dall'approccio estremamente pratico che ha caratterizzato la progettazione e attuazione del presente piano. L'azienda si è infatti fortemente impegnata, assieme alla società di consulenza coinvolta, nello stabilire obiettivi formativi chiari che fossero il risultato coerente di una previa e attenta analisi dei fabbisogni aziendali, in concomitanza con reali gap di conoscenza del personale da formare. Questa buona prassi è fondamentale in molti rispetti, soprattutto per industrie di grandi dimensioni come Multitel Pagliero. Prima di tutto, collegare la formazione ad obiettivi di facile misurazione e molto dettagliati garantisce che le azioni formative siano estremamente mirate. Di pari passo con questo aspetto, abbiamo che le innovazioni da apportare in azienda devono essere tangibili e devono poter garantire, almeno nel medio termine, una maggiore competitività dell'azienda. Questo fattore è essenziale per ciò che riguarda il grande tema della transizione ecologica per le grandi industrie, dove è ormai richiesto un aggiornamento imprescindibile del proprio personale, possibilmente a tutti i livelli aziendali. L'investimento nella formazione, come in questo caso lo è stato per la strategia aziendale di rimodellamento in chiave di energia circolare, ha permesso di sviluppare tutte le competenze necessarie per adattarsi ai cambiamenti richiesti dal mercato, soprattutto in ottica 2030. Senza formazione, difficilmente le aziende come Multitel Pagliero potranno garantirsi una crescita costante nei prossimi decenni, con il rischio ancora maggiore di perdere importanti fette del mercato internazionale. Stabilire obiettivi chiari e, di conseguenza, azioni formative coerenti, è stato possibile anche grazie ad un'accurata individuazione di conoscenze già pregresse in materia di politiche 'green' e quali sarebbero stati gli upgrade delle conoscenze necessari. Inoltre, lo stretto legame tra obiettivi strategici e quelli squisitamente formativi ha anche garantito che, durante le fasi di monitoraggio in itinere e post-corsi, si potessero avere dati precisi sul pieno o mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda. In questo modo risulta anche più semplice programmare tempestivamente degli interventi mirati per eventuali correzioni ai programmi stabiliti, garantendo il più possibile l'allineamento tra obiettivi e formazione.
- La seconda buona pratica che possiamo evincere dall'attuazione di questo piano è stata certamente la stretta collaborazione tra le figure aziendali coinvolte, il team di ricerca e i consulenti della formazione. Questa sinergia tra le parti ha infatti svolto un ruolo fondamentale nel processo di progettazione, prima, ed erogazione, poi, della formazione. Abbiamo già visto nel paragrafo precedente come l'azienda abbia potuto avvalersi di una partnership molto proficua con le società di consulenza e formazione che conoscevano molto bene il contesto industriale in cui Multitel Pagliero operava. In questo caso, l'azienda ha potuto contare anche su un team di ricerca esterno altamente qualificato che ha saputo fornire input preziosi per ciò che riguarda la realizzazione del piano, sia a livello teorico che per i risvolti più squisitamente pratici e logistici. Un aspetto essenziale di questa buona pratica è stato certamente lo scambio e diffusione trasversale di conoscenze di tutti gli enti coinvolti, così da arrivare ad obiettivi condivisibili e praticabili per l'azienda. Tutto ciò è andato certamente ad incidere sulla qualità delle azioni formative in sé. Come andremo a vedere nel prossimo punto più nel dettaglio, grazie a questo lavoro preliminare e anche in itinere, i partecipanti hanno infatti beneficiato di esperti della formazione estremamente attenti alle singole esigenze. Cosa ancor più importante da rilevare è come la sinergia

Storie di Formazione 2025

attuata ha avuto come centro di gravità non soltanto la piena soddisfazione degli obiettivi aziendali ma, in un'ottica di crescita professionale del singolo lavoratore e lavoratrice, anche di favorire la valorizzazione del patrimonio acquisito in vista delle nuove sfide dell'azienda in materia di circular economy.

- In concomitanza con la seconda buona prassi, il successo del presente piano formativo è passato certamente attraverso la figura essenziale dei docenti. Partendo da un'attenta analisi dei gap di competenze iniziali dei partecipanti, essi hanno sviluppato dei percorsi formativi che sapessero coniugare le necessarie richieste di una conoscenza generale delle tematiche principali di economia circolare, con particolare attenzione, allo stesso tempo, alle reali esigenze dei dipendenti interessati, ognuna e ognuno con le proprie responsabilità e mansioni all'interno dell'azienda. Il modello formativo che è stato portato nei corsi è stato particolarmente apprezzato dai beneficiari della formazione. I docenti si sono mostrati competenti sia sul piano contenutistico, sia sul piano delle metodologie impiegate, affinché stimolassero le curiosità dei partecipanti utili per l'apprendimento. Ci teniamo qui a ricordare che le azioni formative in cui i dipendenti sono stati coinvolti riguardavano *cambiamenti* strutturali al processo organizzativo e produttivo aziendale, e non semplici aggiornamenti di conoscenze pregresse. Il ruolo dei docenti è stato quindi doppiamente importante poiché essi hanno accompagnato i discenti in questa delicata fase di riprogettazione di molti *habiti* aziendali, aiutandoli a superare difficoltà dovute anche ad un certo modo di operare precedente. Per questa ragione, e per tutta la durata dei corsi con le diverse tipologie di didattica, i docenti sono stati fondamentali perché fosse sempre mantenuto costante un atteggiamento positivo e flessibile al cambiamento, e perché la collaborazione docente-discente e discente-discente fosse sempre presente. È dunque grazie ai docenti che la formazione è stata percepita dai singoli partecipanti come un momento di arricchimento professionale e in grado di beneficiare complessivamente l'azienda grazie all'apporto di ciascuno di essi. Infatti, la buona pratica è risultata vincente perché il piano non è stato inteso come semplice intervento su competenze e skills da acquisire, ma come opportunità per rendere ciascun partecipante più consapevole, motivato e responsabile all'interno dell'azienda.

Infine, la quarta buona prassi da riportare è costituita dalla scelta delle metodologie didattiche utilizzate per l'erogazione dei corsi con i contenuti specifici in questione. La forza di questa pratica è dovuta essenzialmente all'aspetto partecipativo e collaborativo dell'Action Learning e Training on the Job. Ciò è ancora più importante in un contesto come quello di Multitel Pagliero in cui i partecipanti venivano da diversi reparti aziendali, contando anche tecnici ed operai di alcuni stabilimenti. Questa varietà di mansioni è stata un asset più che rilevante ai fini della formazione, e le metodologie didattiche hanno saputo valorizzare proprio questo. Soprattutto durante l'Action Learning, ciò ha permesso di avere una migliore comprensione delle operazioni aziendali in generale e di ampliare la visione aziendale dei discenti. Inoltre, ed è stato rimarcato con soddisfazione durante l'intervista, queste metodologie sono state molto apprezzate in quanto perfettamente confacenti al tipo di organizzazione aziendale, in cui è richiesta una comunicazione costante tra i vari reparti e gli stabilimenti stessi in tempo pressoché reale e dovendo contare su un personale altamente preparato per ogni dettaglio di produzione in vista di risoluzioni di possibili criticità nel processo produttivo.

5.3 – Conclusioni

Attraverso l'analisi del Piano ARE.ECO, abbiamo potuto constatare una gamma di elementi chiave che hanno reso la formazione in Multitel Pagliero un'opportunità eccellente per l'azienda di ridisegnare i propri processi produttivi adattandosi a nuovi metodi di economia circolare. I fattori che hanno portato al successo di questo piano sono stati il connubio vincente di analisi top-down e bottom-up per i propri fabbisogni formativi, la

Storie di Formazione 2025

partnership con un team di esperti esterno competente del settore e con le società di consulenza e formazione e, infine, le metodologie didattiche dell'Action Learning e Training on the Job

Le quattro buone prassi che abbiamo individuato sono state le seguenti: i) concertazione di obiettivi formativi chiari e coerenti con i fabbisogni aziendali, in concomitanza con reali gap di conoscenza del personale da formare, così da assicurarsi innovazioni i cui risultati fossero riscontrabili già nel medio periodo; ii) sinergia tra il team aziendale, il team di ricerca esterno e la società di consulenza, favorendo uno scambio di conoscenze trasversale affinché si elaborassero azioni formative mirate; iii) impiego di docenti esperti che hanno saputo accompagnare i partecipanti alla formazione nel periodo di cambiamento dei modelli produttivi aziendali; infine, iv) metodologie didattiche che hanno favorito la collaborazione e comunicazione tra i vari partecipanti, consolidando la rete di scambio di competenze tra i vari reparti e stabilimenti.

Queste buone prassi hanno garantito un arricchimento professionale dei singoli partecipanti che si è riversato a cascata sulle performance aziendali in generale, facendo di Multitel Pagliero una realtà preparata e all'avanguardia a livello nazionale in processi di economia circolare

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Company Profile:

<https://multitelgroup.com/>

FORMULARIO “ARE.ECO– Aziende in REte per l’Economia CircOlare” (Avviso 2/2021)

TCE Magazine

<https://www.tcemagazine.it/61401/il-mercato-globale-del-sollevamento-e-in-crescita-trainato-dalla-domanda-in-aumento-in-diversi-settori/>

MeccanicaNews

<https://www.meccanicanews.com/2023/06/30/impianti-per-il-sollevamento-e-il-trasporto-comparto-in-crescita/>

“Circular economy: A new research field?” di *Julian Kirchherr, Andrea Urbinati, Kris Hartley*

(<https://doi.org/10.1111/jiec.13426>)

ENEA

https://www2.enea.it/it/Ricerca_sviluppo/documenti/ricerca-di-sistema-elettrico/adp-mise-enea-2019-2021/efficienza-energetica-dei-prodotti-e-dei-processi-industriali/report-rds_ptr2019_066.pdf

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	Multitel Pagliero S.p.A
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Lavorazioni Meccaniche Carrozzerie
Ambito tematico strategico	Transizione Verde
Piano Formativo	Conto Sistema, ID 331192, "ARE.ECO– Aziende in REte per l'Economia CircOlare"
Tematiche formative, principali	Circular Economy, Gestione e Amministrazione Aziendale, Studio dell'impatto ambientale di nuove politiche industriali.
Modalità didattiche	Lezioni Frontali in aula, Action Learning, Training on the Job.
Elementi di interesse	Approccio top-down e bottom-up per rilevazione fabbisogni formativi. Metodologie didattiche collaborative ed interattive. Corretta sviluppo di procedure di riorganizzazione aziendale in chiave di circular economy.
Risultati della formazione	Notevole risparmio della risorsa primaria dell'alluminio, attraverso il suo riutilizzo totale o parziale. Maggiore consapevolezza degli impatti ambientali dei processi aziendali Capacità di efficientare la produzione in vista di politiche industriali sostenibili. Potenziamento servizi di trasporto 'green' tramite la dotazione di biciclette a marchio Multitel. Implementazione del servizio di dispenser per l'acqua, così da ridurre l'uso e spreco di plastica all'interno degli otto stabilimenti industriali. Implementare la fornitura di autoproduzione di energia tramite l'installazione di pannelli fotovoltaici per i propri stabilimenti.
Buone Prassi Formative	Concertazione di obiettivi formativi chiari e coerenti con i fabbisogni aziendali. Sinergia tra il team aziendale, il team di ricerca esterno e la società di consulenza, favorendo uno scambio di conoscenze trasversale affinché si elaborassero azioni formative mirate. Impiego di docenti esperti che hanno saputo accompagnare i partecipanti alla formazione nel periodo di cambiamento dei modelli produttivi aziendali. Metodologie didattiche che hanno favorito la collaborazione e comunicazione tra i vari partecipanti, consolidando la rete di scambio di competenze tra i vari reparti e stabilimenti.