

Storie di Formazione 2025

REYNALDI SRL SOCIETÀ BENEFIT

Transizione verde

**LE SINERGIE TRA SOSTENIBILITÀ, INNOVAZIONE E
FORMAZIONE NEL SETTORE COSMETICO**

Storie di Formazione 2025

Autrice: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: 329040

Titolo del Piano Formativo: Green Packaging

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.....	11
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	12
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	14
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	16
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	16
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	16
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	18
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	19
4.1 – L'impatto della formazione	19
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	21
Capitolo 5 – Conclusioni	22
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	22
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	24
5.3 – Conclusioni	26
Bibliografia e Sitografia.....	28
Allegato A - Scheda Sintetica	29

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Reynaldi S.r.l. è un'impresa basata a Pianezza (Torino) specializzata nella produzione conto terzi di una vasta gamma di articoli cosmetici, fornendo servizi che spaziano dalla formulazione dei prodotti al design delle confezioni e al processo di etichettatura. L'azienda fornisce inoltre prodotti a marchio proprio, Dottoressa Reynaldi, per la distribuzione nei negozi. Reynaldi Srl Società Benefit è una presenza distintiva nel settore cosmetico, sia a livello nazionale che internazionale, grazie alla sua dedizione all'innovazione, all'impegno sociale e alla produzione sostenibile. Fondata sulla visione pionieristica della Dottoressa Maria Grazia Reynaldi, l'azienda ha iniziato come un laboratorio artigianale per poi trasformarsi in una rinomata industria cosmetica, mantenendo saldi i principi di personalizzazione, efficacia e naturalità nei suoi prodotti. Attraverso una combinazione di ricerca e sviluppo, produzione su misura e attenzione al design delle confezioni, Reynaldi offre un servizio completo ai propri clienti, che spazia dalla formulazione dei prodotti alla consegna finale. L'azienda ha ampliato i propri orizzonti, non solo commercializzando i suoi prodotti in Italia, ma anche esportandoli in Corea, negli Stati Uniti e in tutto il mondo. Un elemento distintivo dell'operato di Reynaldi è l'impegno verso la sostenibilità ambientale e sociale. Nel corso degli anni, l'azienda ha adottato una serie di iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività, culminando nella trasformazione in una Benefit Corporation nel 2016. La partecipazione attiva a progetti di responsabilità sociale, come la collaborazione con le comunità locali del Burkina Faso per la produzione di burro di karité, dimostra l'attenzione di Reynaldi verso il benessere globale. Oltre agli elogi e ai premi ricevuti per l'eccellenza imprenditoriale e la sostenibilità, Reynaldi ha dimostrato una costante capacità di innovazione e adattamento alle esigenze del mercato. L'ampia gamma di servizi offerti, che va dal full service alla produzione di dispositivi medici, insieme alla linea di prodotti a marchio Dottoressa Reynaldi, testimoniano la versatilità e la competenza dell'azienda. In conclusione, Reynaldi Srl Società Benefit rappresenta un esempio di successo imprenditoriale basato sull'innovazione, la sostenibilità e l'impegno sociale, mantenendo sempre al centro dei propri valori la qualità dei prodotti e il benessere delle persone.

Recentemente, Reynaldi ha sperimentato una fase di espansione, caratterizzata da significativi investimenti in ricerca e sviluppo sia nel settore della cosmesi naturale sia nell'innovazione dei processi e nell'automazione della produzione. Il progetto Green Packaging rappresenta un'importante iniziativa all'interno del piano di trasformazione aziendale orientato alla sostenibilità, mirando a ridurre l'impatto ambientale dei processi di confezionamento dei prodotti del marchio Reynaldi. La formazione è emersa come uno dei pilastri fondamentali per sostenere l'innovazione aziendale. Attraverso programmi formativi mirati, Reynaldi ha garantito che i dipendenti acquisissero le competenze necessarie per adottare e sfruttare appieno le nuove tecnologie e metodologie operative. Questi percorsi formativi non solo hanno trasferito competenze tecniche specifiche, ma hanno anche promosso una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo e alla collaborazione. La sinergia tra innovazione e formazione emerge come un fattore chiave per il vantaggio competitivo aziendale. La capacità di adottare nuove tecnologie e pratiche operative, supportate dalla formazione continua, ha consentito a Reynaldi di rimanere competitiva, efficiente e all'avanguardia nel mercato cosmetico in continua evoluzione.

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

Storie di Formazione 2025

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore corso
Sostenibilita' ambientale e green transition in Reynaldi	Impatto ambientale	20
Sostenibilita' ambientale e green transition in Reynaldi	Impatto ambientale	20
Sostenibilita' ambientale e green transition in Reynaldi	Impatto ambientale	20
Sostenibilita' ambientale e green transition in Reynaldi	Impatto ambientale	20
- affiancamento responsabili		
Sostenibilita' ambientale e green transition in Reynaldi	Impatto ambientale	20
- affiancamento responsabili		
Introduzione al packaging sostenibile	Impatto ambientale	12
Scelta packaging sostenibile e rebranding Reynaldi	Marketing vendite	16
Codice di condotta e controllo non finanziario dei fornitori	Impatto ambientale	8
Rendicontazione dei valori non finanziari e sviluppo dei sistemi green	Gestione aziendale - amministrazione	8
Implementazione di tabelle di rendicontazione automatiche per la gestione dei flussi	Gestione aziendale - amministrazione	16
Etichettatura: organizzazione dei flussi dei rifiuti all'interno della produzione	Tecniche di produzione	16
Codice di condotta e controllo non finanziario dei fornitori	Impatto ambientale	8
Codice di condotta e controllo non finanziario dei fornitori	Impatto ambientale	8
Etichettatura: organizzazione flussi dei rifiuti all'interno della produzione	Tecniche di produzione	16
Etichettatura: organizzazione flussi dei rifiuti all'interno della produzione	Tecniche di produzione	16
Implementazione dei sistemi di rilevazione automatici	Informatica	14
Sviluppo sistemi di rilevazione automatici e calcolo degli indicatori di impatto	Informatica	12

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

Reynaldi Srl Società Benefit è un’azienda torinese specializzata nella produzione in conto terzi di un’ampia gamma di prodotti cosmetici che includono creme, profumeria alcolica, emulsioni, gel per il trattamento del viso e del corpo, skin care, solari, baby care e gel idroalcolici. Reynaldi fornisce inoltre prodotti a marchio proprio, Dottoressa Reynaldi¹, per la distribuzione nei negozi. Alle proprie Clienti, l’azienda fornisce un alto livello di servizi comprensivi di formulazione dei prodotti, design delle confezioni ed etichettatura. Reynaldi lavora per aziende di ogni tipo, dai premium brand molto conosciuti nel mercato cosmetico, a piccoli brand, private label e aziende con certificazioni BIO, che garantiscono la provenienza biologica degli ingredienti, una tendenza sempre più importante nel settore.

L’azienda nasce dall’innovativa visione della Dottoressa Maria Grazia Reynaldi, pioniera nel campo della cosmetica dopo la laurea in Farmacia nel 1970. Inizialmente dedicata alla famiglia, la Dottoressa comincia a creare cosmetici naturali nella sua cucina, suscitando un grande interesse nella cerchia di parenti, amici e colleghi. Nel 1979, il sogno si materializza con l’apertura del primo negozio-laboratorio a Torino. Il concetto innovativo di fornire cosmetici su misura e freschi di giornata conquista rapidamente il pubblico, portando all’apertura di numerosi punti vendita in franchising nei vent’anni successivi, tutti basati sulla stessa filosofia di personalizzazione, efficacia e naturalità.

La prima grande svolta avviene all’inizio degli anni 2000 quando viene costituita l’azienda Reynaldi srl, trasformando il laboratorio in una piccola industria cosmetica la quale, in uno stabilimento di 1200 mq, formula e produce cosmetici anche per altri marchi italiani. Entrano in azienda anche i figli della Dottoressa, Andrea e Marco, e le nuore Grazia e Laura. Da questo momento in poi gli orizzonti si ampliano e le evoluzioni si succedono. Reynaldi guarda oltre l’Italia, approdando prima in Corea poi, nel 2005, negli Stati Uniti. In questi anni l’azienda vince numerosi premi, ritagliandosi uno spazio sempre più grande nel mercato cosmetico nazionale e internazionale.

Il legame tra innovazione, impegno sociale e successo imprenditoriale è una caratteristica distintiva dell’azienda fondata dalla Dottoressa Maria Grazia Reynaldi. Attraverso la sua visione avanguardistica e la dedizione alla responsabilità sociale, ha trasformato un semplice laboratorio cosmetico in un’impresa internazionale che non solo offre prodotti di alta qualità, ma contribuisce anche al benessere delle comunità locali, come dimostra il suo coinvolgimento nel Burkina Faso. Nel 2004, su invito di suor Laura Bonin, missionaria dell’istituto Immacolata Regina della Pace in Burkina Faso, la Dottoressa Reynaldi ha collaborato alla fondazione di un’azienda composta da 12 donne a Bobodioulasso. Il suo obiettivo era trasferire loro le competenze necessarie per produrre cosmetici a base di Burro di Karité, sfruttando così le ricchezze naturali del territorio burkinabé. Il Burkina Faso, sebbene sia una delle regioni più svantaggiate dell’Africa, vanta una straordinaria risorsa: l’albero di Karité, noto localmente come “l’albero della bellezza”. Il Burro di Karité, estratto dai frutti di questa pianta, è rinomato per le sue proprietà nutritive e lenitive per la pelle, ma la sua lavorazione artigianale è un’arte antica poco conosciuta al di fuori dei confini africani. La Dottoressa Reynaldi ha colto l’opportunità di valorizzare questa risorsa locale, promuovendo l’apertura di un laboratorio per l’estrazione e la produzione artigianale del Burro di Karité. Dopo un periodo di formazione e l’equipaggiamento fornito dalla Dottoressa, un gruppo di cinque donne ha prodotto i primi 100 kg di burro, commissionati dalla stessa Reynaldi, ancora oggi ingrediente principale della linea al burro di Karité del Burkina Faso². Nel corso degli anni, questa iniziativa ha conosciuto un notevole sviluppo. Attualmente, un gruppo di 25 donne del villaggio di Yelen-Noi per Voi gestisce l’azienda, fornendo ancora oggi il Burro di Karité alla Dottoressa Reynaldi per le sue linee

¹ <https://www.dottoressareynaldi.it/>

² <https://www.dottoressareynaldi.it/collections/burro-di-karite>

Storie di Formazione 2025

cosmetiche. Questa collaborazione non solo ha contribuito a migliorare le condizioni di vita delle donne locali, ma ha anche aperto nuove opportunità economiche e promosso la dignità e l'empowerment femminile in Burkina Faso.

Per oltre quattro decenni, Reynaldi Srl ha costantemente adottato una filosofia operativa improntata alla sostenibilità, riconoscendo la valenza fondamentale della tutela ambientale e del benessere delle persone come pilastri del proprio ethos. Questi principi, condivisi dalla Dottoressa Reynaldi e dalla sua famiglia, hanno costantemente guidato le attività dell'azienda. Nel 2016, per formalizzare il suo impegno verso la sostenibilità, l'azienda ha intrapreso l'iniziativa di diventare una Benefit Corporation. Questo processo ha comportato l'adozione di strumenti specifici volti a monitorare gli impatti ambientali delle proprie attività, con l'obiettivo di costante miglioramento. L'impiego di tali strumenti ha consentito a Reynaldi Srl di mantenere un focus costante sulla valutazione dei propri impatti ambientali. Tra questi strumenti, il B Corp Assessment ha rappresentato un pilastro fondamentale per la crescita e lo sviluppo sostenibile dell'azienda. Anno dopo anno, l'azienda ha compiuto sforzi continui per compilare accuratamente questo assessment, che costituisce un metro di valutazione cruciale per la sua sostenibilità.

L'azienda è considerevolmente cresciuta nel corso degli ultimi anni. Nel 2020, contava 28 dipendenti, ma nel 2024 questo numero è salito a 70, posizionandola tra i più grandi conto terzi nel paese per numero di dipendenti. La produzione di Reynaldi comprende una media di 40 nuovi prodotti al mese, un ritmo sostenuto che riflette la costante ricerca di innovazione nel settore, in cui le formule dei prodotti devono essere rinnovate o elaborate ex-novo ogni 3-5 anni per adattarsi alle tendenze di mercato e alle nuove scoperte in materia di materie prime e tecnologie. Oggi Reynaldi è una grande realtà a conduzione familiare che ha conservato immutata nel tempo la trasparenza e disponibilità nei confronti dei propri clienti. Oltre alla Dottoressa, responsabile del Laboratorio di Ricerca e Sviluppo, alla guida dell'azienda ci sono i figli Marco e Andrea Piccolo, responsabili rispettivamente delle vendite e della produzione e le nuore Laura Patrucco e Grazia Massa responsabili rispettivamente della logistica e dell'amministrazione.

I servizi conto terzi rappresentano oggi l'attività principale dell'impresa, contando per il 90% del fatturato dell'impresa. Di seguito i servizi conto terzi offerti dall'impresa.

Full service. Il core business Reynaldi è il Full Service: partendo da un'idea, l'azienda offre un servizio completo, che porta alla realizzazione del prodotto finito, pronto ad essere messo in commercio. Grazie agli oltre 40 anni di esperienza Reynaldi può accompagnare i propri clienti in ogni fase di sviluppo di prodotto, dalla formulazione e selezione del packaging fino alla produzione, confezionamento e supporto per la documentazione necessaria ad entrare nel mercato. In dettaglio, il laboratorio è attrezzato per potersi occupare di formulare prodotti con le caratteristiche desiderate e realizzare tutta la documentazione necessaria per i Dossier Tecnici e di Sicurezza. L'ufficio Design e Logistica progetta insieme al cliente il packaging e si occupa di testi, grafiche e stampaggio di etichette ed astucci secondo gli esecutivi di progetto. La Produzione appronta i bulk di prodotto, li confeziona e spedisce in tutto il mondo, pronti per essere venduti. Infine, l'azienda si occupa di notificare al Ministero i nuovi prodotti e offre consulenze sulle normative e di mercato per l'export.

Ricerca e Sviluppo. Il Laboratorio di Ricerca e Sviluppo è il fulcro dell'azienda, il luogo in cui le idee diventano prodotti innovativi. Grazie all'esperienza di un team qualificato, guidato dall'esperienza quarantennale della Dottoressa Reynaldi, il Laboratorio è in grado di sviluppare in tempi brevi prodotti sempre nuovi e di soddisfare le esigenze del cliente in termini di qualità e di prezzo. Per ogni cliente viene realizzato un prodotto "su misura": dal cosmetico più semplice ai prodotti certificati BIO e naturali al 100%. Situato nello stabilimento produttivo di Pianezza, sviluppa ogni mese più di 40 nuove formule ed effettua tutti i test di stabilità: centrifuga, stufa, frigo, luce solare. A fianco del Laboratorio di Ricerca e Sviluppo opera il Laboratorio Qualità che si occupa del controllo di idoneità delle materie prime, del controllo chimico, fisico e microbiologico del bulk

Storie di Formazione 2025

prima del confezionamento; controlla, infine, il prodotto finito e redige il certificato di analisi che accompagna sempre il lotto di produzione in uscita.

Produzione. Reynaldi produce e confeziona su formulazioni del cliente, tuttavia la sua vera specialità è quella di creare il prodotto assistendo il cliente in tutte le fasi della realizzazione, risolvendo le problematiche di progettazione, produzione e confezionamento. A capo di ogni fase di questo processo c'è una persona di famiglia che, con le competenze adeguate, garantisce l'esattezza e l'affidabilità della filiera. Tutti gli impianti di produzione sono stati scelti per le elevate prestazioni ed il maggior contenuto di tecnologia, efficienza e produttività. La dotazione di macchinari è idonea a garantire una capacità produttiva versatile per poter gestire con efficienza ordini di quantitativi diversi, consentendo di adeguare la produzione anche ad ordini con quantità limitate di prodotti. Infatti, il reparto di Produzione è dotato di 5 turboemulsori con impianto industria 4.0 per la produzione di creme e shampoo da 10 kg, 60 kg, 150 kg, 300 kg, 1.000 kg e 3.000 kg e di 2 campane refrigeranti per la preparazione di profumi e tonici da 500 kg. Una delle più recenti innovazioni di catalogo dell'azienda è rappresentata dalla gestione della produzione per conto di terzi di dispositivi medici in forma liquida uso otorinolaringoiatrico e in forma di gel e crema per uso ortopedico e riabilitativo. I macchinari dedicati sono: linea di riempimento flaconi automatizzata (capacità 15.000 pz/g) ubicata all'interno di una stanza classificata ISO 8 secondo la norma UNI EN ISO 14644-1:2016

Confezionamento. Nel reparto di confezionamento vengono quotidianamente imbottigliati, etichettati ed inscatolati migliaia di prodotti, pronti per essere venduti sugli scaffali dei negozi. L'impresa confeziona e spedisce cosmetici da Torino in Italia e nel mondo. Lo stabilimento attuale è dotato di sei linee di riempimento vasi e flaconi completamente automatizzate (con una capacità pari a 80.000 pezzi al giorno) e tre intubettatrici per tubi in alluminio e polietilene (con una capacità pari a 50.000 pezzi al giorno).

L'azienda dispone inoltre di:

- Tre astucciatrici: una verticale e una orizzontale, adatte ad ogni formato con distribuzione di pieghevoli ed una capacità di 40 pezzi al minuto;
- Una sleeveratrice in linea per la distribuzione e termoretrazione a vapore delle sleeve che lavora 2000 pezzi all'ora;
- Una avvolgitrice automatica per incellofanare gli astucci dei profumi con una capacità produttiva di 2000 pezzi all'ora;
- Tre differenti macchine semi automatiche per il riempimento di polveri, liquidi e cremosi.
- Una linea automatizzata dedicata al riempimento di stick colati a caldo composta da riempitrice, tunnel raffreddamento, tappatrice ed etichettatrice.

La rigorosa organizzazione e gli investimenti per convertire linee produttive ad impianti di industria 4.0 hanno consentito all'impresa di ottimizzare la resa delle lavorazioni e hanno permesso di diminuire gli scarti fino a meno dell'1% della produzione.

Reynaldi vende anche a marchio proprio. Dottoressa Reynaldi³ è un brand di cosmetici naturali e funzionali per viso e corpo, formulati dalla Dottoressa Maria Grazia Reynaldi. La filosofia che da sempre contraddistingue il lavoro della Dottoressa Reynaldi unisce competenza e fantasia nella preparazione di prodotti che possono essere definiti come Ricette Cosmetiche Naturali Funzionali. Infatti, questi cosmetici, attraverso i loro ingredienti attivi, sono studiati per soddisfare le necessità di ogni tipo di pelle. L'approccio distintivo della Dottoressa Reynaldi si basa su tre pilastri chiave: l'utilizzo di materie prime funzionali provenienti dal territorio, una produzione sostenibile rispettosa dell'ambiente e della società, e la presenza di un Laboratorio di Ricerca e Sviluppo adiacente al punto vendita. La consulenza dedicata offerta ai clienti è caratterizzata da

³ <https://www.dottoressareynaldi.it/>

Storie di Formazione 2025

professionalità e passione. Ogni cliente riceve consigli personalizzati e viene guidato nella scelta delle ricette cosmetiche più adatte alle proprie esigenze, con spiegazioni dettagliate sulla composizione, le funzionalità e la sicurezza di ciascun prodotto. Inoltre, vengono fornite indicazioni precise sull'uso corretto dei cosmetici consigliati, garantendo così una piena soddisfazione e un'esperienza completa. Oggi sotto il brand Dottoressa Reynaldi trovano spazio 12 linee di prodotto (Synthesis, Super Synthesis, Special, Amazon Forest, Innovazione e Natura, Golden Age, Linea Spa, Karité, Cosmetica Slow Food, Solari, Uomo, Linea certificata Cosmos) formulati per le differenti esigenze di viso, corpo e capelli; ma anche fragranze per la persona e per la casa.

Nel corso della sua attività, Reynaldi ha ottenuto riconoscimenti significativi che testimoniano il suo impegno e la sua eccellenza in diversi ambiti. Nel 2011, Reynaldi ha ottenuto la prestigiosa Menzione d'Onore del Premio "Chiave a Stella" nella categoria di fatturato fino a 3 milioni di euro. Questo riconoscimento è stato conferito in virtù dell'impegno e dell'eccellenza dimostrati dall'azienda nel suo settore di attività. Nello stesso periodo, la Dottoressa Reynaldi ha ricevuto il Premio Bogianen 2010 dalla Camera di Commercio di Torino. Questo premio è stato assegnato in riconoscimento del non comune spirito di iniziativa dimostrato dalla Dottoressa Reynaldi nel dedicarsi alla sua attività imprenditoriale con passione e determinazione. Ancora la Camera di Commercio di Torino, l'anno successivo, ha ulteriormente riconosciuto l'azienda attribuendole il titolo di Impresa Innovativa. Questo prestigioso riconoscimento ha evidenziato diversi punti di eccellenza di Reynaldi, tra cui le innovazioni di prodotto, i progressi nei processi di produzione e l'introduzione di nuove tecnologie, l'attività di ricerca e sviluppo, nonché la partecipazione attiva a progetti di ricerca finanziati a livello regionale e nazionale. Nel 2014, Reynaldi ha avuto l'opportunità di partecipare al prestigioso Global Access Program presso l'Università di Los Angeles California (UCLA), un'iniziativa selettiva che annualmente seleziona solamente 54 aziende di eccellenza provenienti da tutto il mondo. Questo programma offre alle aziende la possibilità di condurre un'analisi dettagliata sulla penetrazione dei mercati esteri di loro interesse. Successivamente, nel 2016, l'azienda è stata scelta per prendere parte all'iniziativa Art for Excellence, che premia le aziende capaci di creare prodotti con una qualità e una maestria che li equiparano a opere d'arte. Nel 2017, Reynaldi Srl ha ottenuto nuovi riconoscimenti significativi che testimoniano il suo impegno e la sua eccellenza in diversi ambiti. In particolare, l'azienda è stata valutata dal Progetto IMProve Academy della Commissione Europea, il quale ha attestato una performance innovativa pari al 64%, superiore al valore medio di riferimento del 51% registrato dalle aziende europee della stessa classe e dimensione, evidenziando così la capacità di Reynaldi di distinguersi nel panorama imprenditoriale. A dicembre dello stesso anno, l'azienda ha ricevuto il Premio Odisseo 2017, un riconoscimento dedicato alle realtà territoriali che si sono particolarmente distinte per l'organizzazione e le performance sui mercati internazionali, confermando ulteriormente il successo e l'efficacia delle strategie aziendali adottate. Nel 2020, Reynaldi è stata nuovamente premiata, questa volta al Festival Nazionale dell'Economia Civile, dove ha ricevuto il Premio "Imprenditori per l'Economia Civile". Nel novembre del 2021, la Commissione Europea ha identificato Reynaldi Srl come Best Practice Europea di Sostenibilità, elogiandola come esempio positivo di una PMI che è riuscita a integrare con successo obiettivi sociali e ambientali nel proprio modello di business, mantenendo al contempo una solida sostenibilità finanziaria. L'impresa è membro di associazioni come Confindustria, Cosmetica Italia, Aidda (Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti di Azienda), Aipec (Associazione Italiana Imprenditori Per un'Economia di Comunione) e UN Global Compact.

Per quanto riguarda l'andamento del settore, analizzando il comparto cosmetico italiano alla fine del 2023⁴, emerge un quadro caratterizzato da una robusta ripresa, nonostante le complesse sfide globali e regionali. Durante il 55° Cosmoprof di Bologna, evento di riferimento del settore, sono stati presentati i valori preconsuntivi che confermano la resilienza e la vitalità del mercato cosmetico nazionale. Nonostante il

⁴ <https://www.cosmeticaitalia.it/centro-studi/Consumi-2023/>

Storie di Formazione 2025

persistere di tensioni geopolitiche, come il conflitto Russia-Ucraina, e una crisi energetica che ha influito sui costi e sugli approvvigionamenti delle materie prime, il settore cosmetico italiano ha mostrato una notevole tenuta. Il fatturato delle imprese ha superato i 15 miliardi di euro, con un aumento del 13,8% rispetto all'anno precedente. Le esportazioni, trainate da una diversificazione delle destinazioni e dalla stabilità dei partner commerciali storici, hanno superato i 7 miliardi di euro, contribuendo positivamente alla bilancia commerciale con un surplus di 4 miliardi di euro. Nel 2023, il commercio globale di beni ha subito una significativa contrazione (-1,9%), superiore alle previsioni precedentemente formulate (-1,0%), causata da diversi fattori persistenti all'inizio del 2024, tra cui una debole domanda di beni manifatturieri e di investimento, tassi di interesse elevati, prezzi energetici costantemente sopra i livelli pre-pandemici, crescenti tensioni geopolitiche e la frammentazione del mercato. Tuttavia, le prospettive per la crescita globale appaiono gradualmente più favorevoli. Il ritorno dell'inflazione aumenta il potere d'acquisto e la fiducia dei consumatori, incoraggiando i consumi. Questo rialzo dell'inflazione avvicina la possibilità di una riduzione dei tassi di interesse e, di conseguenza, una rinascita degli investimenti. Si prevede che la produzione industriale aumenterà gradualmente, trainata da una maggiore domanda di beni, il recupero nei settori dei servizi, la necessità di riadeguare le scorte e politiche industriali favorevoli in alcuni paesi, come gli Stati Uniti. Di conseguenza, il commercio globale di beni dovrebbe riprendere la crescita nel corso di quest'anno. Il settore ha dovuto, inoltre, affrontare sfide legate ai rincari delle materie prime, che hanno impattato sui costi di produzione, e all'aumento dei prezzi dell'energia. Nonostante ciò, la leva inflazionistica nel settore cosmetico è stata più contenuta rispetto ad altri beni di consumo, con un incremento dei prezzi al consumo intorno al 7%. Le strategie distributive si sono orientate verso modelli onlife⁵ e multicanale, con l'implementazione di nuovi formati di vendita come i monomarca, i drugstore specializzati e l'e-commerce, contribuendo così alla razionalizzazione dei passaggi distributivi. Il comparto cosmetico italiano si conferma come un settore dinamico e resiliente, capace di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato globale, mantenendo al contempo un focus costante sull'innovazione e sulle esigenze dei consumatori.

Nella stessa edizione del Cosmoprof di Bologna i dati presentati rivelano un significativo trend verso prodotti naturali e sostenibili⁶. A fine 2023, questa categoria ha rappresentato il 25% del totale del mercato, pari a oltre 3,1 miliardi di euro, con una crescita del 7,6% rispetto all'anno precedente. Particolarmente rilevante è stata la performance dei prodotti che integrano sia elementi naturali/biologici sia principi di sostenibilità ambientale, evidenziando una crescita superiore al 32% rispetto al 2022. Questo dato sottolinea un crescente interesse dei consumatori verso prodotti che uniscono l'attenzione per l'ambiente alla qualità degli ingredienti. Tuttavia, emerge la necessità di una definizione chiara dei concetti di "naturale/bio" e "sostenibilità ambientale" nel settore cosmetico. Ad oggi, Cosmetica Italia ha delineato due categorie: cosmetici a connotazione naturale/biologica e cosmetici con connotazione di sostenibilità ambientale/green. Questa classificazione mira a garantire trasparenza e coerenza nel mercato, fornendo un quadro chiaro per i consumatori e gli operatori del settore. Il crescente interesse per prodotti naturali e sostenibili riflette un cambiamento globale nelle preferenze dei consumatori. Tuttavia, è fondamentale un impegno normativo e industriale per definire in modo chiaro e conciso queste categorie e garantire la credibilità e l'affidabilità del settore cosmetico.

⁵ I "modelli onlife" si riferiscono a strategie di business che integrano in modo sinergico il mondo online e quello offline, creando un'esperienza coerente e unificata per i consumatori attraverso diversi canali di vendita e interazione. Questo approccio mira a sfruttare le potenzialità sia del mondo digitale sia di quello fisico, offrendo ai clienti la flessibilità di interagire con un marchio o un'azienda attraverso diversi touchpoint. Nei modelli onlife, l'esperienza di acquisto non è limitata a un singolo canale, ma si estende in modo fluido tra negozi fisici, piattaforme online, social media, app e altri canali digitali. Ad esempio, un consumatore potrebbe iniziare la ricerca di un prodotto su un sito web, continuare l'esplorazione su un'app mobile durante gli spostamenti e infine completare l'acquisto in un negozio fisico. Questo approccio integrato consente alle aziende di offrire un servizio più completo e personalizzato ai propri clienti, migliorando l'engagement, la fidelizzazione e le opportunità di vendita incrociata. Inoltre, i modelli onlife consentono alle aziende di raccogliere e analizzare dati provenienti da diversi canali, fornendo insights preziosi per migliorare l'esperienza complessiva del cliente e ottimizzare le strategie di marketing e vendita.

⁶ <https://www.cosmeticaitalia.it/centro-studi/I-dati-del-mercato-a-connotazione-naturale-e-la-percezione-della-sostenibilita-da-parte-dei-consumatori-edizione-2024/>

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Reynaldi è un'azienda leader nel settore dei terzisti cosmetici in Italia caratterizzata da un orientamento strategico da sempre volto all'innovazione e alla sostenibilità. Un elemento chiave del successo di Reynaldi sono le sue elevate competenze in termini di sviluppo tecnologico, che le conferiscono un vantaggio competitivo nel settore.

Per quanto riguarda l'innovazione, l'impegno più recente dell'impresa ha riguardato la conversione dell'impianto a industria 4.0, progetto che visto Reynaldi impegnata negli ultimi 3 anni con attività di aggiornamento degli impianti e delle competenze connesse. Il progetto ha consentito di implementare un sistema informatico avanzato, che utilizza computer a bordo di ogni linea di produzione per tracciare in modo completo ogni lavorazione. Grazie a questo sistema, l'azienda ha ottimizzato la gestione dei magazzini inbound e outbound, passando efficacemente al just in time e ottimizzando la gestione delle scorte e la supervisione in tempo reale di ogni fase del processo di produzione, confezionamento e logistica. Inoltre, il sistema 4.0 consente oggi all'impresa di monitorare in modo efficace ed efficiente i costi del lavoro associati a ciascun processo e linea produttivi, permettendo a Reynaldi di avere una visione chiara dei costi di produzione, efficientando la relazione con la clientela B2B ed identificando le aree di miglioramento per aumentare l'efficienza e la redditività complessiva dell'azienda.

Fermamente convinta che l'innovazione possa passare esclusivamente attraverso non solo sostenibili per la collettività ma che possano anche supportare e incentivare dinamiche positive, Reynaldi è anche molto attenta a collaborare e sviluppare progetti con un elevato impatto sociale⁷. Così, oltre al già citato Progetto Burkina Faso, che dal 2003 è attivo per sostenere lo sviluppo di una piccola impresa al femminile legata all'estrazione del Burro di Karité in uno degli stati più poveri al mondo, dalla fine del 2015, insieme al Gruppo Abele, Reynaldi produce la linea cosmetica Amàla, realizzata con ingredienti naturali coltivati su terreni confiscati alla mafia o nelle comunità che offrono alle persone accolte una possibilità di riscatto. Collabora inoltre con comunità di recupero per offrire a ragazze e ragazzi ex tossicodipendenti ed alcolisti un'opportunità di riscatto tramite il lavoro. Dal 2019 l'impresa ha, inoltre, iniziato un processo di sviluppo industriale con la comunità di recupero di San Patrignano. La produzione di cosmetici, con le materie prime prodotte dal lavoro dei ragazzi della comunità per i loro canali commerciali, è solo il primo passo del progetto. Infatti, l'obiettivo è di aiutarli a realizzare un centro produttivo autonomo ed autosufficiente: un laboratorio di cosmetica che permetta ai ragazzi di imparare un mestiere e, una volta usciti dalla comunità, entrare nel mondo del lavoro. Infine, Reynaldi dona ad enti no profit del territorio piemontese (tra cui SERMIG, Casa OZ, Monastero di Bose, Croce verde, Mensa del povero di Sant'Alfonso) prodotti per l'igiene personale e dal 2020 fornisce anche gel e prodotti igienizzanti.

L'impresa è attiva anche con le scuole attraverso percorsi PCTO (ex Alternanza Scuola-Lavoro) e tirocini universitari. Sempre in ambito accademico collabora con varie università per dare la possibilità ai ragazzi di visitare l'azienda e di osservare, tramite lo sviluppo di progetti diversi, come gli studi siano applicati in maniera pratica al mondo del lavoro. Inoltre, Marco Piccolo, CEO di Reynaldi, porta la testimonianza del fare impresa a classi universitarie e liceali per ispirare i ragazzi ad essere parte attiva della società e ad agire per prendere in mano il proprio futuro.

Lo sviluppo del territorio passa anche attraverso le nuove imprese, così Reynaldi nel corso del 2021, Reynaldi ha deciso di supportare Vortex srl⁸ startup innovativa a vocazione sociale e Società Benefit, diventandone partner industriale ed investitore. L'obiettivo è stato quello di supportare una giovane realtà imprenditoriale locale e seguire la crescita di un'azienda nativa ESG. Vortex, infatti, si occupa di recuperare il sottoprodotto derivato dalla lavorazione di succhi di frutta, trasformando questo scarto alimentare in una materia prima che

⁷ <https://www.reynaldi.it/impegno-per-la-comunita/>

⁸ <https://nastbeauty.com>

Storie di Formazione 2025

utilizza per la produzione di cosmetici naturali⁹. Inoltre, il progetto si appoggia alla Cooperativa Sociale Dalla Stessa Parte, per favorire l'integrazione di individui appartenenti a categorie svantaggiate.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, Reynaldi ha già avviato importanti progetti di transizione verde ed è attiva su diversi progetti. L'impresa, infatti, utilizza energia proveniente da gas naturale e da fonti elettriche. Il gas naturale è impiegato per i processi di riscaldamento, mentre l'energia elettrica alimenta tutte le altre attività. Nel corso del 2021, sono stati installati pannelli fotovoltaici sul tetto dello stabilimento produttivo per un totale di 160 kW. Il 2021 è stato, inoltre, il primo anno in cui l'intera fornitura elettrica dello stabilimento è stata fornita da fonti eoliche certificate, portando a una quasi totale riduzione delle emissioni di CO₂. Da alcuni anni, l'azienda ha anche iniziato a usare il GHG Emission Calculation Tool¹⁰ per il calcolo delle emissioni, uno strumento prodotto dal Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) riconosciuto internazionalmente come uno degli strumenti più validi¹¹. Reynaldi ha, inoltre, adottato i fattori di emissione più precisi e rilevanti prodotti dall'Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC¹².

L'approvvigionamento idrico è gestito tramite la ditta torinese SMAT e, conformemente alle pratiche dell'industria cosmetica, viene utilizzato in tre differenti contesti: come materia prima per la produzione, per il riscaldamento e il raffreddamento delle macchine, e per il lavaggio delle attrezzature. Quando impiegata per quest'ultimo scopo, l'acqua diventa un rifiuto speciale e, di conseguenza, non può essere rilasciata nell'ambiente dopo l'utilizzo. Per la sua corretta gestione e smaltimento, l'impresa si affida a una ditta esterna specializzata. Per quanto riguarda invece l'acqua utilizzata per il riscaldamento e il raffreddamento, dal 2016, l'impresa ha implementato un sistema di filtraggio e recupero, riducendo così il consumo idrico a zero. A luglio 2021, è stato installato un contatore per l'acqua recuperata tramite questo sistema di filtraggio e, le stime effettuate sui dati raccolti nei mesi successivi, indicano un risparmio di oltre 4000 m³ di acqua nel corso dell'anno. Senza l'adozione di questa tecnologia, il consumo idrico dell'impresa sarebbe stato più del doppio. Inoltre, nel corso del 2021, è stato ulteriormente ridotto l'impatto idrico della produzione di circa il 7%.

Consapevoli che ogni gesto, anche il più piccolo, conti, Reynaldi da diversi anni ha adottato una politica che promuove ed incentiva il riciclo come pratica essenziale per ogni persona e operazione in azienda. Questa politica riguarda sia gli scarti di produzione sia i materiali utilizzati dai lavoratori, come ad esempio i bicchieri del caffè. L'azienda ha attrezzato gli uffici e l'area produttiva, in modo che sia possibile separare correttamente gli scarti e gli imballaggi per agevolare il processo di riciclo. Tuttavia, la natura delle lavorazioni cosmetiche genera anche rifiuti speciali che non possono essere riciclati e richiedono un trattamento specifico per evitare danni all'ambiente. Per gestire in modo adeguato questi rifiuti, Reynaldi collabora attivamente con centri di recupero locali e con esperti nel trattamento dei materiali pericolosi. Questa collaborazione consente di riciclare e smaltire correttamente tutti i rifiuti prodotti, contribuendo a minimizzare l'impatto ambientale delle attività dell'azienda.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il settore cosmetico sta attraversando un periodo di sostanziale cambiamento, influenzato da molteplici fattori che spingono le aziende a rivedere le proprie strategie per rimanere competitive in un mercato sempre più dinamico e orientato all'innovazione e alla sostenibilità, non solo come pure leve di marketing ma come veri e

⁹ Si veda anche l'intervista a Lorenzo Picco nel volume Comitato Torino Finanza (2022), *Le Startup in Piemonte 2022*. V Edizione dell'Osservatorio sulle Startup Innovative e Tecnologiche in Piemonte. Torino, <https://www.to.camcom.it/osservatorio-start> pag. 100 e sgg.

¹⁰ <https://ghgprotocol.org/calculation-tools-and-guidance>

¹¹ Il Protocollo GHG stabilisce quadri globali standardizzati e completi per la misurazione e la gestione delle emissioni di gas serra derivanti dalle operazioni del settore privato e pubblico, nonché dalle catene del valore e dalle azioni di mitigazione. Fondato su una collaborazione ventennale tra il World Resources Institute (WRI) e il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), il Protocollo GHG interagisce con governi, associazioni industriali, ONG, imprese e altre organizzazioni. Il GHG Protocol offre corsi online dedicati ai suoi standard e strumenti, insieme al servizio di revisione "Basato sul Protocollo GHG", che certifica le linee guida settoriali, le regole dei prodotti e gli strumenti conformi agli standard del Protocollo GHG.

¹² <https://www.ipcc.ch>

Storie di Formazione 2025

propri driver strategico di sviluppo e cambiamento. In questo contesto, negli ultimi anni Reynaldi srl ha progressivamente introdotto innovazioni che le consentissero di ottimizzare il vantaggio competitivo acquisito in termini di capacità di sviluppo tecnologico di prodotto in Full Service conto terzi. L'orientamento all'innovazione e alla formazione continua rappresenta per Reynaldi un paradigma ben consolidato del quale, per i fini della presente analisi, illustriamo le due milestone più recenti e, per certi versi, più impegnative.

Come illustrato in precedenza, nel 2020-2021 l'impresa ha avviato la conversione a industria 4.0 del suo impianto produttivo. Ogni linea è stata dotata di computer di bordo interconnessi con un sistema informatico di ultima generazione capace di interfacciare macchinari, software e persone, mappando ogni fase dei processi, trasmettendo in tempo reale la tracciatura completa delle lavorazioni, dei tempi di lavorazione e delle persone coinvolte in ciascuno di essi, del carico/scarico dei magazzini materie prime e prodotti finiti (inbound e outbound), e così via. L'implementazione di strumenti e metodologie industria 4.0 ha portato notevoli vantaggi, tra i quali l'ottimizzazione nella gestione delle scorte a magazzino, la conversione a metodologie di processo just-in-time e, quindi, la pressoché completa eliminazione dei fondi di magazzino. Fanno parte dei vantaggi portati da industria 4.0 e dalle opportunità dovute alla tracciatura delle fasi di lavorazione, anche le ottimizzazioni dei processi di attribuzione costi per lotto di produzione. L'introduzione dei paradigmi 4.0 ha anche totalmente cambiato l'azienda ed i suoi flussi operativi, i quali risultano oggi sostanzialmente rinnovati per adeguarsi ai nuovi processi gestiti grazie all'ausilio delle nuove attrezzature. Infatti, industria 4.0, pone le aziende di fronte a una rivoluzione tecnologica senza precedenti, che va ben oltre la semplice adozione di nuove tecnologie. L'introduzione di strumenti digitali avanzati, l'automazione dei processi e l'utilizzo di dati in tempo reale richiedono un ripensamento fondamentale delle modalità con cui le organizzazioni operano, una riorganizzazione dei flussi e dei processi. Per questi motivi, come sempre succede con l'introduzione di industria 4.0, le innovazioni tecnologiche richiedono la parallela implementazione di innovazioni organizzative: una ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità dei dipendenti, l'adozione di nuove pratiche di gestione del lavoro e la creazione di una cultura aziendale orientata all'agilità e alla trasformazione continua. L'obiettivo delle innovazioni organizzative è quello di garantire che l'azienda sia in grado di sfruttare appieno le potenzialità dell'industria 4.0, adattando la propria organizzazione in modo da essere più flessibile, efficiente e maggiormente aperta al cambiamento. L'innovazione organizzativa di norma comprende l'implementazione di nuovi modelli di leadership, l'adozione di approcci di lavoro diversi, generalmente contraddistinti da maggiore collaborazione, diversi flussi e punti di snodo, ma anche la promozione della formazione continua che è essenziale per garantire che i lavoratori possano adattarsi in un ambiente in rapida evoluzione. Le innovazioni organizzative sono un elemento chiave per il successo nell'era dell'industria 4.0, consentendo alle aziende di rimanere competitive e innovatrici in un mercato in costante cambiamento.

In questi anni di profondi cambiamenti aziendali, la formazione ha rappresentato e rappresenta, per Reynaldi, uno dei pilastri dei processi di innovazione. Da un punto di vista pragmatico, l'implementazione dei computer a bordo linea ha richiesto lo sviluppo di competenze tecnologiche nuove, pertanto, è stato necessario avviare percorsi di formazione specifici, essenziali per il trasferimento delle abilità chiave affinché i dipendenti potessero adoperarli. Questi percorsi di formazione non sono stati semplici aggiornamenti delle competenze esistenti, ma vere e proprie iniziative di sviluppo professionale mirate a fornire ai dipendenti una comprensione approfondita delle nuove tecnologie e delle loro applicazioni pratiche sul campo. Gli obiettivi di questi percorsi formativi hanno compreso il trasferimento delle competenze chiave legate all'uso dei computer a bordo linea, la comprensione dei protocolli di sicurezza e il potenziamento delle capacità di risoluzione dei problemi in contesti operativi complessi. Inoltre, questi percorsi formativi hanno anche svolto un ruolo importante nel promuovere una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo, alla collaborazione ed alla loro importanza per le dinamiche d'innovazione. I dipendenti hanno, infatti, avuto l'opportunità di condividere le proprie esperienze e conoscenze, lavorando insieme per superare le sfide legate all'adozione delle nuove tecnologie e per identificare le migliori pratiche per ottimizzare l'utilizzo dei computer a bordo linea. I percorsi di formazione specifici per l'uso delle nuove apparecchiature tecnologiche hanno rappresentato un

Storie di Formazione 2025

investimento essenziale per l'azienda, consentendo di massimizzare il valore delle nuove tecnologie e di garantire che i dipendenti fossero pronti ad affrontare le sfide e le opportunità delle innovazioni implementate. Grazie a queste iniziative, l'organizzazione ha potuto migliorare la propria capacità competitiva, aumentare l'efficienza operativa e mantenere un vantaggio innovativo nel mercato cosmetico in continua evoluzione.

La seconda milestone aziendale realizzabile grazie alla stretta lison tra innovazione e formazione è rappresentata proprio dalle innovazioni di transizione verde che hanno richiesto l'erogazione del piano formativo oggetto dell'analisi. Occorre premettere che il prodotto cosmetico è composto essenzialmente da due parti: formula e packaging. Reynaldi, da sempre orientata ad ottenere un prodotto performante, sicuro per il consumatore e non inquinante per l'ambiente, ha affrontato quotidianamente - nella progettazione di nuove linee, nella gestione della fasi di processo, nella scelta dei fornitori e delle materie prime, etc. - la sfida quotidiana che questi obiettivi impongono, proprio perché talune performance cosmetiche così come l'imprescindibile tutela della salute sono possibili attraverso l'uso di ingredienti che non sempre hanno un basso impatto ambientale. Accanto a queste già complesse sfide che vedono impegnato l'intero comparto in un'attività di ricerca e sviluppo sempre più complessa e raffinata, si presentano quelle portate da un mercato che, come abbiamo illustrato, è sempre più attento al contenuto di sostenibilità ambientale delle confezioni. Infatti, il consumatore moderno è a conoscenza del fatto che ben il 70% dei rifiuti dell'industria cosmetica provengono dai packaging primari e secondari. Le soluzioni alternative ai packaging tradizionali sono spesso complesse, costose, talvolta poco appealing per il consumatore. A fronte di queste sfide, Reynaldi, da sempre ferma sostenitrice dei valori di sostenibilità, ha avviato un progetto di transizione ecologica per trovare nuove soluzioni di packaging che fossero sostenibili ma anche esteticamente coerenti con il posizionamento di mercato ricercato. L'azienda ha pertanto avviato un processo di revisione in chiave sostenibile delle confezioni. Questo ha comportato un riprogettazione radicale che tenesse conto del ciclo di vita del prodotto, della scelta dei materiali, delle diverse dimensioni e forme dei packaging, e una vendor analysis per la selezione di fornitori in grado di competere sul piano dell'eco-compatibilità dei materiali. L'intervento ha, inoltre, previsto la riduzione dell'impatto ambientale del processo di confezionamento grazie al recupero degli scarti dell'attività di etichettatura (galassine). La trasformazione green del processo di confezionamento avviata da Reynaldi ha rappresentato una trasformazione delicata e complessa che ha comportato, da un lato, una scelta eco-compatibile del packaging e dall'altro, una riorganizzazione dei processi di approvvigionamento dei materiali, di confezionamento e di gestione dei rifiuti. Il nuovo packaging introdotto dall'impresa, armonizzando il rispetto per la pelle con quello per l'ambiente ha mirato a dare risposta alle crescenti aspettative di consumatori consapevoli, interessati alla qualità e alla sostenibilità dei prodotti e delle confezioni. Infine, la green transition del packaging è stata anche occasione per lavorare sull'immagine e sull'identità sostenibile del marchio, ed ha richiesto un percorso di re-branding.

La formazione ha rappresentato, anche per questo processo di transizione verde, un alleato essenziale. Le azioni formative del piano, come vedremo in dettaglio nei prossimi capitoli, hanno consentito di sostenere i processi aziendali necessari per la realizzazione delle trasformazioni green e per l'implementazione delle innovazioni. Con particolare attenzione alla scelta di un packaging sostenibile e alla riorganizzazione del processo di confezionamento dei prodotti cosmetici, attraverso il coinvolgimento in formazione delle figure operativamente interessate dalle attività in cui l'impatto della trasformazione è più alto.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Reynaldi S.r.l. è un'azienda cosmetica con sede a Pianezza (Torino), nota per la produzione conto terzi di prodotti cosmetici e per la sua linea Dottoressa Reynaldi. Fondata sulla visione innovativa della Dottoressa Maria Grazia Reynaldi, l'azienda si distingue per l'impegno verso l'innovazione, la sostenibilità e l'impatto sociale. Attraverso una combinazione di ricerca e produzione su misura, Reynaldi offre un servizio completo, dall'ideazione dei prodotti alla consegna finale.

Storie di Formazione 2025

Recentemente, l'azienda ha investito significativamente in ricerca e sviluppo, con particolare attenzione alla cosmesi naturale e all'innovazione dei processi di produzione. Il progetto Green Packaging è un'esemplare iniziativa di trasformazione aziendale, mirata a ridurre l'impatto ambientale del confezionamento dei prodotti. In questo contesto, la formazione ha giocato un ruolo fondamentale, garantendo che i dipendenti acquisissero le competenze necessarie per adottare le nuove tecnologie e pratiche operative. La sinergia tra innovazione e formazione ha permesso a Reynaldi di mantenere la competitività nel mercato cosmetico in evoluzione, offrendo prodotti di qualità e rispondendo alle esigenze dei consumatori consapevoli.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La fase di rilevazione dei bisogni formativi ha costituito un’importante tappa nel percorso progettuale del piano formativo Green Packaging. L’analisi dei fabbisogni è stata realizzata dal team di ricerca ed è stata incentrata sullo studio dell’innovazione e trasformazione green da implementare e del suo impatto sull’organizzazione, evidenziando per ogni profilo professionale interessato, il gap di competenze e il relativo fabbisogno formativo. Il processo di rilevazione dei fabbisogni formativi ha compreso diverse attività, tra cui la preparazione di un piano generale che considerasse gli aspetti organizzativi, culturali e ambientali dell’azienda, la conduzione di discussioni e confronti sui dati raccolti, e l’identificazione dei bisogni formativi prioritari in linea con le linee guida dell’Avviso 2/2021. Questo processo è stato guidato dal team di ricerca in collaborazione con i referenti aziendali, che hanno adottato un approccio basato sull’analisi dei gap di competenze grazie ad un processo di analisi strutturato. Poiché mirata a individuare le necessità specifiche di formazione legate all’innovazione all’interno di ciascuna funzione aziendale coinvolta e per ogni individuo, questa fase ha richiesto un’analisi attenta delle competenze e nozioni da trasferire, dei vincoli e delle opportunità da considerare nel processo formativo, nonché degli obiettivi da raggiungere. L’obiettivo era raccogliere dati e informazioni attendibili per la progettazione dell’azione formativa, consentendo quindi la definizione degli obiettivi generali e specifici, l’individuazione dei destinatari, la strutturazione dei contenuti e la scelta delle metodologie didattiche più idonee ed ergonomiche. Il bisogno formativo è stato identificato in modo strettamente legato sia alle figure professionali coinvolte, sia alle competenze necessarie per sostenere l’innovazione aziendale, e ha rappresentato un’area chiave su cui concentrare la progettazione del piano formativo. La mappatura dei fabbisogni formativi specifici ha permesso di mettere a fuoco il gap di competenze e di tarare, di conseguenza, ogni elemento e fase della macro e della micro-progettazione.

Il risultato è stata la composizione di un quadro chiaro delle competenze critiche, dei fabbisogni e degli obiettivi formativi, che ha fornito una base solida per la definizione delle azioni formative. Infatti, l’analisi dei fabbisogni e l’identificazione degli obiettivi specifici del piano hanno permesso di mettere a fuoco le aspettative dei destinatari (impresa e lavoratori), in termini di competenze e risultati attesi. L’analisi puntuale delle competenze critiche e dei bisogni formativi ha permesso, infine, la personalizzazione sulle reali esigenze dei partecipanti, agevolando e rendendo puntuale la progettazione e la programmazione delle azioni formative, consentendo a queste ultime di esplicare il proprio maggior impatto rispetto agli obiettivi strategici aziendali e alle aspettative del management.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo di progettazione è stato condotto da un team diversificato che ha coinvolto il management aziendale. Nel suo complesso, la progettazione per il piano “Green Packaging”, ci riferiscono in azienda, è stata guidata da un approccio olistico, che ha preso in considerazione una vasta gamma di elementi e fattori, in primis quelli di contesto innovativo e strategico di cui abbiamo già fatto menzione del paragrafo precedente analizzando il processo di analisi dei fabbisogni formativi. Da qui, infatti, l’azienda è partita per progettare un piano formativo solido e ben rispondente alle necessità di trasferimento di competenze e, infine, al perseguimento degli obiettivi strategici aziendali. È noto, infatti, che sia proprio l’accuratezza e completezza con cui vengono realizzate le analisi preliminari a garantire l’efficacia e la rilevanza delle attività formative.

La progettazione del piano si è sviluppata seguendo un percorso lineare e strutturato che ha preso avvio dall’analisi organizzativa e dall’orientamento strategico dell’azienda, passando poi alla identificazione delle competenze critiche o emergenti e dei fabbisogni formativi. Questo processo, già descritto, ha condotto alla definizione dell’articolazione e degli obiettivi generali e specifici del piano. Dal punto di vista operativo, l’attività si è articolata nei due livelli distinti della macro e micro-progettazione.

Storie di Formazione 2025

La macro-progettazione ha incluso l'individuazione degli obiettivi del progetto e dei destinatari della formazione, oltre all'analisi e alla valutazione delle tecnologie e dei fabbisogni formativi legati all'innovazione. Inoltre, ha previsto la pianificazione e la progettazione generale delle attività didattiche, fino alla redazione del formulario del piano.

La micro-progettazione ha avuto, invece, un carattere più esecutivo e immediato, concentrandosi sulla definizione dettagliata delle singole attività formative. Ciò ha coinvolto l'identificazione dei beneficiari e delle loro esigenze formative, inclusi obiettivi, contenuti, finalità, durata, metodologie didattiche, criteri di valutazione e risultati attesi. La progettazione dettagliata è stata condivisa con le direzioni aziendali e il Comitato Tecnico-Scientifico (CTS) per un eventuale riesame e validazione.

All'interno del piano formativo Green Packaging, sono state previste anche alcune attività trasversali volte a ottimizzare l'efficacia delle azioni formative e a garantire il conseguimento degli obiettivi pianificati fin dalla fase iniziale del progetto. Le attività non formative del piano sono state finalizzate a diversi obiettivi.

In primo luogo, si è previsto di istituire meccanismi di monitoraggio in itinere e controllo adeguati, indispensabili per vigilare costantemente sullo svolgimento delle attività formative e per verificare il grado di avanzamento verso gli obiettivi stabiliti. In secondo luogo, l'organizzazione delle azioni formative ha considerato attentamente le esigenze sia dei beneficiari intermedi che di quelli finali. Questo processo di pianificazione ha tenuto conto delle specifiche caratteristiche dell'Avviso che ha finanziato il piano, garantendo un'adeguata aderenza alle direttive e agli scopi stabiliti. Una verifica continua è stata eseguita per garantire l'ottimale utilizzo delle risorse a disposizione e per valutare se gli investimenti effettuati fossero in linea con quanto pianificato nel Piano formativo. Non si sono ravvisati scostamenti, ci confermano in azienda, ma qualora lo fossero stati, grazie a questo assetto organizzativo, si sarebbe potuto intervenire prontamente per correggere il percorso e garantire il raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati.

L'intera macro e soprattutto micro-progettazione del piano è stata volta a favorire una partecipazione attiva alle azioni formative previste. Ed è proprio la capacità di esercitare e stimolare un coinvolgimento attivo a rappresentare un elemento chiave caratterizzante il piano "Green Packaging" ed il complesso delle iniziative formative e delle metodologie scelte.

Seppure sia un elemento essenziale ed un driver di efficienza nella gestione ed erogazione dei piani, nelle Storie di Formazione che abbiamo sin qui avuto modo di rilevare, tendono ad essere meno spesso ricordate e rappresentate, le dinamiche legate all'uso delle risorse. Tuttavia, il fatto di avere una tensione costante nei processi di ottimizzazione dei fondi assegnati al piano, che possa garantire una gestione economica e finanziaria rigorosa, rappresenta una pratica fondamentale e certamente virtuosa. Come si può ben immaginare, a risorse infinite ogni risultato è potenzialmente raggiungibile, ma le risorse di un'impresa lo sono mai ed è essenziale che, come per ogni operation, si proceda sempre con un'attenta pianificazione ed un puntuale monitoraggio delle spese, al fine di mantenere un equilibrio tra efficacia ed efficienza nell'attuazione delle azioni formative.

Per quanto riguarda le metodologie didattiche, la formazione è stata implementata mediante un approccio integrato, combinando pratiche di active learning ad approcci più tradizionali, molto spesso qui declinati con un taglio innovativo. Ad esempio, i concetti teorici sono stati presentati attraverso lezioni frontali supportate da materiale visivo, mentre le competenze pratiche sono state acquisite tramite sessioni di affiancamento condotte da esperti del settore. Durante le sessioni di apprendimento, i partecipanti sono stati impegnati nella risoluzione di problemi pratici, al fine di allineare le attività con le esigenze aziendali e gli obiettivi formativi del corso. Nel caso in cui la modalità di insegnamento in presenza non fosse stata praticabile, le lezioni sono state trasferite online attraverso una piattaforma interattiva, consentendo interazioni tra i partecipanti e l'impiego di metodologie attive quali la discussione di casi ed esercitazioni.

L'azienda ha, inoltre, attivato un sistema di monitoraggio delle attività che ha agevolato la valutazione continua dei progressi degli studenti, la quale è stata condotta in modo costante, utilizzando sia strumenti tradizionali come test e questionari, sia approcci più pratici come simulazioni e colloqui di gruppo. Al termine del programma, sono state somministrate prove finali per attestare le competenze acquisite.

3.3 – Considerazioni riepilogative

L'analisi dei fabbisogni formativi, condotta in collaborazione con il team di ricerca e i referenti aziendali, ha permesso di identificare in modo accurato le competenze critiche e i bisogni formativi, fornendo una base solida per la progettazione del piano. La fase di progettazione è stata guidata da un approccio olistico, che ha considerato una vasta gamma di elementi, compresi i contesti innovativi e strategici dell'azienda. La macro e micro-progettazione del piano ha consentito di definire obiettivi chiari, destinatari e metodologie didattiche, garantendo un'adeguata aderenza alle direttive dell'Avviso che ha finanziato il piano. Sono state implementate attività trasversali per ottimizzare l'efficacia delle azioni formative e garantire il conseguimento degli obiettivi prefissati, con un'attenzione particolare all'uso efficiente delle risorse finanziarie. Le metodologie didattiche adottate hanno combinato approcci tradizionali e innovativi, promuovendo un apprendimento attivo e coinvolgente. Infine, un sistema di monitoraggio delle attività ha facilitato la valutazione continua dei progressi degli studenti, garantendo il raggiungimento delle competenze desiderate al termine del programma.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

In altre rilevazioni, abbiamo potuto apprezzare come la formazione progettata e realizzata per sostenere processi di innovazione importanti, che interessano sia le features di prodotto, sia, necessariamente, di quelle di processo, porti sempre con sé impatti molteplici, diversificati ed una pervasività, talvolta su piani inaspettati. Non differisce il piano “Green Packaging” di Reynaldi oggetto della nostra analisi. Anche in questo caso, infatti, la trasformazione innovativa ha coinvolto sia i processi di lavoro sia l’immagine del brand. Si può facilmente immaginare la portata dell’innovazione di questi due aspetti congiuntamente.

Quando consideriamo una trasformazione innovativa che coinvolge simultaneamente sia i processi di lavoro sia l’immagine del brand di un’azienda, ci troviamo di fronte a un cambiamento sostanziale che va al cuore stesso dell’identità e del funzionamento operativo dell’organizzazione. Tale trasformazione non rappresenta semplicemente un aggiornamento di procedure o una revisione estetica del marchio aziendale, ma un profondo ripensamento di come l’azienda si presenta al mondo e di come opera internamente. Quando i processi di lavoro e l’immagine del brand sono trasformati congiuntamente, l’azienda lavora su un allineamento strategico tra le sue operazioni interne e la percezione esterna. Ciò significa che i valori, gli obiettivi e la missione dell’azienda vengono ripensati unitamente a tutti gli aspetti del suo funzionamento, sia internamente sia esternamente. Se in questo processo sono attivamente coinvolti i dipendenti, si aumenta la consapevolezza e la comprensione del ruolo che ogni individuo svolge nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ciò favorisce un senso di appartenenza e impegno nei confronti dell’azienda e delle sue iniziative. Si deve anche tenere conto che una trasformazione innovativa congiunta contribuisce a creare coerenza e coesione tra i vari dipartimenti e funzioni aziendali. Questo assicura che tutti gli sforzi siano orientati verso obiettivi comuni e che ci sia una sinergia tra le diverse aree dell’azienda. Un’immagine del brand forte e coerente, supportata da processi di lavoro efficienti e innovativi, può conferire all’azienda un vantaggio competitivo sul mercato. I consumatori tendono ad apprezzare e preferire le aziende che dimostrano un impegno per l’innovazione e la qualità in tutti gli aspetti del loro funzionamento. Le aziende che investono nell’innovazione e nel miglioramento continuo dei processi di lavoro e dell’immagine del brand sono spesso viste come luoghi di lavoro desiderabili. Questo può aiutare l’azienda ad attrarre e trattenere talenti di alta qualità, poiché i dipendenti sono attratti da opportunità di crescita e sviluppo professionale in un ambiente stimolante e innovativo. Una trasformazione innovativa congiunta prepara l’azienda ad affrontare meglio le sfide future e a adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. I processi di lavoro flessibili e l’immagine del brand dinamica consentono all’azienda di rimanere rilevante e competitiva anche in contesti in continua evoluzione. Pertanto, l’impatto formativo di questo piano va letto in questo contesto di potenzialità trasformativa, che ne hanno agevolato la presa nell’immediato ed il perdurare dei risultati nel lungo periodo.

L’introduzione del nuovo packaging ha consentito di ridurre l’impatto ambientale dovuto alle confezioni cosmetiche, offrendo ai clienti prodotti più facili da smaltire o reintegrare nell’economia circolare. Questo rappresenta un aspetto particolarmente virtuoso delle innovazioni introdotte da Reynaldi, che si estendono ben oltre l’interno dell’azienda e che hanno una portata di cambiamento sociale importante. Attraverso una scelta dell’azienda è possibile migliorare i gesti dei consumatori in termini di gestione dei rifiuti e amplificare, così, le ricadute positive. Ma la qualità e l’efficacia di questa scelta top-down dell’azienda non sarebbe stata effettiva senza le opportune attività di formazione che hanno permesso agli addetti delle diverse aree funzionali dell’azienda di trasformare in chiave green le proprie operazioni e attività professionali. Si pensi ad esempio alla selezione dei fornitori ed al ruolo che la formazione ha avuto per trasferire competenze specifiche che permettessero agli addetti dell’ufficio acquisti di selezionare fornitori eco-compatibili. Le azioni formative di quest’area, riportano i lavoratori beneficiari delle azioni formative, hanno permesso ad esempio di conoscere ed usare un set diversificato, più completo e complesso di requisiti per le vendor analysis. La revisione dei processi di approvvigionamento delle materie prime e di selezione dei fornitori, basandosi su criteri non più

Storie di Formazione 2025

solo finanziari, ha migliorato la consapevolezza dei lavoratori. Sono entrati così nei panel delle variabili da tenere in considerazione la vicinanza/lontananza (e il concetto del carbon footprint applicato concretamente alle strategie della logistica dell'approvvigionamento), la frequenza di approvvigionamento (introducendo così una consapevolezza nuova rispetto alla gestione degli ordini che tenga in considerazione l'impatto ambientale della frequenza della logistica delle materie prime), la parità di genere (che introduce tra le variabili di scelta di un fornitore la sua politica aziendale in termini di gender equality), e via discorrendo.

Quindi è vero che la formazione erogata attraverso non è considerabile come un impatto diretto sul consumatore e sul suo comportamento del riciclo del rifiuto cosmetico domestico. Tuttavia, ne rappresenta certamente un impatto indiretto, che merita qui di essere esplicitato e portato all'attenzione del lettore, poiché bisogni del consumatore, scelte aziendali e comportamenti di consumo sono strettamente interconnessi ed è importante, ogni volta che si verifica, rilevare i modi in cui questa relazione si verifica e come ciascuno degli attori declina le proprie scelte.

Sul piano organizzativo, i vertici aziendali affermano che il cambiamento più significativo, in termini di riduzione degli impatti ambientali, ha riguardato la gestione accurata dei rifiuti e l'introduzione di un nuovo processo di recupero degli scarti derivanti dall'attività di etichettatura. Questi scarti possono così essere riutilizzati in un nuovo ciclo produttivo. Inoltre, nel quadro del progetto aziendale, era stato previsto lo sviluppo di un sistema di monitoraggio delle performance ambientali. Questo sistema è stato implementato in produzione e ha compreso sistemi automatici per la rilevazione e il calcolo di indicatori chiave come i consumi di acqua, energia, CO₂, e così via. Tali sistemi sono stati sviluppati dall'area IT aziendale e hanno un duplice scopo: migliorare l'efficienza nel trasferimento dei dati di produzione, contribuendo alla riduzione dell'inquinamento digitale (impronta ICT), e fornire all'area amministrativa dati e informazioni puntuali per la compilazione delle dichiarazioni volontarie di carattere ambientale e per la gestione degli audit.

Per altro verso, chi si occupa della comunicazione offline e digitale riferisce di avere oggi, grazie alla formazione ricevuta, più strumenti per spiegare i prodotti ai consumatori e per rispondere alle domande. La formazione ha svolto un ruolo fondamentale nell'aiutare i dipendenti a comunicare in modo chiaro e preciso con gli utenti online, fornendo loro una padronanza del linguaggio necessaria per districarsi in un panorama spesso confuso e complesso. Questa competenza non solo ha facilitato la risposta alle domande dei clienti, ma ha anche permesso di smentire informazioni false e bufale, garantendo così un flusso di comunicazione trasparente e affidabile. Questo miglioramento nella comunicazione ha generato numerosi benefici nella relazione con la clientela. La trasparenza e la chiarezza nelle spiegazioni hanno instaurato un rapporto di fiducia reciproca tra l'azienda e i suoi clienti. I clienti si sentono più sicuri nel fare acquisti e nel fidarsi delle informazioni fornite dall'azienda, poiché percepiscono un impegno genuino nell'essere trasparenti e informativi. Inoltre, questa capacità di comunicare in modo efficace ha contribuito a consolidare il posizionamento del marchio come autorevole nel settore cosmetico, aumentando così la credibilità aziendale agli occhi dei consumatori. Questo ha potenziato la reputazione del marchio e ha favorito la fidelizzazione dei clienti, poiché un'azienda che comunica con chiarezza e trasparenza viene percepita come più affidabile e degna di fiducia. La formazione ha rappresentato un investimento significativo che ha prodotto risultati tangibili nella relazione con la clientela, migliorando la reputazione del marchio e contribuendo al miglioramento nella sua relazione con la clientela e al suo posizionamento.

I lavoratori riportano anche che si sia trattato di un'occasione unica per formalizzare un impegno che l'azienda porta avanti da sempre, per creare condivisione e consapevolezza tra tutti i lavoratori a tutti i livelli e in tutte le aree aziendali. Tra gli impatti di questo aspetto vi è il fatto che, ad esempio, i sales representatives hanno acquisito una nuova consapevolezza e nuove competenze rispetto a tutti gli aspetti di gestione della sostenibilità nell'azienda. Il fatto di saper, inoltre, parlarne ai prospects con precisione e proprietà di linguaggio di strategie e metodologie per la gestione della green transformation ha dato l'opportunità di rafforzare la brand image ed aiutare nelle strategie di posizionamento sul mercato B2B, creando parallelamente l'occasione per nuove collaborazioni e progetti con i terzi.

Storie di Formazione 2025

I vertici aziendali riferiscono anche che è stata un'occasione per inserire nella progettualità concreta e fattiva un progetto essenziale che probabilmente avrebbe altrimenti continuato ad essere portato avanti in modo residuale e frammentato. Il CEO ci spiega come spesso nelle aziende si portino avanti progetti ed operatività perché sono urgenti. Meno facilmente le contingenze della quotidianità lasciano spazio ai progetti non urgenti ma altrettanto importanti. Non è scontato il fatto che questo piano abbia catalizzato l'attenzione e la consapevolezza di ben 18 dipendenti (dei 46 che costituivano l'impresa al momento della sua erogazione) concentrando le loro attività non solo per apprendere nuove competenze ma anche per lavorare insieme nelle attività di riprogettazione di elementi core della logistica, della produzione e del marketing. Chiaramente si è trattato di una formazione che, anche per questi aspetti, ha esercitato un potere di cambiamento importante, molto sentito e percepito da tutti.

Il management riporta anche come la scelta del packaging abbia, inoltre, giocato un ruolo fondamentale nel rinnovare l'immagine del marchio Dottoroessa Reynaldi, attraverso la creazione di una brand identity sostenibile. Questa identità è stata in grado di comunicare ai consumatori più attenti i valori etici e di sostenibilità ambientale, la qualità superiore del prodotto e la credibilità aziendale.

Le azioni del piano hanno, inoltre, migliorato la consapevolezza dell'impegno dell'azienda sui temi della sostenibilità. Ha migliorato le buone pratiche e le procedure per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, rendendo gli sforzi più sistematici e strutturati, ma anche condivisi. Ha anche rafforzato un senso di comunità interna, il sentirsi parte di una comunità in espansione, che lavora non solo per il raggiungimento delle performance aziendali ma anche per favorire un cambiamento attivo e una disseminazione di buone pratiche per trasformare la produzione in chiave sostenibile. Tutto questo, abbiamo rilevato, ha favorito un senso di coesione e di partecipazione alla causa molto apprezzato da tutti, che ha rafforzato le motivazioni sia verso il raggiungimento degli obiettivi formativi, sia per quanto riguarda l'effettiva implementazione delle competenze apprese.

4.2 – Considerazioni riepilogative

L'analisi delle trasformazioni implementate da Reynaldi nel contesto del piano "Green Packaging" rivela un impatto profondo e trasversale che va oltre la mera innovazione dei processi di lavoro e dell'immagine del brand. La convergenza di tali cambiamenti ha ridefinito l'identità stessa dell'azienda, riallineando i suoi valori, obiettivi e operazioni interne con una visione sostenibile e orientata al futuro. Questo approccio integrato non solo ha permesso di ridurre l'impatto ambientale delle confezioni cosmetiche, ma ha anche influenzato positivamente il comportamento dei consumatori, favorendo una maggiore consapevolezza e adesione alla causa della sostenibilità. La formazione ha giocato un ruolo cruciale nell'implementazione di tali cambiamenti, fornendo agli addetti le competenze necessarie per adattarsi alle nuove pratiche e per contribuire attivamente alla trasformazione verde dell'azienda. Questo ha favorito un senso di appartenenza e impegno tra i dipendenti, creando una comunità interna coesa e motivata. Inoltre, l'adozione di un packaging sostenibile ha contribuito a rinnovare l'immagine del marchio Reynaldi, comunicando efficacemente i suoi valori etici e di sostenibilità ai consumatori. Questo ha rafforzato la credibilità aziendale e ha reso l'azienda più attraente sul mercato. Complessivamente, il piano "Green Packaging" di Reynaldi ha dimostrato di essere non solo un'iniziativa ambientale, ma anche un motore di cambiamento culturale e organizzativo all'interno dell'azienda, preparandola ad affrontare le sfide future e a mantenersi competitiva in un mercato in continua evoluzione.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

Nel contesto del piano “Green Packaging” ideato e implementato da Reynaldi Srl, diversi elementi e fattori hanno contribuito positivamente alla formazione dei dipendenti, concorrendo significativamente al successo e alla sostenibilità delle azioni formative. Attraverso l’analisi del piano formativo è stato possibile individuare alcuni principali key drivers: la cultura per la sostenibilità in azienda, il processo di transizione green già in atto, la sinergia tra innovazione e formazione, e la trasformazione innovativa congiunta. Li vediamo in dettaglio qui di seguito.

- **Cultura per la sostenibilità in azienda.** Una cultura aziendale improntata alla sostenibilità è fondamentale per promuovere la formazione orientata alla responsabilità sociale e ambientale. Le aziende che incorporano valori di sostenibilità nei loro obiettivi strategici e pratiche quotidiane dimostrano un impegno concreto per un futuro più verde ed equo. Questa cultura permea ogni aspetto dell’organizzazione, compresa la formazione, attraverso la quale i dipendenti vengono istruiti su pratiche sostenibili e consapevoli. La cultura per la sostenibilità riveste un ruolo di primaria importanza nella formulazione e nell’implementazione del piano “Green Packaging” presso Reynaldi Srl. Tale aspetto assume rilevanza in virtù di diverse ragioni. Innanzitutto, la convergenza della cultura organizzativa con gli obiettivi aziendali costituisce un presupposto fondamentale. Una cultura improntata alla sostenibilità implica un’adesione sostanziale agli imperativi ambientali all’interno della strategia complessiva dell’azienda. In tal modo, la formazione incentrata sulla sostenibilità viene giustificata quale strumento di allineamento dei dipendenti con la visione e le finalità strategiche dell’organizzazione. La sensibilizzazione e il coinvolgimento dei dipendenti costituiscono un altro pilastro essenziale. La formazione dedicata alla sostenibilità funge da veicolo per aumentare la consapevolezza dei dipendenti su tematiche ambientali cruciali e sulle modalità concrete per affrontarle. Tale sensibilizzazione favorisce la creazione di un senso di responsabilità e di appartenenza, stimolando un maggiore coinvolgimento da parte dei dipendenti nel perseguire gli obiettivi del piano “Green Packaging”. Parallelamente, la formazione mirata contribuisce allo sviluppo di competenze specializzate necessarie per implementare e gestire pratiche aziendali sostenibili. Attraverso un adeguato programma formativo, i dipendenti sono in grado di acquisire le conoscenze e le competenze specifiche richieste per adottare processi produttivi eco-compatibili e per ottimizzare l’utilizzo delle risorse, fornendo così un contributo sostanziale al raggiungimento degli obiettivi ambientali prefissati. Infine, la promozione di una cultura aziendale incentrata sulla sostenibilità spesso concorre alla creazione di un ambiente di lavoro più gratificante e motivante. Attraverso la promozione di valori condivisi e la partecipazione attiva a iniziative a favore dell’ambiente, l’azienda può rafforzare il senso di appartenenza dei dipendenti e aumentare il loro coinvolgimento nell’ambito professionale. Ciò può tradursi in una maggiore attrattività dell’azienda sul mercato del lavoro e in una maggiore soddisfazione e motivazione dei dipendenti. La cultura per la sostenibilità rappresenta un fattore chiave per Reynaldi. La sua integrazione nell’ambito della formazione aziendale rappresenta un elemento strategico chiave per garantire l’allineamento degli sforzi organizzativi con gli obiettivi ambientali e per favorire l’engagement dei dipendenti verso la realizzazione di pratiche sostenibili all’interno dell’azienda.
- **Processo di transizione green già in atto.** La presenza di un processo di transizione green già in atto al momento della progettazione e dell’erogazione del piano “Green Packaging” presso Reynaldi Srl ha svolto un ruolo cruciale nel plasmare l’intera iniziativa formativa. Tale condizione ha costituito un solido fondamento su cui basare le attività di formazione, offrendo un contesto ricco di opportunità e sfide.

Storie di Formazione 2025

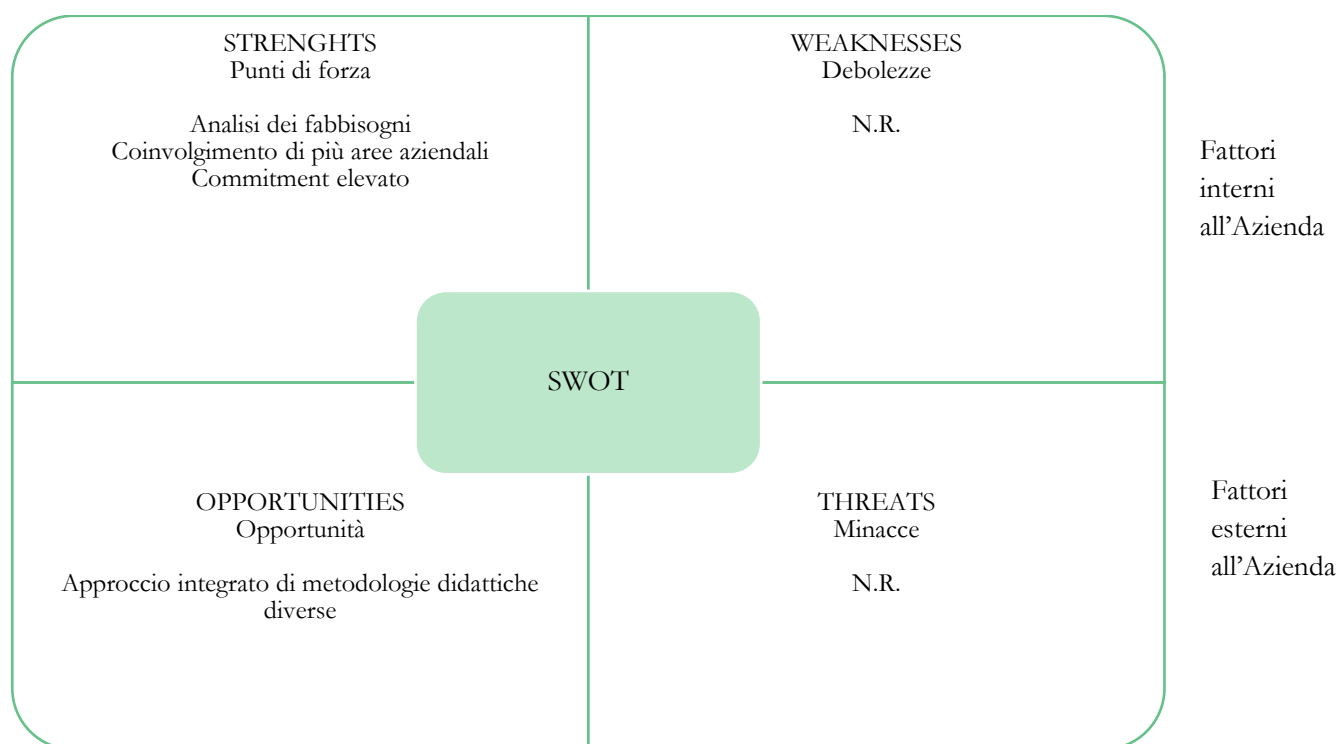
In primo luogo, la già avviata transizione verde ha fornito un contesto pratico e tangibile su cui concentrare gli sforzi formativi. L'esistenza di un'imminente trasformazione aziendale ha reso le tematiche ambientali più rilevanti e urgenti per i dipendenti, aumentando la loro motivazione a partecipare attivamente ai programmi di formazione proposti. In questo modo, la formazione non è stata solo un'esercitazione teorica, ma si è trasformata in un'opportunità concreta per adattare le competenze esistenti alle esigenze emergenti dell'azienda. In secondo luogo, il contesto di transizione ha creato un clima di apertura e adattamento all'interno dell'organizzazione. L'azienda si è trovata ad affrontare nuove sfide e a sviluppare nuove competenze per rimanere competitiva nel mercato sempre più orientato alla sostenibilità. Questo ha favorito una maggiore propensione al cambiamento e alla sperimentazione da parte dei dipendenti, creando un terreno fertile per l'apprendimento e lo sviluppo delle competenze necessarie per guidare la transizione verso pratiche più sostenibili. Infine, la presenza di un processo di transizione green in corso ha evidenziato l'importanza strategica della formazione come strumento per supportare e facilitare il cambiamento organizzativo. Il piano "Green Packaging" non è stato solo un'opportunità per migliorare le competenze individuali dei dipendenti, ma ha rappresentato anche un elemento chiave della strategia aziendale per adattarsi alle nuove esigenze del mercato e alle normative ambientali in evoluzione. Di conseguenza, la formazione è stata integrata nel contesto più ampio della trasformazione aziendale, contribuendo in modo significativo al successo e alla sostenibilità dell'intero processo di transizione verde.

- **Sinergia tra innovazione e formazione.** Le innovazioni introdotte da Reynaldi Srl nel settore cosmetico rappresentano milestones strategiche nel suo percorso di crescita. L'adozione di tecnologie all'avanguardia, come i sistemi informatici avanzati e i computer a bordo linea, ha rivoluzionato i processi produttivi, ottimizzando la gestione delle scorte, migliorando l'efficienza operativa e consentendo una maggiore flessibilità nell'adattarsi alle esigenze del mercato. Tuttavia, queste innovazioni non sarebbero state efficaci senza un adeguato investimento nella formazione del personale. Reynaldi ha riconosciuto che l'adozione di nuove tecnologie richiede competenze specializzate e ha quindi avviato programmi di formazione mirati per garantire che i dipendenti fossero in grado di utilizzare al meglio le nuove risorse a loro disposizione. Questa stretta relazione tra innovazione e formazione ha permesso all'azienda di massimizzare il valore delle sue iniziative innovative, creando una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo e alla collaborazione. L'implementazione di soluzioni sostenibili nel packaging cosmetico è un altro esempio tangibile del rapporto sinergico tra innovazione e formazione. La trasformazione verde ha richiesto non solo una revisione dei processi e dei materiali, ma anche una riqualificazione del personale per adattarsi alle nuove pratiche e tecnologie. Attraverso programmi formativi mirati, Reynaldi ha garantito che il suo team fosse preparato per gestire in modo ottimale la transizione verso soluzioni più eco-sostenibili, confermando l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità e l'innovazione. In conclusione, il successo di Reynaldi nel settore cosmetico è il risultato di una strategia integrata che valorizza sia l'innovazione tecnologica che la formazione del personale, dimostrando come queste due componenti siano fondamentali per mantenere la competitività e guidare il cambiamento in un mercato in continua evoluzione.
- **Trasformazione innovativa congiunta.** La trasformazione innovativa congiunta rappresenta un elemento cruciale nel contesto della formazione pianificata e attuata per sostenere processi di innovazione significativi, come nel caso del piano "Green Packaging" di Reynaldi Srl. Questa trasformazione coinvolge sia i processi di lavoro che l'immagine del brand dell'azienda, generando impatti diversificati e pervasivi su molteplici livelli. Innanzitutto, quando si considera una trasformazione innovativa che coinvolge simultaneamente sia i processi di lavoro che l'immagine del brand, ci si confronta con un cambiamento sostanziale che va al cuore stesso dell'identità e del funzionamento operativo dell'organizzazione. Non si tratta semplicemente di un aggiornamento di procedure o di una revisione estetica del marchio aziendale, bensì di un profondo ripensamento di come l'azienda si presenta al

Storie di Formazione 2025

mondo e di come opera internamente. Questa trasformazione congiunta implica un allineamento strategico tra le operazioni interne e la percezione esterna dell'azienda. Significa che i valori, gli obiettivi e la missione dell'azienda vengono rivisitati insieme a tutti gli aspetti del suo funzionamento, sia internamente sia esternamente. Coinvolgere attivamente i dipendenti in questo processo aumenta la consapevolezza e la comprensione del loro ruolo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, promuovendo un senso di appartenenza e impegno. Inoltre, una trasformazione innovativa congiunta favorisce la coerenza e la coesione tra i vari dipartimenti e funzioni aziendali, assicurando che tutti gli sforzi siano orientati verso obiettivi comuni e che vi sia una sinergia tra le diverse aree dell'azienda. Un'immagine del brand forte e coerente, supportata da processi di lavoro efficienti e innovativi, può conferire all'azienda un vantaggio competitivo sul mercato, attrarre talenti di alta qualità e prepararla ad affrontare le sfide future. Nel contesto del piano "Green Packaging" di Reynaldi Srl, l'impatto formativo va letto considerando queste potenzialità trasformative. La formazione non solo mira a migliorare le competenze individuali dei dipendenti, ma si inserisce in un quadro più ampio di cambiamento e innovazione, facilitando l'adattamento dell'azienda alle esigenze emergenti del mercato e alle sfide ambientali. Questo approccio non solo agevola la presa immediata dei risultati formativi, ma contribuisce anche a garantire la durata dei benefici nel lungo periodo, preparando l'azienda ad affrontare con successo le sfide future e ad adattarsi alle mutevoli dinamiche del mercato.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Durante le attività di monitoraggio condotte, abbiamo osservato l'adozione di diverse buone pratiche che hanno contribuito al successo dei programmi formativi. Queste pratiche includono l'utilizzo di metodologie didattiche integrate, che combinano lezioni frontali con l'affiancamento sul campo, permettendo ai dipendenti di acquisire conoscenze teoriche e pratiche in modo efficace. Inoltre, abbiamo notato il coinvolgimento di

Storie di Formazione 2025

dipendenti provenienti da diverse aree aziendali in programmi formativi multidisciplinari, favorendo lo scambio di prospettive e la collaborazione interfunzionale. Infine, abbiamo apprezzato l'attivo coinvolgimento dell'azienda nell'intero processo formativo, evidenziando il suo impegno nel favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti e nel migliorare le performance complessive dell'azienda. Vediamole in dettaglio di seguito.

- **Approccio integrato di metodologie didattiche diverse.** Il piano ha previsto l'uso combinato di lezioni frontali e l'affiancamento nel proprio contesto lavorativo. Questo approccio è sempre più richiesto ed adottato proprio per la sua capacità di combinare in modo sinergico i vantaggi delle diverse metodologie didattiche. Le lezioni frontali forniscono una base teorica solida e permettono ai partecipanti di acquisire conoscenze di base e comprensione dei concetti chiave. D'altra parte, l'affiancamento nel contesto lavorativo offre un'opportunità pratica per applicare le conoscenze acquisite e sviluppare competenze specifiche direttamente sul posto di lavoro, in situazioni reali e rilevanti. Questa combinazione permette ai partecipanti di avere una comprensione completa dei concetti e delle loro applicazioni pratiche, migliorando così l'efficacia complessiva del processo formativo. Le aziende che adottano metodologie miste e offrono affiancamento sul campo tendono ad essere più efficaci nel trasferimento delle competenze per diverse ragioni. In primo luogo, questo approccio offre una maggiore flessibilità e adattabilità, consentendo ai dipendenti di apprendere in modo più ergonomico, secondo attitudini e ritmi individuali. Inoltre, l'affiancamento sul campo consente ai partecipanti di affrontare direttamente le sfide e le situazioni reali che incontreranno concretamente nell'operatività aziendale, migliorando così la trasferibilità delle competenze acquisite. Questo impatto positivo sul trasferimento delle competenze ha importanti conseguenze sulle performance aziendali. Le competenze acquisite dai dipendenti attraverso un approccio integrato di metodologie didattiche diverse si traducono in una maggiore produttività, qualità del lavoro e innovazione. I dipendenti che hanno una comprensione approfondita dei processi aziendali e delle migliori pratiche sono in grado di svolgere i loro compiti in modo più efficiente ed efficace, riducendo gli errori e migliorando i risultati complessivi dell'azienda. Inoltre, il trasferimento delle competenze favorisce lo sviluppo di una forza lavoro più qualificata e adattabile, in grado di affrontare con successo le sfide emergenti e di adattarsi ai cambiamenti nel mercato e nell'ambiente aziendale. Questo, a sua volta, migliora la competitività e la sostenibilità dell'azienda nel lungo periodo, consentendole di mantenere un vantaggio rispetto ai concorrenti.
- **Coinvolgimento di più aree aziendali.** Il piano "Green Packaging" ha coinvolto dipendenti appartenenti a diverse aree funzionali dell'azienda tra cui comunicazione, commerciale, amministrazione. Coinvolgere dipendenti provenienti da diverse aree aziendali, come commerciale, produzione, comunicazione e amministrazione, rappresenta una pratica formativa altamente vantaggiosa per diversi motivi. Innanzitutto, tale approccio favorisce la creazione di un ambiente di apprendimento interfunzionale, in cui i dipendenti hanno l'opportunità di interagire e collaborare con colleghi provenienti da diverse funzioni aziendali. Questo favorisce lo scambio di conoscenze, esperienze e prospettive diverse, arricchendo il processo formativo e consentendo ai partecipanti di ottenere una visione più completa e trasversale dell'azienda e delle sfide che essa affronta. Inoltre, coinvolgere dipendenti provenienti da diverse aree aziendali garantisce una maggiore rappresentatività e diversità di prospettive all'interno del processo formativo. Ogni business unit o dipartimento ha competenze e prospettive uniche e l'integrazione di queste diverse prospettive può portare a soluzioni più innovative e complete. Ad esempio, i dipendenti del reparto commerciale possono portare una comprensione approfondita delle esigenze dei clienti e delle tendenze di mercato, mentre quelli del reparto di produzione possono offrire conoscenze tecniche dettagliate sul processo di produzione e sulle capacità dell'impianto. Questo coinvolgimento multidisciplinare ha un impatto significativo sul trasferimento di nuove competenze finalizzate all'innovazione del packaging e alla transizione verde. Le competenze acquisite dai dipendenti attraverso questo approccio formativo multidisciplinare non solo si concentrano sugli aspetti tecnici dell'innovazione del packaging e della sostenibilità, ma comprendono anche una comprensione più

Storie di Formazione 2025

ampia del contesto aziendale e delle esigenze dei clienti. Questo favorisce l'adozione di approcci più olistici e integrati nell'innovazione del packaging, tenendo conto di considerazioni commerciali, tecniche e ambientali. Sul fronte aziendale, questo coinvolgimento multidisciplinare può portare a una maggiore coesione e collaborazione tra i dipartimenti, migliorando la comunicazione e la condivisione delle risorse e delle conoscenze. Inoltre, l'adozione di soluzioni innovative e sostenibili nel packaging può conferire all'azienda un vantaggio competitivo sul mercato, consentendole di differenziarsi dai concorrenti e di rispondere alle crescenti esigenze dei consumatori per prodotti eco-sostenibili. Per quanto riguarda i dipendenti, il coinvolgimento in programmi formativi multidisciplinari può portare a una maggiore soddisfazione e motivazione sul lavoro, poiché offre loro l'opportunità di ampliare le proprie competenze e di contribuire in modo significativo all'innovazione e alla trasformazione dell'azienda. Inoltre, l'acquisizione di competenze trasversali e la partecipazione a progetti multidisciplinari possono favorire lo sviluppo professionale e la crescita di carriera dei dipendenti, consentendo loro di assumere ruoli più strategici e di valore aggiunto all'interno dell'organizzazione.

- **Commitment elevato.** Il coinvolgimento significativo dell'azienda in tutte le fasi del piano "Green Packaging", che comprende l'analisi dei fabbisogni e dei gap di competenze, la progettazione e l'erogazione della formazione, si configura come una prassi formativa di rilevante efficacia e pertinenza. Tale approccio, fondato sull'integrazione stretta tra l'organizzazione e le attività formative, offre numerosi vantaggi strategici e operativi. Inizialmente, l'attiva partecipazione aziendale nell'analisi dei fabbisogni e dei deficit di competenza consente di delineare con precisione gli ambiti di intervento formativo necessari per rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda. Attraverso questa analisi dettagliata, è possibile identificare le competenze chiave richieste per il successo del piano "Green Packaging", informando così il processo di progettazione dei programmi formativi. La coinvolgente interazione aziendale nella fase di progettazione formativa, sia a livello macro che micro, favorisce l'adattamento dei contenuti e delle metodologie didattiche alle peculiarità e alle dinamiche interne dell'organizzazione. Questo approccio su misura accresce l'efficacia della formazione, rendendola più pertinente, pratica e in grado di indirizzare le esigenze specifiche del contesto aziendale. L'utilizzo di docenti interni per la conduzione delle attività formative conferisce ulteriori benefici al processo. Questi docenti, dotati di una profonda conoscenza dei processi e delle politiche aziendali, apportano una prospettiva interna e pragmatica alle sessioni formative. Tale approccio agevola il trasferimento diretto delle competenze apprese durante la formazione nel contesto lavorativo, contribuendo così all'efficacia complessiva del processo di apprendimento. Le ricadute positive di questo modello formativo si manifestano sia sul versante dei dipendenti che sull'azienda stessa. Per i dipendenti, la partecipazione a programmi formativi mirati e personalizzati favorisce lo sviluppo professionale e la crescita delle competenze, con conseguente aumento di motivazione, soddisfazione e coinvolgimento sul posto di lavoro. Inoltre, l'attivo coinvolgimento nei processi formativi e nell'implementazione del piano "Green Packaging" consolida il senso di appartenenza e di responsabilità verso l'azienda. Sul versante aziendale, l'adozione di questa prassi formativa contribuisce a migliorare le performance complessive dell'impresa. L'incremento delle competenze e delle conoscenze dei dipendenti si traduce in una maggiore qualità del lavoro, una migliore efficienza operativa e una riduzione degli errori e dei costi. Inoltre, l'adozione di strategie sostenibili come il piano "Green Packaging" favorisce la competitività aziendale, migliorando la reputazione e la sostenibilità a lungo termine dell'azienda.

5.3 – Conclusioni

Reynaldi S.r.l., un'azienda cosmetica con sede a Pianezza (Torino), è nota per la produzione conto terzi di prodotti cosmetici e per la sua linea Dottoressa Reynaldi, fondata sulla visione innovativa della Dottoressa Maria Grazia Reynaldi. L'azienda si distingue per l'impegno verso l'innovazione, la sostenibilità e l'impatto sociale, offrendo un servizio completo dalla ricerca alla consegna finale. Recentemente, ha investito in ricerca

Storie di Formazione 2025

e sviluppo, con particolare attenzione alla cosmesi naturale e all'innovazione dei processi di produzione, incluso il progetto Green Packaging, mirato a ridurre l'impatto ambientale del confezionamento dei prodotti. La formazione ha svolto un ruolo fondamentale nell'adottare nuove tecnologie e pratiche operative, mantenendo la competitività nel mercato cosmetico e rispondendo alle esigenze dei consumatori consapevoli. Questo approccio integrato ha ridefinito l'identità stessa dell'azienda, riallineando valori, obiettivi e operazioni interne con una visione sostenibile. La formazione ha favorito un senso di appartenenza e impegno tra i dipendenti, mentre l'adozione di un packaging sostenibile ha rinnovato l'immagine del marchio e ha reso l'azienda più attraente sul mercato. Complessivamente, il piano "Green Packaging" di Reynaldi ha dimostrato di essere un'iniziativa di transizione verde e un motore di cambiamento culturale e organizzativo, preparando l'azienda ad affrontare le sfide future e a mantenersi competitiva.

Storie di Formazione 2025

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “Green Packaging” (AV/147/21A): formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Siti web:

<https://www.reynaldi.it>

<https://www.dottoressareynaldi.it>

Report di Sostenibilità:

Report di Sostenibilità 2021

https://www.reynaldi.it/wp-content/uploads/2023/02/2021_REPORT-sostenibilità.pdf

Report di Sostenibilità 2020

https://www.reynaldi.it/wp-content/uploads/2021/09/2020_REPORT-sostenibilità-ITA22_compressed.pdf

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	REYNALDI SRL SOCIETÀ BENEFIT
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Laboratorio di produzione di cosmesi naturale
Ambito tematico strategico	Transizione verde
Piano Formativo	Conto di Sistema, ID 329040, "Green Packaging"
Tematiche formative principali	Sostenibilità ambientale e green transition Packaging sostenibile Rebranding Codice di condotta e controllo non finanziario dei fornitori Rendicontazione dei valori non finanziari e sviluppo dei sistemi green Implementazione di tabelle di rendicontazione automatiche per la gestione dei flussi Etichettatura: organizzazione dei flussi dei rifiuti all'interno della produzione Sviluppo sistemi di rilevazione automatici e calcolo degli indicatori di impatto
Modalità didattiche	Lezioni frontali in aula, affiancamento, analisi e discussione di casi, esercitazioni
Elementi di interesse	Cultura per la sostenibilità in azienda Processo di transizione green Sinergia tra innovazione e formazione Trasformazione innovativa congiunta
Risultati della formazione	Progettazione di packaging sostenibile Rinnovamento dell'immagine del marchio Miglioramento della comunicazione con la clientela (B2C e B2B)
Buone Prassi Formative	Approccio integrato di metodologie didattiche diverse Coinvolgimento di più aree aziendali Commitment elevato