

Storie di Formazione 2025

GELATI PEPINO 1884 SPA

Transizione Verde Ed Economia Circolare

**LA STRATEGIA ESG DI GELATI PEPINO 1884 EVOLVE ATTRAVERSO
UN PERCORSO FORMATIVO SU MISURA INTEGRATO NEI
PROCESSI**

Storie di Formazione 2025

Autore: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: ID 356107

Titolo del Piano Formativo: MENSA – Minimizzare le Emissioni con Nuove Strategie per l'Agroalimentare

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	5
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	10
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	11
2.4 – Considerazioni riepilogative	12
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	13
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	13
3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione.....	14
3.3 – Considerazioni riepilogative	16
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	17
4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione.....	17
4.2 – Considerazioni riepilogative	18
Capitolo 5 – Conclusioni	20
5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione.....	20
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	22
5.3 – Conclusioni	23
Bibliografia e Sitografia	24
Allegato A - Scheda Sintetica	25

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Gelati Pepino 1884 è una storica impresa piemontese specializzata nella produzione e commercializzazione di gelati e dessert surgelati, fortemente radicata nel territorio e riconosciuta a livello nazionale per l'eccellenza qualitativa dei propri prodotti e per l'integrazione tra tradizione artigianale e innovazione industriale nella catena del freddo. L'azienda opera in un comparto ad alta intensità energetica, soggetto a pressioni crescenti in materia di sostenibilità e riduzione degli impatti ambientali. In questo contesto, ha progressivamente orientato la propria strategia verso l'adozione di pratiche produttive più efficienti, investendo nella certificazione ambientale, nel monitoraggio delle emissioni, nel miglioramento continuo dei processi e nella valorizzazione delle competenze interne. L'approccio adottato unisce l'attenzione per la qualità del prodotto con una crescente consapevolezza ambientale, in linea con gli obiettivi della transizione ecologica e con le richieste dei principali canali distributivi.

All'interno di questo percorso si colloca il piano formativo "MENSA – Minimizzare le Emissioni con Nuove Strategie per l'Agroalimentare", concepito come leva per accompagnare il rafforzamento della cultura ESG e per promuovere l'allineamento tra funzioni tecniche e gestionali. Il piano ha previsto un'articolazione modulare su diversi ambiti chiave, tra cui la gestione delle emissioni di gas serra (GHG), la misurazione degli impatti ambientali secondo lo standard ISO-14064, la redazione di KPI per la reportistica ambientale e la comunicazione della sostenibilità attraverso strumenti di green marketing. Le attività formative hanno coinvolto diverse funzioni aziendali, a partire dai reparti produttivi fino alle figure incaricate del controllo e della comunicazione interna, con un'attenzione specifica alla diffusione del linguaggio tecnico e alla condivisione dei saperi tra ruoli diversi. La progettazione didattica si è basata su materiali interni, su casi reali e sull'impiego di strumenti visivi e pratici che hanno facilitato l'assimilazione dei contenuti anche da parte di personale non specialistico.

La selezione del caso Gelati Pepino 1884 si fonda su una serie di elementi convergenti, che ne attestano il valore sotto il profilo aziendale, settoriale e formativo. Sul piano aziendale, il piano ha generato impatti concreti e misurabili: in particolare, è stato ottimizzato il ciclo di lavaggio degli impianti e sono state individuate modalità di riutilizzo delle acque di raffreddamento, con una conseguente riduzione degli sprechi. Parallelamente, nei reparti è stata rilevata una maggiore consapevolezza ambientale e un incremento della partecipazione ai temi ESG anche da parte di figure tipicamente meno coinvolte. L'esperienza ha inoltre prodotto un miglioramento nella comunicazione interna e una più ampia diffusione del lessico tecnico tra i reparti, contribuendo al rafforzamento della coesione organizzativa. Dal punto di vista settoriale, l'esperienza assume rilievo in quanto riferita a un'impresa rappresentativa di un comparto strategico per l'economia regionale, in cui l'efficienza della catena del freddo e la tracciabilità delle performance ambientali costituiscono elementi sempre più rilevanti. Infine, sul piano formativo, il progetto si distingue per l'integrazione fluida tra didattica e produzione, per la coerenza tra modalità formative e cultura aziendale, e per la replicabilità di alcune prassi sviluppate, tra cui la valorizzazione della docenza interna, l'uso strategico degli spazi comuni e la pianificazione flessibile della partecipazione.

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

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore Corso
KPI per la redazione dei documenti per ESG	Impatto ambientale	56
Water footprint - Nuovi processi conformi allo standard ISO-14046	Impatto ambientale	16
Green marketing: la comunicazione dell'approccio aziendale alla sostenibilità	Impatto ambientale	16
GHG e processi di efficientamento della catena del freddo	Impatto ambientale	24

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

Gelati Pepino 1884 rappresenta una delle imprese storiche più iconiche del settore gelatiero italiano, con radici che affondano nella Torino di fine Ottocento. L’azienda nasce ufficialmente nel 1884, quando Domenico Pepino, maestro gelatiere napoletano, si trasferisce a Torino portando con sé non solo le attrezzature e le ricette della tradizione partenopea, ma anche una visione imprenditoriale fortemente orientata all’eccellenza artigianale e alla sperimentazione. L’apertura della prima “Gelateria Napoletana” in piazza Solferino sancisce l’inizio di un percorso di consolidamento che, già entro il primo decennio di attività, porta Pepino a distinguersi tra i protagonisti delle principali esposizioni nazionali e internazionali.

Dalla partecipazione all’Esposizione Generale Italiana del 1898 fino alle prestigiose Esposizioni Internazionali del 1902 e del 1911, la Gelateria Pepino consolida il proprio ruolo come punto di riferimento dell’eccellenza dolciaria nell’Italia post-unitaria. In questi appuntamenti, che riunivano il meglio dell’industria, dell’artigianato e delle arti decorative italiane ed europee, la presenza di Pepino assume un valore non solo commerciale, ma profondamente simbolico. L’azienda si presenta come interprete di una cultura del gusto che fonde la tradizione napoletana con il rigore sabauda, dimostrando che il gelato può essere non solo un prodotto alimentare di qualità, ma anche un oggetto estetico e narrativo, capace di raccontare una storia e di riflettere uno stile di vita.

È proprio durante l’Esposizione del 1911, nel cinquantenario dell’Unità d’Italia, che Domenico Pepino decide di rispolverare e utilizzare antichi stampi in peltro, risalenti al periodo borbonico, per realizzare gelati dalle forme artistiche e sorprendenti, capaci di stupire il pubblico più esigente. Questa scelta, che coniuga ingegno, radici culturali e senso della spettacolarità, colpisce in modo particolare la nobiltà sabauda e il pubblico internazionale, contribuendo a rafforzare la reputazione dell’azienda ben oltre i confini torinesi.

In questo clima di fermento culturale e industriale, l’impresa ottiene i primi brevetti di Fornitore della Real Casa, riconoscimenti prestigiosi che venivano conferiti esclusivamente ad aziende ritenute meritevoli per la qualità del prodotto, l’eccellenza del servizio e la capacità di rappresentare il buon nome del Regno d’Italia. Il primo brevetto arriva nel 1910, con il conferimento da parte di S.A.R. il Duca di Genova. A questo ne seguono altri tre: nel 1913 dalla Principessa Laetitia di Savoia Napoleone Duchessa d’Aosta, nel 1925 da Emanuele Filiberto di Savoia Duca d’Aosta e nel 1932 dal Principe di Piemonte. Tali brevetti venivano concessi dopo attenta valutazione e rappresentavano non solo un titolo onorifico, ma anche una responsabilità istituzionale: essere Fornitori della Real Casa significava garantire in ogni momento standard qualitativi altissimi, aderenza alle norme igienico-sanitarie più avanzate per l’epoca, e una capacità di innovazione compatibile con la rappresentanza pubblica del gusto italiano.

Per Gelati Pepino, questi riconoscimenti furono leve concrete per rafforzare il proprio posizionamento sul mercato e legittimare un’identità produttiva di fascia alta, distinta da quella delle gelaterie comuni. L’esposizione degli stemmi reali, integrati nel logo e nei materiali promozionali, divenne una strategia comunicativa raffinata ed efficace, volta a trasmettere l’idea di un prodotto nobile, selezionato, adatto tanto alle tavole aristocratiche quanto ai palati borghesi emergenti che, a Torino come in altre città italiane, iniziavano a costruire il proprio gusto anche attraverso il consumo di simboli identitari.

In questo modo, il percorso espositivo e il riconoscimento istituzionale non solo rafforzarono la reputazione dell’azienda, ma contribuirono a trasformare la figura stessa del gelatiere: da artigiano locale a interprete colto di una tradizione nazionale, capace di dialogare con le esigenze di un’Italia che, a soli pochi decenni dall’unificazione politica, cercava anche una propria identità gastronomica condivisa. In tal senso, Pepino si affermò come una delle prime realtà a incarnare un’idea moderna di marca, in grado di coniugare narrazione storica, innovazione estetica e posizionamento di alta gamma all’interno del settore alimentare italiano.

Storie di Formazione 2025

La svolta industriale avviene nel 1916, con il passaggio della proprietà al Comm. Giuseppe Feletti, imprenditore dolciario tra i più affermati dell'epoca, già noto per l'attività omonima nel settore della cioccolateria, e a suo genero Giuseppe Cavagnino, figura di visione manageriale e spirito innovativo. Feletti e Cavagnino rilevano integralmente il patrimonio intangibile dell'azienda, dai segreti di produzione tramandati oralmente da Domenico Pepino ai brevetti, agli strumenti tecnici, con l'obiettivo dichiarato di trasformare quella che fino ad allora era stata una bottega d'élite in una vera e propria impresa moderna, capace di sostenere la crescente domanda e proiettarsi verso nuovi scenari commerciali.

Sotto la nuova direzione, il punto vendita viene mantenuto nella sua funzione storica di vetrina e luogo simbolico del marchio, ma si avvia una netta separazione tra la dimensione commerciale e quella produttiva. Nel 1929 viene inaugurato un nuovo e avanzato stabilimento di produzione in via Verdi, nel cuore di Torino, pensato per ottimizzare i processi, razionalizzare la filiera e dotare l'azienda di una struttura scalabile. Questo laboratorio, all'avanguardia per l'epoca oltre ad aumentare la capacità produttiva introduce vere e proprie tecnologie abilitanti per il tempo, come l'impiego del ghiaccio secco per il trasporto e la conservazione a temperatura controllata dei gelati.

L'adozione del ghiaccio secco, materiale allora ancora poco diffuso nel settore alimentare, rappresenta una svolta epocale poiché per la prima volta diventa possibile trasportare il gelato fuori dal punto vendita, mantenendone intatte consistenza e qualità. Questa innovazione segna la transizione definitiva dalla gelateria di quartiere alla produzione industriale con distribuzione esterna, aprendo le porte a nuovi mercati e a nuove modalità di consumo. I gelati Pepino iniziano così a comparire nei ristoranti più rinomati di Torino e del Piemonte, ma anche nei circoli culturali, nelle sale da tè, nei caffè letterari e sulle tavole delle famiglie borghesi in ascesa, divenendo emblema di un consumo raffinato, moderno e accessibile.

Contestualmente, grazie alla reputazione già consolidata in ambito nobiliare, l'azienda avvia anche una distribuzione selettiva presso le residenze aristocratiche e le corti europee, sostenuta dal prestigio dei brevetti di Fornitore della Real Casa. L'espansione commerciale è accompagnata da una strategia di rafforzamento del marchio, che mantiene intatto il suo legame con la tradizione – testimoniato dalla continuità nella cura estetica dei prodotti e nella scelta di ingredienti pregiati – ma si apre progressivamente alla logica del prodotto replicabile, standardizzato nei controlli di qualità ma sempre distintivo nell'esperienza sensoriale.

In questa fase, la direzione Feletti-Cavagnino riesce a coniugare visione imprenditoriale e fedeltà all'artigianalità, introducendo una logica proto-industriale in un comparto che, all'epoca, era ancora dominato da produzioni locali e stagionali. Gelati Pepino anticipa in questo modo alcune delle tendenze che diventeranno centrali nel secondo dopoguerra: la destagionalizzazione del gelato, la nascita del prodotto confezionato, la tracciabilità della filiera e il branding come leva di posizionamento competitivo.

La nuova organizzazione interna e l'ampliamento del raggio d'azione trasformano Pepino in un'impresa a tutti gli effetti, dotata di reparti separati per produzione, confezionamento e distribuzione, capace di garantire volumi significativi senza rinunciare al controllo diretto sulla qualità. È in questo contesto di rinnovamento profondo, fondato sull'alleanza tra tradizione e innovazione, che maturano le condizioni per l'invenzione più celebre del marchio: il Pinguino®, che, lanciato sul mercato nel 1938, segna un punto di svolta non solo per l'azienda, ma per l'intera storia del gelato industriale. Il Pinguino® è il primo gelato al mondo su stecco ricoperto di cioccolato, tutelato dal brevetto industriale n. 58033. Non si tratta di un semplice nuovo prodotto, ma di un'invenzione che ridefinisce il concetto stesso di "gelato da passeggio", portando l'azienda a precorrere di decenni un modello di consumo che sarebbe poi diventato universale.

Fino ad allora, il consumo di gelato era ancora legato alla stagionalità, alla somministrazione al banco, all'utilizzo del cucchiaino e alla necessità di consumare il prodotto in un contesto circoscritto. Il Pinguino infrange questa logica. La sua forma compatta, il bastoncino in legno che ne consente l'impugnatura e soprattutto la sottile copertura in cioccolato in grado di contenere la fusione del gelato e di aumentarne la tenuta termica, trasformano radicalmente l'esperienza del consumo, introducendo una modalità portatile, individuale, moderna.

Storie di Formazione 2025

L'idea nasce da un'esigenza tecnica e commerciale insieme: da un lato offrire un prodotto stabile e trasportabile senza dover rinunciare alla freschezza e alla cremosità del gelato artigianale; dall'altro rispondere a una crescente domanda urbana di snack veloci e accessibili, in linea con i cambiamenti della società italiana degli anni Trenta. Il prezzo del Pinguino - una lira, lo stesso di un biglietto del cinema dell'epoca - ne testimonia la vocazione popolare e la volontà di intercettare un pubblico ampio, pur mantenendo uno standard qualitativo elevato.

Ma è soprattutto sul piano sensoriale ed estetico che il Pinguino segna una discontinuità. L'abbinamento tra la copertura croccante di cioccolato e la morbidezza del gelato all'interno crea un contrasto che anticipa di molti anni le logiche della multisensorialità alimentare. La possibilità di declinare il prodotto in diversi gusti pur mantenendo costante l'eleganza della forma e la riconoscibilità del marchio, permette di costruire fin da subito una gamma differenziata, capace di parlare a target diversi e di fidelizzare il consumatore attraverso la varietà e la coerenza.

Il successo del Pinguino è immediato e travalica i confini torinesi. L'azienda lo distribuisce nei principali esercizi di somministrazione e ristorazione, e grazie all'esperienza acquisita con il ghiaccio secco, riesce a garantire una catena del freddo affidabile che ne preserva la qualità anche nei contesti più sfidanti. Inizia così un lento ma costante processo di espansione geografica, che porterà il marchio Pepino a essere riconosciuto in tutto il Paese come sinonimo di gelato su stecco, ben prima dell'ingresso di grandi multinazionali nel mercato italiano. Nel corso del tempo, il Pinguino si evolve senza tradire la propria identità originaria. Vengono introdotti nuovi gusti, nuove collaborazioni con eccellenze italiane, edizioni speciali e versioni biologiche, ma la ricetta base (gelato artigianale di alta qualità, copertura in cioccolato sottile, packaging elegante) resta invariata, segno della forza di un'intuizione progettuale che ha saputo attraversare mode e generazioni.

Il Pinguino diventa così il prodotto icona dell'azienda, il punto di sintesi perfetto tra innovazione tecnologica e gusto artigianale, tra design alimentare e memoria affettiva, tra visione industriale e radicamento territoriale. Ancora oggi, a più di ottant'anni dal lancio, rappresenta il cuore dell'offerta Gelati Pepino 1884 e continua a raccontare, in ogni stecco, l'eredità creativa di un marchio capace di reinventare il futuro partendo dalla tradizione.

L'identità di Gelati Pepino 1884 si è ulteriormente rafforzata nel corso degli ultimi decenni grazie a una strategia di posizionamento che ha saputo coniugare innovazione responsabile, valorizzazione delle eccellenze territoriali e cura del patrimonio storico del marchio. Questo processo ha trovato espressione in un insieme articolato di collaborazioni strategiche, attraverso le quali l'azienda ha esteso il proprio raggio d'azione, consolidato la qualità delle materie prime impiegate e costruito narrazioni capaci di parlare a pubblici nuovi, attenti alla provenienza, alla sostenibilità e al contenuto simbolico del prodotto.

Tra i principali partner si distingue INALPI, azienda lattiero-casearia con sede a Moretta (Cuneo), riconosciuta come leader italiano nella produzione di latte in polvere da filiera corta. L'accordo con INALPI ha rappresentato per Pepino una scelta identitaria, volta a garantire la qualità superiore di ingredienti fondamentali come latte, panna e burro, utilizzati nella maggior parte delle ricette. Il valore aggiunto risiede nella certificazione di filiera, nella tracciabilità dei conferitori e nell'impegno condiviso per una produzione etica e trasparente, in linea con le crescenti aspettative del consumatore contemporaneo.

Analogamente, la collaborazione con Costadoro, storica torrefazione fondata a Torino nel 1890, ha dato origine a una linea di prodotti interamente BIO, che ha incluso varianti del classico Pinguino, un innovativo sorbetto al *cold brew coffee*, la coppetta e il formato Mezzolitro. Questa linea ha saputo interpretare le nuove tendenze di consumo legate al mondo del caffè freddo, mantenendo al contempo una coerenza stilistica con l'identità visiva e organolettica del brand. La sinergia tra Pepino e Costadoro non ha solo prodotto un'offerta distintiva, ma ha contribuito a rafforzare la percezione di entrambi i marchi come espressioni evolute della tradizione torinese, capaci di innovare senza rinunciare alla propria storia.

Sul versante del gusto e della sperimentazione sensoriale, ha assunto particolare rilievo il rapporto con Domori, una delle realtà di riferimento nel mondo del cioccolato gourmet. La proposta congiunta del sorbetto al

Storie di Formazione 2025

cioccolato fondente della Costa d'Avorio, disponibile su stecco, in coppetta e in formato Mezzolitro, ha rappresentato un esempio virtuoso di integrazione tra selezione monorigine, artigianalità e ricerca del bilanciamento gustativo¹. L'operazione ha rafforzato il posizionamento di Pepino nell'alta gamma, intercettando segmenti di consumatori attenti alla qualità della materia prima e all'origine controllata degli ingredienti.

A partire dal Natale 2020, si è aggiunta un'ulteriore collaborazione con Galup, impresa piemontese specializzata nella produzione di panettoni artigianali, che ha dato vita a una linea natalizia originale e fortemente identitaria. Tra i prodotti lanciati si ricordano il panettone tradizionale svuotato e farcito con gelato alla crema Pepino, il "Gelattone", un semifreddo con panettone spezzettato, e le varianti festive del Mezzolitro. Anche in questo caso, la complementarità tra le competenze delle due aziende ha permesso di creare un'offerta che unisce artigianato dolciario, stagionalità e innovazione di prodotto, all'interno di una filiera interamente piemontese.

Ancora più significativa, dal punto di vista del legame con il patrimonio culturale e la dimensione simbolica del gusto, è la collaborazione con Pastiglie Leone, storico produttore di confetti, caramelle e pastiglie aromatiche. L'incontro tra i due marchi torinesi ha dato origine a due prodotti capaci di reinterpretare, in chiave contemporanea, sapori profondamente radicati nell'immaginario collettivo: il Pinguino alla violetta, gelato ricoperto da una sottile colata di cacao e aromatizzato al gusto floreale caro alla tradizione piemontese, e il Mezzolitro StracciaMENTA, realizzato con menta piperita piemontese (la stessa utilizzata da Leone) e gocce di cioccolato. Questi prodotti, oltre a evocare la memoria gustativa del territorio, si caratterizzano per un equilibrio raffinato tra dolcezza, freschezza e croccantezza, offrendo un'esperienza sensoriale immersiva, perfettamente allineata alle tendenze di riscoperta dei sapori autentici.

Infine, nel 2022, ha preso forma il progetto WoW, che segna un passaggio importante nella storia recente dell'azienda per due motivi: da un lato introduce un nuovo formato di gelato su stecco privo di copertura, ideato per valorizzare la purezza dei gusti (Fior di Panna, Pistacchio Sicilia, Nocciola Piemonte, Caramello Salato, ma anche Cocco e Caffè BIO); dall'altro lato, viene associato a un progetto solidale a favore della Comunità di San Patrignano, la più grande comunità di recupero d'Europa. Parte del ricavato della linea WoW è destinato a sostenere l'acquisto di attrezzature per le cucine della Comunità, rafforzando il profilo etico e sociale del brand. In tal senso, WoW non è solo un prodotto, ma un messaggio, che racconta un modo diverso di fare impresa: orientato alla qualità, certo, ma anche al valore sociale del cibo e all'impatto che ogni scelta produttiva può generare sulla collettività.

Queste collaborazioni rappresentano piattaforme di innovazione culturale prima ancora che commerciale: permettono a Gelati Pepino 1884 di agire come nodo connettivo tra filiere di eccellenza, tradizione e futuro, gusto e responsabilità, dando vita a un modello di sviluppo coerente con i paradigmi emergenti della food economy contemporanea.

Nel corso del tempo, l'identità di Gelati Pepino 1884 si è consolidata anche grazie a un impegno strutturale e continuo nel campo della qualità certificata, della tracciabilità di filiera e della sostenibilità ambientale, elementi considerati strategici non solo per il posizionamento sul mercato, ma per la costruzione di un rapporto di fiducia duraturo con il consumatore finale. In un contesto globale caratterizzato da una crescente attenzione verso la sicurezza alimentare, l'origine delle materie prime e l'impatto ambientale dei processi produttivi,

¹ Il bilanciamento gustativo è un concetto chiave nell'ambito della gastronomia e dell'industria alimentare, che indica la corretta armonizzazione tra i diversi stimoli sensoriali percepiti durante l'assaggio di un alimento o di una bevanda. In particolare, si riferisce all'equilibrio tra i principali sapori fondamentali (dolce, salato, acido, amaro e umami), nonché alla modulazione di consistenza, temperatura e sensazioni trigeminali (ad esempio piccantezza o astringenza). Il bilanciamento gustativo non implica necessariamente una neutralizzazione dei sapori, ma una loro composizione armonica in grado di generare un'esperienza organolettica coerente, piacevole e memorabile. Un prodotto è considerato ben bilanciato quando nessuna componente sovrasta le altre in modo sgradevole, e ogni elemento contribuisce alla complessità e alla rotondità del gusto complessivo. In contesti industriali e professionali, il bilanciamento gustativo è ottenuto attraverso prove sensoriali, panel test e, sempre più spesso, l'uso di tecnologie di analisi strumentale e algoritmi predittivi, soprattutto nello sviluppo di nuovi prodotti alimentari.

Storie di Formazione 2025

L'azienda ha intrapreso un percorso sistematico di accreditamento volontario, che l'ha portata ad acquisire alcune tra le più importanti certificazioni riconosciute a livello internazionale.

In ambito food safety, Gelati Pepino 1884 è in possesso della certificazione BRC - Global Standard for Food Safety, che garantisce il rispetto di standard rigorosi in materia di igiene, qualità e controllo dei processi produttivi lungo tutta la catena di fornitura. Tale certificazione, rilasciata da enti terzi accreditati, rappresenta un prerequisito fondamentale per operare nella grande distribuzione organizzata, sia a livello nazionale che internazionale, ed è riconosciuta come indicatore di eccellenza in numerosi mercati esteri.

Ad essa si affianca la certificazione IFS Food (International Featured Standards), anch'essa focalizzata sulla sicurezza e qualità dei processi alimentari, con particolare attenzione alle aziende che trasformano e confezionano prodotti destinati al consumo umano. L'integrazione tra BRC e IFS consente a Pepino di rispondere con efficacia alle richieste della distribuzione moderna e di garantire, in ogni fase della produzione, l'assenza di non conformità, la rintracciabilità documentale e la standardizzazione qualitativa.

Un ulteriore passo in avanti è rappresentato dall'adozione del modello FSSC 22000 (Food Safety System Certification), schema di certificazione basato sulla norma ISO 22000 e riconosciuto dalla GFSI (Global Food Safety Initiative). Tale sistema, pensato per il governo dei rischi legati alla sicurezza alimentare, garantisce l'implementazione di un sistema gestionale integrato, che permette all'azienda di monitorare, prevenire e mitigare in modo sistemico i pericoli biologici, chimici e fisici associati alla produzione del gelato. La certificazione FSSC 22000 consente inoltre un allineamento completo con le normative internazionali, facilitando le esportazioni e la penetrazione commerciale nei mercati più regolamentati, come il Regno Unito, la Svizzera o il Nord Europa.

In ambito ambientale e sociale, Gelati Pepino 1884 ha ottenuto la certificazione GREEN, rilasciata a seguito di interventi mirati sull'efficienza energetica dello stabilimento di Avigliana. L'adozione di impianti fotovoltaici, l'ottimizzazione dei consumi e il monitoraggio delle emissioni rappresentano non solo strumenti per ridurre l'impatto ambientale della produzione, ma anche un vantaggio competitivo crescente, in un mercato in cui la sostenibilità è sempre più considerata un criterio d'acquisto da parte di consumatori e buyer internazionali. La certificazione GREEN rappresenta dunque un asset reputazionale, oltre che operativo, coerente con l'identità storica del marchio e con la visione responsabile dell'impresa.

Un ulteriore elemento distintivo è costituito dalla certificazione Italcheck, che attesta l'origine interamente italiana dei prodotti, delle materie prime e dei processi produttivi. Italcheck consente ai consumatori, anche tramite QR code o codice numerico univoco, di verificare in tempo reale l'autenticità del prodotto, la sua tracciabilità e la corrispondenza ai disciplinari che tutelano il vero Made in Italy. L'adesione a Italcheck posiziona Pepino in prima linea nella lotta alla contraffazione alimentare e nella valorizzazione del sistema produttivo nazionale, rafforzando il legame con il territorio e la trasparenza verso il mercato.

Dal 2019, l'azienda è inoltre certificata BIO, a conferma della volontà di offrire linee di prodotto rispondenti ai più alti requisiti in materia di agricoltura biologica. Tale certificazione ha comportato modifiche profonde nei protocolli aziendali, sia nella selezione dei fornitori, obbligatoriamente biologici, sia nell'adeguamento delle linee di produzione e confezionamento, con standard rigorosi e controlli periodici. La linea BIO si è dimostrata, oltre che coerente con le aspettative di qualità e salute del consumatore, un'importante leva di posizionamento strategico, sia in ambito Ho.Re.Ca. sia in quello della GDO.

Infine, tutta la produzione di Gelati Pepino 1884 è certificata Gluten Free, grazie a una filiera controllata che garantisce l'assenza di contaminazioni crociate e consente di soddisfare le esigenze dei consumatori celiaci o sensibili al glutine, senza compromettere la qualità sensoriale del prodotto. Questa attenzione alle esigenze nutrizionali specifiche completa il quadro di un'azienda attenta alla sicurezza alimentare inclusiva, capace di coniugare tradizione e rigore produttivo con apertura alle nuove sensibilità del mercato.

Nel marzo 2024, l'ingresso del gruppo Eurofood nella compagine societaria di Gelati Pepino 1884, con l'acquisizione dell'81% delle quote, apre una nuova fase di espansione industriale, consolidamento

Storie di Formazione 2025

organizzativo e potenziamento commerciale². Il passaggio di proprietà si è configurato come una scelta strategica orientata alla crescita, attuata senza discontinuità con l'eredità storica del marchio, che continua a mantenere sede, produzione e governance operativa radicate nel territorio torinese. Eurofood, già attivo nella distribuzione di brand internazionali nel settore alimentare e dolciario, ha individuato in Pepino un'eccellenza produttiva e un marchio con un potenziale di valorizzazione su scala nazionale ed europea.

Questa nuova fase si inserisce in un contesto settoriale particolarmente dinamico e competitivo, nel quale i fattori differenzianti si giocano sempre più sulla capacità di integrare qualità, identità e innovazione sostenibile. In un mercato del gelato in continua evoluzione, segnato da una crescente domanda di prodotti naturali, certificati, a filiera corta, attenti alla salute e all'ambiente, Gelati Pepino 1884 è oggi posizionata in modo distintivo, grazie a una combinazione unica di fattori: una storia ultracentenaria, un portafoglio prodotti coerente e riconoscibile, un uso consapevole della marca, una rete consolidata di fornitori d'eccellenza e una struttura organizzativa già in grado di gestire le sfide dell'export e della diversificazione.

Pertanto, l'ingresso di Eurofood ha come obiettivo non solo il rafforzamento della presenza dell'azienda nei canali retail e Ho.Re.Ca. italiani, ma anche e soprattutto l'ampliamento della distribuzione internazionale, attraverso una strategia di posizionamento che valorizzi le linee a maggiore riconoscibilità (come il Pinguino®, la linea BIO e le collaborazioni d'autore) e ne favorisca l'inserimento nei segmenti premium dei mercati esteri³. Parallelamente, è previsto un incremento della capacità produttiva dello stabilimento di Avigliana, anche attraverso investimenti mirati in efficienza energetica, automazione e logistica, mantenendo invariata la cura artigianale dei dettagli e il controllo diretto sulla qualità⁴.

Il valore dell'operazione risiede nella capacità di mantenere viva l'identità di marca legata alla città di Torino, alla tradizione del gelato italiano e all'eleganza discreta dei suoi prodotti, rendendola al tempo stesso scalabile e sostenibile in un'ottica di medio-lungo periodo. Il nuovo assetto societario, infatti, non cancella ma rafforza la traiettoria culturale e imprenditoriale dell'azienda, che continua a proporre un modello di crescita fondato non sull'omologazione, ma sulla valorizzazione delle proprie radici, della filiera italiana e del capitale immateriale che ha reso il marchio un punto di riferimento nella memoria collettiva.

In questo scenario, Gelati Pepino 1884 rappresenta un caso di impresa storica capace di rigenerarsi nel tempo, coniugando savoir-faire artigianale, responsabilità sociale, apertura all'innovazione e solidità industriale. La sua proposta si rivolge oggi non solo ai consumatori fedeli del marchio, ma anche a nuove generazioni e mercati, sempre più sensibili a quei valori di autenticità, tracciabilità e qualità certificata che costituiscono il cuore della cultura alimentare italiana contemporanea.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Negli ultimi anni, Gelati Pepino 1884 ha avviato un percorso di consolidamento industriale e di trasformazione organizzativa che ha saputo coniugare la propria eredità storica e artigianale con una visione manageriale orientata all'innovazione sostenibile. La volontà di rafforzare il posizionamento competitivo del brand ha guidato scelte strategiche fondate su tre direttrici principali: incremento della capacità produttiva, diversificazione delle linee di prodotto e adozione di modelli di gestione orientati alla qualità, alla tracciabilità e alla responsabilità ambientale.

L'acquisizione della quota di maggioranza da parte del gruppo Eurofood, avvenuta nel marzo 2024, ha segnato un punto di svolta in questa traiettoria, accelerando l'espansione commerciale dell'azienda e promuovendo un salto di scala nella capacità organizzativa. In tale contesto, la crescita produttiva e logistica si è accompagnata a un processo di riorganizzazione interna volto a rafforzare i presidi tecnici, migliorare il coordinamento dei flussi e ottimizzare l'integrazione tra i diversi livelli operativi.

² https://www.lastampa.it/torino/2024/03/08/news/gelato_pepino_eurofood_boerci_milano-14129066/

³ https://torino.corriere.it/notizie/economia/24_marzo_07/eurofood-compra-gelati-pepino-va-a-milano-anche-il-gelato-di-torino-f637720d-a675-45a5-a983-5980fe51f1lk.shtml

⁴ <https://forbes.it/2024/03/19/gruppo-eurofood-acquisisce-gelati-pepino-1884>

Storie di Formazione 2025

Parallelamente, l'impresa ha sviluppato un approccio all'innovazione fondato sulla sostenibilità, intesa non solo come riduzione dell'impatto ambientale, ma come leva trasversale di competitività, coerenza identitaria e risparmio gestionale. Già in possesso delle principali certificazioni del settore alimentare (BRC, IFS, FSSC 22000), Pepino ha ottenuto anche la certificazione BIO, Italcheck per la tracciabilità del Made in Italy e la certificazione GREEN per l'efficientamento energetico dello stabilimento di Avigliana.

Gelati Pepino 1884 opera con diffusione a carattere nazionale all'interno del circuito della Grande Distribuzione Organizzata. In questo contesto, i principali player della GDO stanno spingendo le aziende, in particolare quelle che operano con la catena del freddo, a dotarsi di certificazioni idonee e a presentare reportistica sulle proprie performance ambientali e di sostenibilità. La risposta dell'azienda a tali sollecitazioni si è concretizzata in un investimento progressivo in processi di valutazione, monitoraggio e rendicontazione ambientale.

A settembre 2022, Pepino ha avviato un'importante collaborazione con RINA S.p.A. per lo svolgimento di un assessment SDG, con l'obiettivo di misurare il proprio impatto ambientale lungo l'intera filiera produttiva, dalla ricezione delle materie prime fino alla logistica, e definire una strategia di miglioramento strutturata. I primi risultati di questa attività di valutazione hanno evidenziato la necessità di intervenire su aree specifiche quali il consumo e il recupero delle acque e la selezione dei fornitori e dei materiali destinati al congelamento, ambiti considerati prioritari sia per ridurre l'impronta ambientale complessiva sia per abbattere i costi legati all'impiego intensivo di impianti a bassissime temperature.

Tali orientamenti si sono concretizzati in una ridefinizione progressiva di procedure interne, sostenuta dalla formazione e dalla strutturazione di un sistema di monitoraggio in grado di produrre dati affidabili e confrontabili nel tempo. Un ulteriore obiettivo, in fase di attuazione, riguarda l'adozione di uno standard volontario di certificazione ambientale, con particolare attenzione alla water footprint (ISO 14046). In questa prospettiva, tre risorse interne sono state identificate per assumere un ruolo attivo nella gestione e nella rendicontazione dei risultati ambientali. Il percorso formativo è stato pensato anche per supportare queste figure nello sviluppo delle competenze necessarie alla definizione di KPI ambientali, alla redazione dei report green e alla preparazione per audit e certificazioni future.

L'approccio all'innovazione adottato da Pepino non si è limitato agli aspetti ambientali, ma ha incluso anche una forte componente di rinnovamento dell'offerta, attraverso lo sviluppo di linee BIO, l'ampliamento delle collaborazioni con imprese di eccellenza del territorio (Costadoro, Domori, Galup, Pastiglie Leone) e la creazione di prodotti originali e ad alto valore simbolico, come il Pinguino alla violetta, il sorbetto al *cold brew coffee* o il progetto solidale WoW in collaborazione con la Comunità di San Patrignano.

L'orientamento strategico di Gelati Pepino 1884 si è tradotto in un modello evolutivo capace di tenere insieme tradizione e trasformazione, attraverso l'adozione di pratiche sostenibili, l'innovazione di prodotto e la qualificazione continua dei processi. La formazione ha rappresentato una componente essenziale di questa visione, favorendo la transizione verso una cultura aziendale più integrata, consapevole e orientata alla responsabilità.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per Gelati Pepino 1884, la formazione continua ha rappresentato una leva strategica per affrontare un duplice processo evolutivo che ha interessato in profondità l'organizzazione aziendale nel corso dell'ultimo anno. Da un lato, il consolidamento industriale e l'ampliamento della capacità produttiva, resi possibili anche dall'ingresso del gruppo Eurofood nella compagine societaria; dall'altro, l'esigenza di accompagnare questa fase di espansione con una riorganizzazione dei processi interni, in grado di valorizzare il patrimonio di competenze già presente e introdurre nuove figure professionali, approcci metodologici e strumenti operativi. Nel corso del 2024, con l'avvio del nuovo assetto proprietario e l'intensificarsi delle attività di riorganizzazione interna, l'azienda si è trovata ad affrontare una fase cruciale del proprio sviluppo, in cui la salvaguardia dell'identità artigianale, fortemente legata alla storia del marchio, alla filiera corta e alla qualità degli ingredienti,

Storie di Formazione 2025

ha dovuto dialogare con nuove esigenze gestionali: incremento della produttività, innovazione tecnologica, apertura ai mercati internazionali e adozione di logiche data-driven. In questo contesto, il piano formativo ha risposto all'esigenza di dotare il personale di strumenti culturali, organizzativi e tecnici adeguati per affrontare il cambiamento, facilitando l'adattamento ai nuovi standard richiesti dall'espansione aziendale e dalla progressiva internazionalizzazione.

Tra gli obiettivi aziendali prioritari, la formazione ha sostenuto l'adeguamento alle principali certificazioni di settore, già possedute dall'azienda ma in fase di consolidamento e ampliamento: in particolare, come abbiamo già visto in precedenza, BRC, IFS, FSSC 22000 per la sicurezza alimentare, BIO per la produzione biologica, Italcheck per la tracciabilità del Made in Italy e la certificazione GREEN per l'efficienza energetica dello stabilimento produttivo di Avigliana. Il piano ha permesso di rafforzare le conoscenze normative e operative connesse alla gestione della qualità, alla sicurezza dei processi e alla tracciabilità della filiera, elementi fondamentali per il posizionamento competitivo dell'impresa e per l'ingresso in nuovi mercati.

Un ulteriore ambito di intervento ha riguardato l'ottimizzazione della linea produttiva e il miglioramento dell'efficienza operativa, con particolare attenzione alla gestione dei rischi, alla standardizzazione delle procedure e alla responsabilizzazione dei singoli operatori. Le attività formative hanno contribuito a costruire una cultura della qualità condivisa, facilitando l'allineamento tra i diversi reparti e la comprensione delle implicazioni tecnico-normative connesse alle lavorazioni alimentari, all'etichettatura, al confezionamento e alla gestione dei controlli.

La formazione ha svolto anche una funzione trasversale di accompagnamento al cambiamento, favorendo il rafforzamento di competenze soft e relazionali, quali la comunicazione tra funzioni, la collaborazione interdipartimentale, la capacità di leggere in chiave sistemica i processi aziendali. In un'organizzazione che si sta evolvendo verso modelli sempre più integrati e orientati alla qualità totale, il rafforzamento delle competenze trasversali si è rivelato fondamentale per supportare l'efficacia operativa e la coerenza strategica delle scelte manageriali.

Infine, la formazione ha rappresentato un'opportunità per lavorare anche sulla dimensione valoriale e culturale dell'impresa. In un contesto di crescita e trasformazione, il rafforzamento del senso di appartenenza, della consapevolezza del valore del marchio e della capacità di narrare con coerenza l'identità aziendale è stato considerato un elemento abilitante per preservare la distintività del brand, mantenere viva la memoria collettiva e valorizzare il capitale umano come patrimonio da investire, non da standardizzare.

In sintesi, il piano ha risposto in modo pienamente coerente agli obiettivi strategici dell'impresa, contribuendo a costruire un'organizzazione più consapevole, competente e preparata a governare le sfide poste dal mercato globale, senza smarrire i tratti distintivi che ne hanno fatto, nel tempo, un riferimento nazionale nell'ambito della produzione gelatiera di qualità.

2.4 – Considerazioni riepilogative

L'analisi del profilo aziendale e delle strategie in atto evidenzia un'impresa orientata a mantenere salde le proprie radici storiche, pur affrontando con determinazione le sfide della modernizzazione e dell'internazionalizzazione. In questo quadro, la formazione continua si configura come leva essenziale per accompagnare un cambiamento che non è solo produttivo, ma anche culturale, organizzativo e valoriale. La capacità di integrare certificazioni, innovazione sostenibile, sviluppo di prodotto e nuove modalità gestionali trova nella formazione un asse trasversale, che consente di rafforzare il capitale umano, sostenere l'efficienza operativa e preservare l'identità distintiva dell'impresa. Il piano realizzato si inserisce con coerenza in questa traiettoria, contribuendo a sistematizzare prassi consolidate, trasferire saperi strategici e costruire un linguaggio comune orientato alla qualità e alla responsabilità.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo realizzata da Gelati Pepino 1884 si è sviluppata all'interno di un più ampio percorso di transizione strategica, legato sia all'evoluzione del contesto competitivo sia al mutamento degli assetti proprietari. Storico marchio torinese del settore della gelateria industriale, l'azienda ha affrontato negli ultimi anni un duplice passaggio: da un lato, l'estensione significativa della produzione in private label e la progressiva internazionalizzazione; dall'altro, la cessione della maggioranza al gruppo Eurofood, che ha reso necessaria la formalizzazione di processi e competenze in un'ottica di continuità e consolidamento organizzativo.

La richiesta formativa nasce dunque dall'esigenza di rafforzare le competenze ambientali del personale operativo, rendendole più visibili, trasferibili e allineate agli standard attesi dai clienti della Grande Distribuzione. In particolare, l'attenzione crescente da parte dei principali player della GDO verso tematiche ESG ha reso centrale la capacità di dimostrare, documentare e comunicare le buone pratiche ambientali già in uso in azienda, che tuttavia non erano ancora supportate da una piena formalizzazione interna.

L'analisi dei fabbisogni formativi riferita al piano è stata realizzata da un referente tecnico con competenze trasversali in ambito ambientale, energetico e impiantistico. Il processo si è sviluppato attraverso un'osservazione diretta dei flussi produttivi e delle pratiche consolidate, con l'obiettivo di individuare aree critiche o potenzialmente migliorabili in relazione alla sostenibilità dei processi. Particolare attenzione è stata rivolta alla gestione delle risorse idriche nei cicli di lavaggio, all'efficienza della catena del freddo, alla comunicazione ambientale verso l'esterno e al recupero di materiali e sottoprodotti. Il confronto costante tra il referente tecnico e la direzione aziendale ha permesso di validare queste osservazioni alla luce degli obiettivi strategici, degli standard richiesti dalla GDO e dei sistemi internazionali di rendicontazione ambientale, con riferimento esplicito alla norma ISO 14046 sulla water footprint.

L'approccio adottato non si è limitato alla dimensione tecnico-normativa, ma ha incluso una componente culturale, volta a rafforzare la consapevolezza dei lavoratori in merito agli impatti ambientali delle attività quotidiane. La scelta di coinvolgere prioritariamente il personale di produzione riflette l'intenzione di valorizzare la conoscenza operativa diffusa e di integrare la formazione con le dinamiche reali del lavoro quotidiano.

A livello metodologico, il fabbisogno è stato rilevato attraverso una combinazione di fonti qualitative e osservazioni di processo. I principali elementi presi in considerazione includono: l'analisi dei dati di consumo e delle pratiche di efficientamento già in atto, il confronto diretto con il personale interno su problematiche ricorrenti, la verifica dei requisiti imposti dai clienti GDO e la valorizzazione dell'esperienza progettuale maturata dal referente tecnico in altri contesti produttivi. L'integrazione di questi elementi ha consentito di individuare quattro principali direttrici di intervento: 1) comprensione e misurazione dell'impronta ambientale, 2) gestione sostenibile della catena del freddo, 3) comunicazione e rendicontazione ESG, 4) cultura dell'efficienza e riduzione degli sprechi.

Accanto a questa analisi strutturata, condotta specificamente in vista del piano formativo attivato, l'intervista con la direzione ha consentito di ricostruire anche le prassi più ampie e ricorrenti attraverso cui Gelati Pepino 1884 rileva i fabbisogni formativi in modo continuativo. In azienda si è consolidata nel tempo una modalità di rilevazione fondata su osservazione, ascolto e dialogo. Il fabbisogno formativo, infatti, emerge in modo situato, dal confronto quotidiano tra chi dirige e chi opera, in un'organizzazione a forte impronta familiare e con relazioni interne stabili e dirette.

I segnali del bisogno formativo affiorano attraverso pratiche lavorative consolidate, comportamenti divergenti, domande non risolte, difficoltà incontrate nella gestione di cambiamenti organizzativi o tecnologici. Spesso sono i lavoratori stessi, in modo implicito o esplicito, a sollevare questioni o a proporre soluzioni migliorative. Tali scambi avvengono in modo informale: durante una pausa, un trasferimento tra reparti, una conversazione

Storie di Formazione 2025

nei corridoi, o “alla macchina dei Pinguini”, come ricorda uno dei referenti. In questi momenti, il sapere esperienziale si manifesta nella sua forma più autentica, e viene intercettato dalla direzione e dalle figure tecniche con funzioni trasversali, che svolgono una funzione di filtro, sintesi e restituzione.

La rilevazione del fabbisogno, quindi, si nutre di prossimità e di ascolto, ed è favorita dalla struttura organizzativa dell'azienda, che ha mantenuto nel tempo una dimensione contenuta e una forte coesione interna. L'anzianità diffusa dei lavoratori, spesso in azienda da oltre dieci o vent'anni, contribuisce a rafforzare un contesto di fiducia, in cui ciascuno si sente legittimato a contribuire con proposte o osservazioni, anche in assenza di un mandato formale.

Il fabbisogno diventa esplicito solo in un secondo momento, quando la direzione riconosce nella ricorrenza di certe situazioni un nodo strategico o operativo da affrontare con strumenti formativi. Solo a quel punto si attiva una riflessione progettuale più strutturata, come avvenuto nel caso del piano qui documentato, per il quale è stato avviato un lavoro di formalizzazione che ha beneficiato anche del supporto del soggetto attuatore. La definizione dei contenuti formativi ha tenuto conto non solo delle priorità strategiche, ma anche della composizione dell'organico aziendale, caratterizzato da un forte radicamento nella cultura della qualità e da una bassa turnazione. La stabilità dei ruoli, unita alla disponibilità al confronto, ha permesso di progettare un'offerta formativa tarata sul contesto reale e sulle esigenze effettive, evitando interventi astratti o calati dall'alto.

Il fabbisogno formativo in Gelati Pepino 1884 non è il risultato di un processo esterno di diagnosi, ma nasce da un'intelligenza organizzativa distribuita, che si alimenta di esperienza quotidiana, osservazione condivisa e capacità riflessiva. Il piano formativo documentato ha rappresentato, in questo quadro, un'occasione per sistematizzare e valorizzare tale patrimonio interno, traducendolo in un progetto coerente con la strategia di sostenibilità ambientale e con la volontà di garantire continuità e crescita in una fase di cambiamento proprietario e generazionale.

3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La progettazione del piano formativo ha preso avvio da un'esigenza concreta e sempre più diffusa tra le aziende del settore alimentare e, in particolare, della gelateria industriale: la necessità di rispondere alle richieste del mercato, e in particolare della Grande Distribuzione Organizzata, di disporre di documentazione più strutturata e trasparente in merito alle performance ambientali. Tale dinamica, che riflette l'evoluzione degli standard di fornitura e delle aspettative ESG espresse dai grandi buyer, ha reso evidente l'urgenza di formalizzare e rendere comunicabili pratiche virtuose già presenti in azienda, spesso consolidate ma non adeguatamente esplicitate o rendicontate.

In questo contesto, l'intervento formativo è stato progettato per consolidare, rendere visibili e trasferibili competenze ambientali già radicate nella cultura operativa dell'impresa, ma che necessitavano di una sistematizzazione in grado di rispondere alle nuove esigenze del mercato. I contenuti formativi sono stati strutturati in quattro corsi: misurazione della water footprint secondo ISO 14046, green marketing e comunicazione della sostenibilità, gestione dei gas serra e logiche di efficientamento nella catena del freddo. Tali ambiti sono stati selezionati a partire da un'analisi tecnica interna e dal confronto con i fabbisogni rilevati in relazione alle richieste della GDO.

L'intero piano è stato gestito in azienda con particolare attenzione agli aspetti organizzativi, logistici e relazionali, affinché l'esperienza formativa risultasse pienamente integrata nella quotidianità operativa, senza generare discontinuità nei cicli produttivi né percezioni di distacco tra apprendimento e prassi di lavoro. La formazione si è svolta all'interno dello stabilimento, in un'aula dedicata allestita in uno spazio accessibile e ben identificabile per tutto il personale, dotata di schermo, proiettore e postazione per il formatore. Questa scelta ha permesso di evitare spostamenti, ottimizzare i tempi e ridurre al minimo gli ostacoli logistici alla partecipazione, favorendo un clima di prossimità e continuità tra l'ambiente produttivo e quello formativo.

Storie di Formazione 2025

La conduzione della formazione è stata gestita interamente in ambito aziendale, secondo una prassi consolidata che vede la referente interna svolgere il ruolo di formatrice nei percorsi rivolti al personale operativo. I contenuti didattici, comprese le slide e le dispense utilizzate durante i moduli, sono stati predisposti in anticipo da un impiegato tecnico dell'azienda, con competenze specifiche in materia ambientale e di efficienza energetica, e successivamente condivisi con la responsabile della formazione. Quest'ultima ha curato direttamente l'erogazione in aula, adottando uno stile comunicativo informale e accessibile, volto a stimolare la partecipazione e a favorire l'aggancio tra i contenuti trattati e le prassi quotidiane di lavoro. La scelta di valorizzare risorse interne per la gestione dell'aula si inserisce in una più ampia impostazione aziendale, orientata a mantenere coerenza tra linguaggio, cultura organizzativa e modalità formative, rafforzando al contempo il senso di appartenenza e la condivisione delle responsabilità legate alla sostenibilità.

Il supporto didattico ha incluso sia contenuti visivi proiettati durante le lezioni, sia dispense cartacee predisposte dal docente, che sono poi state stampate in più copie e affisse in bacheca in prossimità degli spazi comuni. Questa soluzione, semplice ma efficace, ha consentito di estendere la visibilità dei contenuti anche a chi non era presente in aula in un determinato momento, favorendo il ripasso e la sedimentazione collettiva degli apprendimenti. La bacheca si è così trasformata in uno strumento di continuità formativa e di memoria organizzativa, utile anche per rafforzare il senso di partecipazione e l'identità condivisa intorno al tema della sostenibilità.

Dal punto di vista della calendarizzazione, i moduli sono stati distribuiti su più giornate e articolati in orari compatibili con le esigenze produttive, con un lavoro puntuale di incastro tra turni, reparti e disponibilità individuali. Alcune sessioni si sono svolte con la presenza di piccoli gruppi, altre con un solo partecipante per volta, pur di assicurare a tutti la possibilità di frequentare senza sovraccaricare l'organizzazione. Questa modalità è stata resa possibile da un'attenta pianificazione condivisa tra la direzione, il docente e le figure di coordinamento interno, che hanno monitorato costantemente la partecipazione e l'andamento delle attività, garantendo al tempo stesso continuità nei processi produttivi e qualità del percorso formativo.

La scelta di adottare un modello flessibile, centrato sull'ascolto e sull'adattamento alle condizioni operative reali, ha consentito di costruire un'esperienza formativa non percepita come un'imposizione esterna, ma come un'opportunità coerente con i ritmi e le dinamiche aziendali. In questo senso, la gestione logistica e la cura nella selezione del formatore si sono rivelate elementi chiave del successo del piano, contribuendo a creare le condizioni materiali e culturali per una partecipazione autentica e motivata.

Dal punto di vista della valutazione degli esiti, l'azienda ha adottato un approccio strutturato, che ha combinato strumenti formali di verifica immediata con osservazioni qualitative distribuite nel tempo, così da cogliere sia l'efficacia a breve termine dell'intervento sia le ricadute organizzative più profonde. La valutazione è stata condotta in maniera sistematica, con il supporto attivo del docente, il coinvolgimento diretto del personale e la supervisione costante della direzione.

Al termine di ciascun modulo, è stato somministrato un test di verifica individuale, strutturato in forma cartacea, comprendente domande a risposta chiusa e aperta relative ai contenuti trattati, con un focus specifico sulla capacità di trasferire le nozioni apprese alle situazioni concrete del contesto aziendale. Il test non aveva finalità selettive, ma era pensato come strumento di autovalutazione guidata e di consolidamento degli apprendimenti. La restituzione dei risultati è avvenuta direttamente con i partecipanti, in un clima costruttivo e non giudicante. Tutti i lavoratori coinvolti hanno superato positivamente la verifica, evidenziando un buon livello di comprensione e una partecipazione attiva. La struttura del test è stata costruita in modo da stimolare la riflessione sull'applicabilità delle nozioni, evitando un approccio meramente nozionistico.

La direzione ha affiancato a questi strumenti un'attività di monitoraggio informale e progressivo, osservando nei mesi successivi all'intervento eventuali cambiamenti nei comportamenti, negli atteggiamenti o nelle proposte migliorative emerse dal personale. Tale osservazione è avvenuta in modo naturale, nell'ambito delle interazioni quotidiane e dei momenti di confronto tra colleghi e responsabili di reparto, senza l'uso di griglie codificate, ma con attenzione ai segnali di attivazione o di interiorizzazione dei contenuti appresi. Alcuni

Storie di Formazione 2025

lavoratori, ad esempio, hanno spontaneamente suggerito modifiche operative per ridurre il consumo d'acqua nella pulizia degli impianti, o hanno mostrato maggiore consapevolezza nel segnalare anomalie che potessero impattare negativamente sui consumi energetici.

Questa valutazione sul campo ha assunto particolare valore in un contesto caratterizzato da relazioni di fiducia consolidate e da una cultura organizzativa attenta all'ascolto. Non sono mancate occasioni di confronto informale, anche successivamente alla fine del piano, in cui i partecipanti hanno manifestato il desiderio di approfondire alcuni temi emersi nel corso, come la rendicontazione ESG o l'evoluzione degli standard richiesti dalla GDO. Ciò ha confermato la bontà dell'impostazione adottata, in cui la valutazione non si esaurisce nella verifica finale, ma si configura come processo aperto e distribuito, capace di intercettare trasformazioni anche non immediatamente quantificabili.

3.3 – Considerazioni riepilogative

La progettazione e realizzazione del piano formativo ha rappresentato per Gelati Pepino 1884 un'esperienza coerente con la propria identità organizzativa e con gli obiettivi di crescita responsabile perseguiti nell'attuale fase di transizione. L'intervento ha valorizzato competenze già presenti in azienda, formalizzandole e rendendole più trasferibili, anche in risposta alle crescenti richieste di accountability ambientale provenienti dalla GDO. La scelta di affidare la formazione a risorse interne, di mantenere una forte aderenza ai contesti operativi e di integrare strumenti valutativi formali e informali ha favorito una partecipazione autentica e diffusa. I contenuti appresi si sono dimostrati applicabili e pertinenti, con ricadute osservabili sia a livello di pratiche quotidiane, sia di consapevolezza individuale. L'esperienza condotta pone così le basi per future iniziative formative, orientate a consolidare ulteriormente la cultura della sostenibilità e dell'efficienza in azienda.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

Secondo quanto riferito dai responsabili aziendali, i cambiamenti generati dalla formazione non si sono limitati al trasferimento di competenze tecniche, ma hanno avuto ricadute trasversali su processi, comportamenti individuali, assetti organizzativi e cultura aziendale. Il percorso formativo è stato percepito come un’occasione di revisione critica delle abitudini consolidate e, al contempo, come uno spazio protetto in cui interrogarsi collettivamente su come migliorare il proprio contributo al funzionamento dell’impresa in chiave sostenibile. Dal punto di vista operativo, sono emerse fin da subito alcune applicazioni concrete dei contenuti trattati. In particolare, i partecipanti hanno proposto in autonomia piccoli interventi migliorativi, emersi dal confronto tra la teoria appresa e la pratica quotidiana. Due casi, in particolare, sono stati segnalati come esiti diretti della riflessione attivata durante le lezioni: il primo riguarda l’ottimizzazione della fase di lavaggio dei macchinari, con la proposta di utilizzare l’acqua di risciacquo del primo impianto per il prelavaggio del secondo, riducendo così i volumi complessivi impiegati; il secondo caso ha visto l’avvio di un sistema interno di recupero dell’acqua di raffreddamento, convogliata in una cisterna esterna, filtrata e reimpressa nel ciclo produttivo. In entrambi i casi, l’intervento ha permesso di contenere gli sprechi senza compromettere gli standard di qualità, generando benefici ambientali immediati e misurabili.

Oltre a questi esempi, è stato osservato un cambiamento più generale nell’atteggiamento del personale nei confronti dei processi. L’attenzione ai piccoli gesti, come la frequenza con cui si aprono le celle frigorifere o la rapidità nella chiusura delle porte, è cresciuta in modo significativo. La direzione segnala che queste dinamiche, apparentemente marginali, hanno un impatto cumulativo rilevante, soprattutto in un’azienda che lavora con la catena del freddo. La formazione ha contribuito a far emergere una maggiore consapevolezza su questi aspetti, favorendo comportamenti più coerenti con gli obiettivi di efficienza energetica e sostenibilità ambientale.

Anche a livello individuale sono stati rilevati effetti significativi. Alcuni operatori, pur non avendo un ruolo formale nella gestione ambientale, hanno manifestato interesse per il funzionamento più ampio dell’impianto e per i meccanismi di registrazione e controllo dei dati ambientali. Questo interesse si è tradotto in una maggiore collaborazione nella raccolta delle informazioni necessarie per le certificazioni e nella comprensione del significato delle procedure di monitoraggio. La partecipazione ai corsi ha stimolato anche una migliore comunicazione tra i reparti, riducendo incomprensioni e resistenze legate a prassi operative non sempre esplicitate. È stato segnalato, ad esempio, che alcuni addetti hanno compreso meglio il senso di determinate richieste da parte della direzione tecnica o della responsabile qualità, contribuendo così a rafforzare la coesione e il dialogo interno.

L’impatto si è esteso anche alla dimensione organizzativa. La direzione sottolinea come la formazione abbia favorito la messa a sistema di una serie di pratiche che, pur essendo già presenti, risultavano frammentate o tramandate informalmente. Le informazioni riguardanti la sostenibilità ambientale, in precedenza gestite da poche figure chiave, hanno iniziato a circolare in modo più diffuso, con un conseguente rafforzamento della tracciabilità e della capacità dell’azienda di rispondere con tempestività alle richieste documentali da parte dei clienti della GDO. L’integrazione tra conoscenze tecniche e consapevolezza operativa ha inoltre permesso una più efficace compilazione delle schede tecniche, favorendo un maggiore rigore nella raccolta dati e una più precisa rendicontazione delle performance ambientali.

Il materiale formativo prodotto è stato valorizzato anche oltre l’aula. Le slide e le dispense utilizzate durante i moduli, realizzate con un linguaggio semplice e visivo, sono state affisse in bacheca in prossimità dei reparti produttivi. Questo accorgimento ha permesso di mantenere viva l’attenzione sui contenuti appresi e di estendere l’efficacia formativa anche ai lavoratori che, per motivi organizzativi, non avevano partecipato direttamente alle lezioni. È stato riportato che queste schede sono state consultate spontaneamente anche a

Storie di Formazione 2025

distanza di settimane, suggerendo una forma di apprendimento continuo e distribuito, coerente con la natura operativa del contesto aziendale.

Sul piano culturale, uno degli effetti più rilevanti è stato il rafforzamento dell'identità aziendale intorno ai temi della sostenibilità. I lavoratori hanno percepito che le buone pratiche da loro già adottate venivano finalmente riconosciute, formalizzate e valorizzate come patrimonio collettivo. Questo ha contribuito ad alimentare un senso di appartenenza più forte e a rafforzare la motivazione interna. In azienda si è consolidata l'idea che la sostenibilità non sia una prerogativa del management o dei tecnici, ma una responsabilità condivisa che può, e deve, essere esercitata da ciascun lavoratore, a partire dal proprio ruolo.

Un altro cambiamento segnalato riguarda l'adozione di un lessico tecnico più preciso, derivato direttamente dai contenuti trattati in aula. Termini come "impronta idrica", "GHG", "efficientamento energetico" o "catena del freddo" sono entrati a far parte del linguaggio comune, contribuendo a uniformare la comunicazione interna e a facilitare la trascrizione di procedure e documenti. Questo aggiornamento linguistico, sebbene apparentemente secondario, ha reso più fluido anche il dialogo con gli interlocutori esterni, in particolare i referenti della GDO, che si aspettano sempre più frequentemente una comunicazione allineata agli standard ambientali internazionali.

Secondo quanto riferito dai responsabili, la formazione ha avuto un ruolo di catalizzatore, accelerando dinamiche di cambiamento già in atto e creando le condizioni per una più ampia e sistemica evoluzione aziendale. Le trasformazioni osservate non si sono esaurite con la fine dei corsi, ma si sono protratte nel tempo, generando nuovi spunti di miglioramento e nuove domande, a dimostrazione della vitalità del processo attivato. La direzione aziendale ha espresso l'intenzione di proseguire su questo percorso, strutturando nuove iniziative che possano consolidare quanto già realizzato e accompagnare l'impresa lungo le successive tappe della transizione sostenibile, con una crescente integrazione tra cultura operativa, innovazione ambientale e qualità organizzativa.

A completamento del quadro emerso, i referenti aziendali evidenziano come il percorso formativo abbia agito anche come leva di consolidamento organizzativo in un momento caratterizzato da forti trasformazioni. In un contesto in cui l'azienda è impegnata in un processo di evoluzione identitaria e di adeguamento agli standard richiesti dai clienti internazionali, la formazione ha rappresentato uno strumento efficace per rafforzare la coesione interna e valorizzare il patrimonio di competenze già presente. La possibilità di tradurre pratiche intuitive in azioni consapevoli, condivise e documentate ha permesso di superare forme di delega implicita, diffondendo una cultura della responsabilità diffusa. La scelta di coinvolgere direttamente il personale operativo e di integrare la formazione nei ritmi e negli spazi della produzione si è rivelata decisiva nel favorire l'adesione al percorso e nell'amplificare la portata dei risultati. Il riconoscimento delle pratiche esistenti, l'adozione di un linguaggio condiviso, la visibilità dei contenuti attraverso supporti duraturi e la possibilità di applicare immediatamente quanto appreso hanno creato le condizioni per un apprendimento autentico, capace di trasformarsi in cambiamento duraturo. Secondo i responsabili, il successo del piano formativo risiede anche proprio nella sua capacità di integrare dimensione tecnica, organizzativa e culturale in un unico processo coerente, che ha rafforzato la preparazione del personale e, al contempo, ha generato nuove consapevolezze rispetto al ruolo strategico che ciascuno può giocare nella transizione sostenibile dell'impresa.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo ha rappresentato per Gelati Pepino 1884 non solo un'occasione di aggiornamento tecnico, ma un vero e proprio volano di cambiamento organizzativo e culturale. L'esperienza ha dimostrato che la formazione, se progettata in modo mirato e integrata nei processi aziendali, può agire da fattore abilitante per l'innovazione sostenibile, contribuendo a rafforzare il capitale umano, migliorare l'efficienza operativa e consolidare le relazioni interne. L'approccio adottato, basato su coinvolgimento diretto, applicazione concreta e riconoscimento delle pratiche esistenti, ha favorito una partecipazione attiva e un apprendimento duraturo. I cambiamenti osservati testimoniano una maturazione diffusa della consapevolezza ambientale e l'emergere

Storie di Formazione 2025

di una cultura della responsabilità condivisa. In questo senso, la formazione si è confermata come leva strategica per affrontare con maggiore preparazione e coesione le sfide poste dalla transizione ecologica e dalle nuove richieste del mercato.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'analisi degli elementi che hanno favorito l'efficacia e l'impatto del piano formativo realizzato da Gelati Pepino 1884 consente di individuare una serie di fattori abilitanti che si sono rivelati determinanti per il successo dell'intervento, sia in termini di partecipazione sia rispetto alla qualità degli apprendimenti e alla loro integrazione nei processi aziendali. Tali elementi si collocano a diversi livelli: strategico, organizzativo, culturale, metodologico e relazionale, e concorrono nel loro insieme a definire un ambiente favorevole all'apprendimento e al cambiamento.

Un primo elemento abilitante è rappresentato dalla chiarezza degli obiettivi strategici, espressa fin dalla fase preliminare di analisi del fabbisogno. Il piano formativo è stato percepito come un'occasione concreta per affrontare questioni reali e sentite, già oggetto di riflessione interna da parte della direzione. Il legame diretto tra contenuti formativi e priorità aziendali, in particolare la necessità di rispondere alle richieste ESG dei clienti GDO, ha permesso di rafforzare il senso di urgenza e di pertinenza dell'intervento, generando un maggiore ingaggio da parte dei partecipanti e una più solida legittimazione interna del percorso formativo.

A ciò si è aggiunta la presenza di competenze interne qualificate e distribuite, che hanno facilitato la progettazione, la realizzazione e il monitoraggio del piano. In particolare, la figura tecnica che ha curato l'analisi dei fabbisogni e la predisposizione dei materiali didattici ha svolto un ruolo fondamentale, ponendosi come ponte tra la dimensione strategica e quella operativa. Il fatto che la formazione sia stata erogata da una risorsa interna con esperienza diretta dei processi, conoscenza approfondita dell'organizzazione e familiarità con il linguaggio e la cultura aziendale, ha contribuito in modo sostanziale all'efficacia dell'intervento, abbattendo le barriere comunicative e garantendo una maggiore aderenza dei contenuti alle situazioni concrete.

Un ulteriore fattore abilitante risiede nell'integrazione tra ambiente produttivo e ambiente formativo. La scelta di realizzare i moduli formativi all'interno dello stabilimento, in uno spazio fisicamente accessibile e simbolicamente riconoscibile, ha rappresentato un'opzione logistica funzionale e ha anche supportato la veicolazione del messaggio culturale che la formazione non è un momento separato dal lavoro, ma un'estensione della pratica quotidiana, un'occasione per riflettere, migliorare e condividere. La prossimità fisica tra aula e linee produttive ha reso possibile un'osmosi continua tra teoria e prassi, tra apprendimento e applicazione, rafforzando la percezione di coerenza e utilità da parte dei partecipanti.

Non meno rilevante è il modello relazionale e comunicativo che caratterizza l'organizzazione. Gelati Pepino 1884 presenta una struttura a forte coesione interna, con relazioni stabili, fiduciarie e non gerarchiche. Questa configurazione favorisce un clima collaborativo e aperto, in cui le proposte formative possono emergere in modo informale e fluido, e in cui l'apprendimento non è vissuto come valutazione, ma come occasione di crescita condivisa. I partecipanti hanno infatti riportato un atteggiamento positivo verso la formazione, motivato non solo dalla rilevanza dei contenuti, ma anche dal modo in cui sono stati presentati, discussi e integrati con la vita lavorativa.

Dal punto di vista metodologico, la personalizzazione dell'intervento formativo ha costituito un ulteriore fattore di successo. La possibilità di adattare gli orari, la composizione dei gruppi e il ritmo delle lezioni alle esigenze dei reparti ha permesso di evitare interruzioni o sovraccarichi, mantenendo alta l'attenzione e il coinvolgimento. La modulazione dell'intervento, costruita con attenzione artigianale e non secondo uno schema rigido, ha rappresentato un elemento chiave per valorizzare le specificità di ciascun partecipante e per favorire l'apprendimento situato.

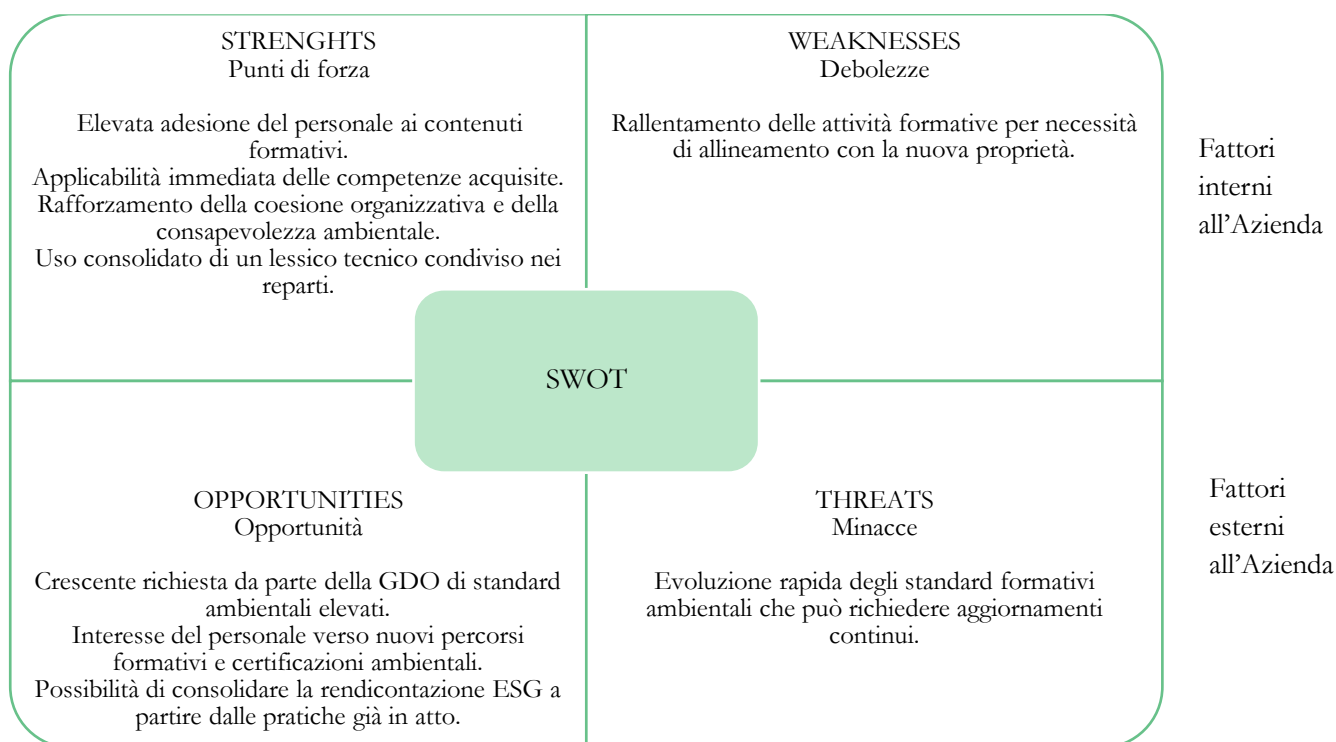
Anche il sistema di supporto alla partecipazione ha giocato un ruolo significativo. La predisposizione di materiali didattici visivi, la presenza di dispense affisse in bacheca, la possibilità di accedere alle informazioni anche fuori dall'aula hanno ampliato la portata dell'intervento, contribuendo a una maggiore internalizzazione degli apprendimenti. La bacheca formativa è divenuta uno strumento simbolico e pratico di continuità, consolidando il valore della formazione come parte integrante del contesto organizzativo.

Storie di Formazione 2025

Dal punto di vista della valutazione, l'integrazione tra strumenti formali e osservazione informale ha consentito di cogliere non solo la comprensione dei contenuti, ma anche le trasformazioni comportamentali, culturali e organizzative più profonde. Il monitoraggio distribuito nel tempo, attraverso il confronto tra colleghi, la raccolta di proposte migliorative, l'attenzione a piccoli segnali di cambiamento nelle pratiche quotidiane, ha permesso di costruire una lettura ricca e articolata degli esiti formativi, valorizzando il sapere implicito e le dinamiche di apprendimento diffuso.

Un ulteriore elemento abilitante può essere individuato nella stabilità e maturità del personale coinvolto. L'anzianità media dei lavoratori e la bassa rotazione dei ruoli hanno favorito la sedimentazione dei contenuti, l'emersione di una memoria condivisa e la possibilità di costruire la formazione su basi già solide. Il personale si è mostrato ricettivo e proattivo, contribuendo attivamente all'adattamento dei contenuti e all'identificazione di nuove aree di miglioramento.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



Infine, va sottolineato il ruolo della connessione tra sostenibilità ambientale e identità aziendale. L'intervento formativo non è stato presentato come un adeguamento tecnico o come una risposta esterna a richieste normative, bensì come parte di un percorso valoriale già avviato, coerente con la storia, la reputazione e le aspirazioni dell'impresa. Questo posizionamento ha rafforzato il senso di significato e di appartenenza, rendendo l'apprendimento più motivante e l'adozione dei contenuti più naturale.

Tutti questi elementi, nel loro insieme, definiscono un ecosistema favorevole all'apprendimento, in cui la formazione risulta integrata con la cultura organizzativa, i processi decisionali, le pratiche quotidiane e le prospettive strategiche. La capacità di tenere insieme dimensione tecnica e relazionale, formalizzazione e adattamento, contenuti specialistici e cultura condivisa, rappresenta il principale punto di forza del piano realizzato, e un modello di riferimento per contesti simili.

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza formativa realizzata da Gelati Pepino 1884 nell'ambito del piano "MENSA – Minimizzare le Emissioni con Nuove Strategie per l'Agroalimentare" ha messo in luce una serie di prassi distintive che ne hanno favorito il successo e che si configurano come modelli trasferibili anche in contesti produttivi analoghi. Si tratta di pratiche che non derivano da una strutturazione teorica o da una standardizzazione esterna, ma che affondano le radici nella cultura organizzativa dell'impresa, nella qualità delle relazioni interne e nella capacità di costruire percorsi formativi aderenti alla realtà operativa. Tra queste, ne emergono tre in particolare, che appaiono replicabili in altri contesti industriali attenti alla sostenibilità e alla valorizzazione del capitale umano: la formalizzazione interna delle competenze tecniche, l'uso strategico degli spazi comuni per la sedimentazione degli apprendimenti, e l'integrazione tra attività produttiva e calendarizzazione formativa.

La prima buona prassi riguarda la valorizzazione delle competenze interne nella progettazione e nella conduzione del percorso formativo. L'azienda ha scelto di non esternalizzare le attività didattiche, affidandole invece a una figura tecnica interna con una solida esperienza ambientale e impiantistica, incaricata di costruire i contenuti in collaborazione con la direzione e con la responsabile della formazione. Le lezioni sono poi state erogate direttamente da quest'ultima, che conosceva in profondità i destinatari e le dinamiche aziendali. Questo approccio ha consentito non solo di contenere i costi, ma soprattutto di costruire un linguaggio formativo pienamente coerente con la cultura organizzativa dell'impresa, privo di tecnicismi e capace di rendere i contenuti accessibili anche a personale operativo privo di formazione specialistica. La prossimità tra chi insegna e chi apprende ha favorito la partecipazione attiva, generato un clima di fiducia e rafforzato il senso di responsabilità condivisa verso gli obiettivi ambientali. Si tratta di una prassi tanto più rilevante in imprese caratterizzate da forte coesione interna, in cui la valorizzazione del sapere esperienziale rappresenta un elemento strategico e identitario.

Una seconda buona prassi è rappresentata dall'utilizzo degli spazi informali, in particolare delle bacheche aziendali, come strumenti di supporto alla continuità degli apprendimenti. La documentazione prodotta durante il corso, in particolare slide e schede tecniche, è stata stampata e affissa in punti di passaggio comuni, visibili a tutto il personale. Questa scelta ha risposto alla necessità di mantenere alta l'attenzione sui temi trattati anche al di fuori delle ore d'aula, rendendo i materiali costantemente accessibili e favorendo così la riflessione individuale e il confronto tra colleghi. La bacheca, in questo caso, ha assunto una funzione pedagogica, trasformandosi in uno spazio di memoria e rinforzo, utile anche per chi non aveva partecipato direttamente. Questa modalità, semplice ma efficace, può essere replicata facilmente in molte realtà produttive, purché vi sia una regia interna in grado di curare la visibilità e l'aggiornamento dei contenuti affissi, e un contesto organizzativo che riconosca il valore della formazione come processo continuo e distribuito.

La terza buona prassi riguarda la pianificazione flessibile della formazione, integrata nei ritmi produttivi e costruita su misura in base alle disponibilità effettive delle persone. L'erogazione dei moduli è stata attentamente coordinata con la direzione e con i responsabili di reparto, distribuendosi su più giornate e adattandosi alle esigenze dei turni e dei carichi di lavoro. Alcune sessioni sono state organizzate con piccoli gruppi, altre in modalità individuale, pur di garantire la massima partecipazione senza incidere negativamente sull'organizzazione del lavoro. Questa prassi ha richiesto un investimento significativo in termini di attenzione e coordinamento, ma ha permesso di evitare interruzioni nei flussi produttivi e, soprattutto, di mantenere alto il livello di motivazione tra i partecipanti. È una prassi replicabile, a condizione che l'azienda sia disposta a riconoscere il valore della formazione come parte integrante dell'organizzazione del lavoro, e non come attività separata o accessoria.

Queste tre buone prassi esprimono una coerenza complessiva tra strategia formativa, cultura aziendale e sostenibilità organizzativa. La loro replicabilità non risiede tanto negli strumenti adottati, quanto nella postura culturale che le sottende: una formazione non calata dall'alto, ma costruita su misura, integrata nel quotidiano e fondata su relazioni di prossimità e responsabilità condivisa. In tal senso, l'esperienza di Gelati Pepino 1884 rappresenta un esempio virtuoso di come sia possibile attivare processi trasformativi rilevanti anche in contesti

Storie di Formazione 2025

produttivi di piccole dimensioni, senza stravolgere l'organizzazione ma valorizzandone le risorse e le intelligenze già presenti.

5.3 – Conclusioni

Il piano formativo realizzato da Gelati Pepino 1884 nell'ambito del progetto “MENSA – Minimizzare le Emissioni con Nuove Strategie per l'Agroalimentare” si configura come un'esperienza interessante di integrazione tra innovazione sostenibile, valorizzazione delle competenze interne e consolidamento organizzativo. In un momento caratterizzato da importanti trasformazioni aziendali, legate sia al mutamento degli assetti proprietari sia all'evoluzione degli standard richiesti dai clienti della GDO, la formazione ha svolto una funzione strategica, contribuendo a rafforzare la coerenza interna, ad aumentare la consapevolezza ambientale diffusa e a rendere più solido il posizionamento dell'impresa nel mercato contemporaneo.

L'intervento ha generato un cambiamento che ha coinvolto ruoli, linguaggi, prassi operative e cultura aziendale. La capacità di costruire percorsi formativi su misura, pienamente inseriti nei flussi produttivi e basati su risorse interne, ha rappresentato un fattore abilitante decisivo. La progettazione attenta, la personalizzazione dei contenuti, la flessibilità organizzativa e la valorizzazione dei saperi taciti hanno permesso di attivare un processo trasformativo che ha superato i confini dell'aula per tradursi in comportamenti osservabili, nuove prassi condivise e maggiore responsabilizzazione del personale.

Le esperienze e i risultati documentati confermano come, in contesti produttivi coesi e culturalmente solidi, la formazione possa agire come leva trasversale per affrontare con efficacia le sfide poste dalla transizione ecologica. L'interiorizzazione dei contenuti, la loro applicazione concreta, la diffusione spontanea delle conoscenze e il rafforzamento della comunicazione interna costituiscono indicatori qualitativi di successo, difficilmente ottenibili in assenza di una piena adesione valoriale da parte dell'organizzazione.

Il piano ha dimostrato che è possibile conciliare qualità artigianale e crescita industriale, memoria storica e innovazione sostenibile, tradizione aziendale e nuove responsabilità ambientali, attraverso un uso consapevole e strategico della formazione continua. Il caso di Gelati Pepino 1884 offre pertanto uno scenario di riferimento per altre imprese del comparto agroalimentare che intendano rafforzare la propria competitività facendo leva su cultura organizzativa, capitale umano e coerenza strategica.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “MENSA – Minimizzare le Emissioni con Nuove Strategie per l’Agroalimentare” (AVI/157/22A - ID 356107): formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Sito aziendale:

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

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	GELATI PEPINO 1884 SPA
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Produzione e commercializzazione di gelati e dessert surgelati (catena del freddo)
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☒ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 356107 Titolo Piano: MENSA – Minimizzare le Emissioni con Nuove Strategie per l'Agroalimentare Soggetto Attuatore: Poliedra Progetti Integrati Spa
Tematiche formative	GHG e processi di efficientamento della catena del freddo; Water footprint e standard ISO-14046; Green marketing e comunicazione della sostenibilità; Redazione di KPI ambientali per la reportistica ESG
Modalità didattiche	Lezioni frontali in aula con docenti esperti, affiancate da esercitazioni applicative, analisi di buone pratiche, strumenti visuali (slide e schede tecniche), condivisione finale dei materiali in bacheca.
Risultati della formazione	Sono emersi impatti concreti sui processi (ottimizzazione del lavaggio impianti e riuso delle acque di raffreddamento), comportamenti più consapevoli nei reparti, ampliamento della partecipazione ai temi ESG da parte di figure non tecniche. Migliorata la comunicazione tra reparti e l'utilizzo del linguaggio tecnico.
Buone Prassi Formative	Valorizzazione della docenza interna tecnica e personalizzata; uso strategico delle bacheche per la sedimentazione degli apprendimenti; pianificazione formativa flessibile e integrata ai ritmi produttivi.