

Storie di Formazione 2025

MOLLIFICIO ASTIGIANO SRL SOCIETA' BENEFIT

Transizione verde ed Economia Circolare

MOLLIFICIO ASTIGIANO TRA CARBON FOOTPRINT, BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO ORGANIZZATIVO ORIENTATO AGLI SDG

Storie di Formazione 2025

Autore: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: ID 356026

Titolo del Piano Formativo: CAFFEE – CARbon Footprint e Formazione per l'Efficienza Energetica

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.....	8
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	9
2.4 – Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	12
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	12
3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione.....	13
3.3 – Considerazioni riepilogative	15
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	16
4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione.....	16
4.2 – Considerazioni riepilogative	17
Capitolo 5 – Conclusioni	18
5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione.....	18
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	19
5.3 – Conclusioni	20
Bibliografia e Sitografia	21
Allegato A - Scheda Sintetica	22

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Il Molificio Astigiano Srl Società Benefit è un'impresa piemontese fondata nel 1979, specializzata nella produzione di molle per applicazioni industriali e agricole. Operante nel settore della meccanica di precisione, l'azienda ha consolidato nel tempo un profilo di affidabilità e qualità, distinguendosi per la capacità di rispondere con tempestività e competenza alle esigenze di commesse diversificate, provenienti da comparti ad alta specializzazione come l'automotive, il packaging, il food-tech e la componentistica per attrezzature tecniche. Il parco macchine aziendale include 31 impianti produttivi, di cui 21 a controllo numerico, dislocati nella sede produttiva di Belveglio, in un'area complessiva di circa 4.750 metri quadrati. L'organico conta 19 addetti, impiegati nelle aree di produzione, qualità, logistica e amministrazione.

L'impresa si caratterizza per una forte radicazione territoriale e per una visione strategica orientata all'innovazione sostenibile, che si è tradotta in investimenti mirati alla transizione ambientale, all'efficientamento energetico e alla digitalizzazione dei processi. In particolare, il Molificio Astigiano è stato tra i primi operatori della filiera meccanica locale a ottenere la certificazione ISO 14001 e ad avviare un percorso strutturato per la rendicontazione delle emissioni di CO₂ secondo lo standard ISO 14064. Il posizionamento all'interno di una rete produttiva attenta alla decarbonizzazione, unito alla recente trasformazione in Società Benefit, ha rafforzato ulteriormente la vocazione dell'impresa verso la sostenibilità e l'adozione di modelli organizzativi innovativi.

Nel quadro di questa evoluzione, il piano formativo finanziato con il progetto CAFFEE – Carbon Footprint e Formazione per l'Efficienza Energetica è stato concepito come strumento strategico per accompagnare il consolidamento delle competenze interne in ambito ESG e supportare il passaggio da una gestione consulenziale a un presidio autonomo delle attività di monitoraggio, rendicontazione e comunicazione ambientale. Le azioni formative previste hanno interessato tutte le principali funzioni aziendali – dalla produzione agli acquisti, dalla qualità alla logistica – e hanno riguardato sia la comprensione della normativa e dei metodi di calcolo dell'impronta di carbonio, sia l'acquisizione di strumenti operativi per il monitoraggio, la mitigazione e la reportistica delle emissioni.

La scelta di includere il Molificio Astigiano nelle Storie di Formazione 2025 è motivata dalla coerenza tra le traiettorie di sviluppo aziendale e gli obiettivi della formazione continua. Il caso risulta particolarmente significativo per comprendere come un'impresa radicata nel territorio, pur operando in un comparto tradizionale e con risorse limitate, possa utilizzare la leva formativa per rafforzare il presidio di tematiche ambientali avanzate, costruire competenze interne su standard emergenti e orientare il proprio modello organizzativo verso una maggiore integrazione tra sostenibilità e competitività.

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
Carbon footprint e carbon neutrality per la gestione delle emissioni- mod.1	Impatto ambientale	16
Carbon footprint e impatto ambientale: indicatori di controllo e monitoraggio del progetto e KPI	Impatto ambientale	40
Carbon footprint: tecniche per l'inventario GHG	Impatto ambientale	20
Carbon neutrality: azioni di mitigazione e compensazione	Impatto ambientale	20
Strumenti legislativi per la benefit corporation	Impatto ambientale	24
Carbon footprint e carbon neutrality per la gestione delle emissioni- mod.2	Impatto ambientale	24
Processi per la certificazione ISO-14067	Impatto ambientale	16

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Mollificio Astigiano nasce nel 1979 a Cortiglione (AT) come impresa artigiana a conduzione familiare, fondata da Carlo Giovine insieme alla madre Erma Scarabotto. L'attività si avvia con una superficie produttiva di 300 mq e un organico iniziale di tre persone. Inizialmente orientato al mercato dell'automobile, già nel 1981 l'azienda diversifica la propria offerta con l'ingresso nel settore dell'imbottigliamento, ampliando così il portafoglio clienti e il proprio posizionamento industriale. Fin dalle origini, accanto alla vocazione industriale, si sviluppa un'identità produttiva, sensibile anche al mondo agricolo, al quale l'azienda fornisce soluzioni tecniche specifiche, tra cui molle piegate, distanziali, spiruline e gancetteria per vigneti, affermandosi in una duplice traiettoria di sviluppo che si riflette ancora oggi nella gamma di prodotti e clienti serviti.

Negli anni successivi, il Mollificio Astigiano avvia un processo progressivo di automazione e innovazione tecnologica: nel 1994, l'impresa investe nell'acquisto di macchinari elettromeccanici per la realizzazione di molle a spirale, incrementando le proprie capacità produttive e occupazionali. Il numero di persone impiegate cresce progressivamente, passando da 8 unità nel 1994 a 14 nel 1997, anno in cui viene costruito il primo stabilimento di 1.920 mq e si realizza il trasferimento a Belveglia (AT), sede tuttora operativa. Il passaggio a una nuova ragione sociale – Nuovo Mollificio Astigiano SNC – avviene nel 2009, accompagnando una fase di crescita organizzativa e imprenditoriale che culmina con l'ampliamento strutturale del 2017, grazie alla costruzione di un secondo edificio di 1250mq. e successivamente nel 2023 di un magazzino di 900mq che porta la superficie coperta complessiva a 4750 mq. Attualmente l'azienda occupa 19 addetti.

Oggi il Mollificio Astigiano è una realtà affermata nella produzione di molle tecniche per applicazioni industriali ad alta specializzazione. L'impresa opera in una nicchia del settore metalmeccanico che richiede precisione, affidabilità e flessibilità, e serve clienti appartenenti a settori eterogenei quali automotive, imbottigliamento, elettrodomestico, meccanica di precisione e agricoltura. Il catalogo comprende molle a compressione, trazione, torsione, molle a nastro, spiruline, molle per stampi e componenti piegati su disegno, realizzati in base alle specifiche tecniche fornite dal cliente. L'organizzazione del lavoro prevede l'integrazione tra lavorazioni automatizzate, isole robotizzate e attività manuali specialistiche, con un controllo qualità continuo lungo tutte le fasi produttive.

Il posizionamento competitivo dell'azienda si fonda su alcuni tratti distintivi consolidati nel tempo: la capacità di rispondere a commesse complesse anche di piccole dimensioni, l'attenzione personalizzata al cliente, l'elevata specializzazione tecnica del personale e un'organizzazione snella ma strutturata. A differenza di altri attori del comparto molle, che operano su scala maggiore e con approccio industriale orientato al mercato estero, il Mollificio Astigiano ha scelto di mantenere un modello di produzione fortemente integrato con il territorio, orientato alla qualità e alla sostenibilità più che alla quantità. Il team operativo interno, denominato "Spring Team", lavora in modo interfunzionale, condividendo settimanalmente obiettivi, carichi produttivi e scelte di miglioramento continuo, secondo una logica di corresponsabilità e coinvolgimento diffuso.

La certificazione UNI EN ISO 9001:2015 garantisce l'elevata qualità dei prodotti e dei servizi offerti, con un sistema produttivo capace di rispondere in modo personalizzato alle esigenze del cliente, attraverso la tracciabilità dei materiali e l'impiego di tecnologie avanzate di progettazione CAD-CAM, controllo dimensionale automatico e simulazione delle prestazioni mediante software di calcolo (HEXAGON). L'ingegnerizzazione interna, supportata da sistemi di retroazione automatica e sensori ottici, consente di intercettare in tempo reale eventuali deviazioni dai parametri richiesti, correggendo automaticamente la produzione. Su richiesta, l'azienda è in grado di realizzare prove di fatica e stime di durata delle molle, anche su piccoli lotti.

Storie di Formazione 2025

Dal 2018, l'adesione alla norma UNI EN ISO 14001:2015 ha formalizzato l'impegno costante dell'azienda nella riduzione dell'impatto ambientale, testimoniato da azioni concrete come il recupero dell'acqua piovana, il trattamento delle acque reflue, l'impiego di pannelli fotovoltaici e l'adozione di mezzi aziendali elettrici. La politica ambientale si integra in un approccio sistemico che include anche l'eliminazione di sostanze pericolose secondo la direttiva RoHS. A partire dal 2023, l'azienda ha adottato lo standard ISO 14064 per la misurazione della propria carbon footprint, rendicontando in modo completo le emissioni Scope 1, 2, 3, 4 e 6 e avviando un piano di compensazione ambientale basato sulla piantumazione programmata di alberi proporzionali ai TEP (tonnellata equivalente di petrolio) risparmiati.

Sul piano della sicurezza, il Mollificio Astigiano è certificato UNI EN ISO 45001, con un sistema di gestione orientato alla prevenzione dei rischi e alla tutela della salute dei lavoratori, attraverso analisi periodiche (DVR), formazione continua e adozione di misure specifiche per il contenimento di rumori, vibrazioni, emissioni e agenti chimici. Il tasso di infortuni e di malattie professionali è pari a zero, e l'azienda adotta un piano di sorveglianza sanitaria e aggiornamento continuo, che include anche corsi interni trimestrali.

In materia di responsabilità sociale, l'azienda si è dotata di un sistema conforme allo standard SA8000, fondato sui principi della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e delle convenzioni ILO, con l'obiettivo di valorizzare il capitale umano e promuovere una cultura d'impresa etica, inclusiva e rispettosa della dignità dei lavoratori. Questo orientamento è coerente con la vocazione a lungo termine dell'impresa a operare come Società Benefit. La trasformazione giuridica avvenuta il 1° gennaio 2023, con il passaggio a Mollificio Astigiano Srl Società Benefit, segna infatti un'evoluzione profonda del modello di impresa, che unisce la solidità tecnica alla vocazione per la sostenibilità sociale e ambientale. La missione dichiarata si sintetizza nel motto "Fare le cose bene facendo del bene", espressione di una visione ispirata ai valori di Adriano Olivetti, che pone al centro la dignità del lavoro, il benessere delle persone e l'armonia con il territorio.

Completa il quadro il riconoscimento MOCA, che certifica l'idoneità delle molle prodotte per il contatto con alimenti, in conformità ai regolamenti europei 1935/2004 e 2023/2006 e al DM 21/03/1973. L'azienda è in grado di fornire, per ogni articolo MOCA, la dichiarazione di conformità completa e aggiornata, e si sottopone a verifiche periodiche condotte da enti indipendenti accreditati come ICIM, garantendo la sicurezza igienica dei prodotti destinati al settore alimentare.

Il sistema di gestione integrato, che combina tutte le certificazioni sopra elencate, viene monitorato da un apposito comitato interno – il Social Performance Team – incaricato di valutare il raggiungimento degli obiettivi ESG, redigere la relazione annuale di impatto e proporre azioni di miglioramento. A supporto di questo impianto gestionale, l'azienda ha adottato anche un Codice Etico e un sistema di segnalazione accessibile anche in forma anonima, esteso a fornitori e collaboratori esterni, per rafforzare il presidio dei valori di trasparenza e integrità.

Il Mollificio Astigiano opera in un comparto manifatturiero altamente specializzato, riconducibile alla meccanica di precisione, con un core business rappresentato dalla produzione di molle tecniche su specifica del cliente. Le molle realizzate trovano applicazione in una pluralità di settori industriali – dall'alimentare all'automotive, dall'enotecnico alla meccanica agricola e alla componentistica di impianti – rispondendo a esigenze di performance, sicurezza e durabilità in contesti spesso critici dal punto di vista operativo.

Il settore delle molle in Italia rappresenta una nicchia ad alta intensità tecnologica e di know-how. Le imprese che operano nel settore si differenziano per dimensioni, volumi produttivi, segmenti serviti e grado di integrazione con le filiere di riferimento. Alcune operano con volumi industriali orientati prevalentemente all'export e ai grandi clienti della componentistica automotive o della produzione di massa, mentre altre – come il Mollificio Astigiano – si specializzano nella produzione su commessa di molle ad alto valore aggiunto, con tirature limitate, elevato grado di personalizzazione e destinazione a settori ad alta variabilità produttiva.

In questo scenario, il Mollificio Astigiano ha scelto un posizionamento distintivo, orientato non al mercato dei grandi volumi, ma alla flessibilità, alla precisione tecnica e alla capacità di servire una clientela eterogenea. L'impresa non si identifica con le aziende leader per dimensione, ma si colloca in una fascia medio-piccola del

Storie di Formazione 2025

comparto, caratterizzata da una forte aderenza ai bisogni del cliente, tempi di risposta rapidi, relazioni dirette e capacità di accompagnare i committenti anche nelle fasi progettuali e di prototipazione. Circa il 50% del fatturato proviene da commesse con sede in Piemonte, mentre il restante è distribuito tra il Nord e il Centro Italia (circa 30%) e una quota estera minoritaria (attorno al 15%), prevalentemente in paesi UE. La scelta di non perseguire strategie di delocalizzazione o internazionalizzazione spinta riflette una volontà strategica di consolidare il presidio del mercato nazionale, rafforzando le relazioni di lungo termine con clienti fidelizzati e connotati da alta specializzazione.

Questa evoluzione del portafoglio clienti ha richiesto al Mollificio Astigiano una costante capacità di riconfigurazione produttiva e tecnologica, passando da un mercato inizialmente orientato alla subfornitura per l'automotive a un panorama molto più frammentato e selettivo, in cui la qualità certificata, la flessibilità progettuale e la tracciabilità dei materiali sono divenute leve competitive centrali.

Un tratto distintivo del posizionamento competitivo aziendale è rappresentato proprio dalla capacità di operare in segmenti a bassa standardizzazione, dove la flessibilità, la capacità di risposta, la relazione diretta con il committente e l'attenzione alla qualità diventano elementi centrali del valore percepito. L'azienda si è costruita una reputazione affidabile nella produzione di molle "invisibili", ovvero componenti spesso non immediatamente riconoscibili nel prodotto finale, ma fondamentali per il suo funzionamento. Questa invisibilità tecnica – una molla che consente il movimento di un braccio robotico, la chiusura di una pinza, l'attivazione di un motore, la sicurezza di un'apparecchiatura per alimenti – è il paradigma stesso dell'efficacia del Mollificio Astigiano: discreta ma essenziale, precisa ma flessibile, tecnica ma vicina al cliente.

La competitività dell'impresa si fonda anche sulla capacità di mantenere un equilibrio dinamico tra specializzazione e versatilità. L'offerta include componenti unici, anche di design (come molle per oggetti da esposizione o meccanismi personalizzati in edizione limitata), ma anche lotti piccoli e replicabili per clienti che necessitano di riordini programmati. L'approccio produttivo artigianale si integra con l'adozione progressiva di tecnologie 4.0, macchine CNC, software di simulazione e tracciabilità digitale, in una logica di continuo miglioramento delle prestazioni operative. La scelta di dotarsi di un magazzino automatico verticalizzato e di dispositivi digitali per la gestione delle commesse (tablet, palmari) ha contribuito a ridurre tempi di risposta, errori e inefficienze, rafforzando la reattività dell'organizzazione.

Dal punto di vista settoriale, il mercato delle molle risente oggi di alcune dinamiche che influenzano anche l'operatività di un'impresa come il Mollificio Astigiano: l'aumento del costo delle materie prime, le richieste crescenti in termini di tracciabilità e sostenibilità ambientale, l'accelerazione nella digitalizzazione dei processi e, non da ultimo, l'attenzione crescente dei clienti alla sicurezza dei fornitori (sia in termini contrattuali che etici). In tale contesto, la certificazione multipla (ISO 9001, 14001, 45001) e l'adozione del bilancio di sostenibilità rappresentano non solo un requisito competitivo, ma anche una forma di posizionamento reputazionale, che consente all'impresa di qualificarsi come partner affidabile, trasparente e proattivo nella gestione dei rischi ESG.

Dal punto di vista competitivo, la strategia aziendale si configura come una forma di nicchia verticale ad alta fedeltà: piuttosto che entrare in concorrenza diretta con i grandi mollifici industriali, il Mollificio Astigiano consolida la propria presenza su segmenti a basso volume e alta complessità tecnica, costruendo relazioni di lungo periodo e sviluppando soluzioni personalizzate. Tale modello si rivela particolarmente resiliente in un contesto economico incerto e frammentato, dove la capacità di adattamento e l'orientamento al cliente costituiscono fattori critici di successo.

Il Mollificio Astigiano rappresenta un esempio emblematico di PMI manifatturiera capace di coniugare specializzazione tecnica, flessibilità operativa e responsabilità sociale. Il suo percorso evolutivo testimonia una capacità di lettura acuta del contesto industriale piemontese e nazionale, unita a una visione lungimirante che ha saputo trasformare vincoli in opportunità, evitando la rincorsa al volume e scegliendo invece la via della qualità, della sostenibilità e dell'innovazione diffusa.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Gli orientamenti strategici del Mollificio Astigiano si fondano su una visione imprenditoriale che unisce attenzione al cliente, innovazione tecnologica, sostenibilità e responsabilità sociale. Negli anni, l'azienda ha saputo evolversi da piccola realtà artigiana a impresa strutturata e riconoscibile, capace di presidiare mercati tecnici ad alta specializzazione attraverso una proposta di valore orientata alla qualità, alla flessibilità e al servizio su misura. Questa traiettoria è stata sostenuta da scelte progressive e coerenti, incentrate sull'automazione dei processi, la digitalizzazione della progettazione, la tracciabilità della produzione, la selezione dei materiali, l'aggiornamento continuo delle competenze e l'integrazione crescente dei principi ESG nei modelli organizzativi.

Negli ultimi venticinque anni l'azienda ha compiuto un'evoluzione significativa, passando da una singola macchina a controllo numerico a un parco macchine completamente automatizzato. Oggi l'impresa dispone di 31 impianti, di cui 21 a controllo numerico computerizzato, dislocati nella sede operativa di Belveglio, per una superficie produttiva complessiva di circa 4.750 mq. Le tecnologie adottate sono in costante aggiornamento, e comprendono sistemi CAD-CAM avanzati, il software di simulazione Hexagon per l'ottimizzazione delle geometrie, robot per la manipolazione interna, e un magazzino verticale automatico che consente di ottimizzare lo spazio in altezza e ridurre i tempi di movimentazione.

L'innovazione tecnologica riguarda anche l'introduzione di strumenti digitali di gestione della commessa: tablet, palmari e software gestionali sono oggi strumenti centrali nella quotidianità operativa, e permettono di aumentare la reattività e ridurre l'errore umano. Il processo di digitalizzazione ha generato un miglioramento sensibile dell'efficienza, con benefici visibili sia sul piano organizzativo che su quello commerciale: ad esempio, la rapidità nel rispondere alle richieste di preventivo o nel verificare la disponibilità dei materiali rappresenta oggi un fattore competitivo determinante, soprattutto in mercati a basso volume e ad alta personalizzazione. Queste trasformazioni sono state sostenute anche attraverso un uso mirato degli incentivi previsti dai piani Industria 4.0, che hanno reso possibili investimenti significativi in robotizzazione e interconnessione. Tuttavia, l'approccio dell'azienda non si limita alla componente tecnologica: al contrario, l'innovazione viene concepita in modo sistemico, includendo anche gli aspetti organizzativi, relazionali e valoriali.

Dal punto di vista organizzativo, un'importante svolta si è verificata nel 2013, con l'acquisizione del Mollificio Iommazzo, specializzato nella produzione di molle a nastro, che ha permesso di ampliare le competenze interne e consolidare il presidio su nicchie produttive ad alta specificità. Questo ampliamento è stato accompagnato, a partire dal 2018, da un percorso ambizioso di transizione ecologica. L'azienda ha ottenuto la certificazione ISO 14001, ha investito in un impianto fotovoltaico da 150 kW (con un investimento di circa 100.000 euro), ha adottato misure per il recupero dell'acqua piovana e la riduzione dei consumi, e ha avviato l'iter per la certificazione ISO 14064, relativa alla carbon footprint.

Il tratto più distintivo di questo percorso è il coinvolgimento attivo del personale nella gestione ambientale. Dopo una prima fase di assessment affidata a consulenti esterni, l'azienda ha scelto di rendere progressivamente autonome le proprie funzioni interne nella gestione del sistema ambientale. In particolare, i responsabili della qualità, della logistica e della produzione sono stati formati e responsabilizzati nella gestione dell'inventario GHG, nella manutenzione dell'impianto fotovoltaico e nella supervisione delle nuove procedure green. Questo processo ha innescato un'evoluzione culturale che tende a valorizzare le competenze trasversali, il senso di responsabilità e il protagonismo diffuso, rafforzando la coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche quotidiane.

L'attenzione alla sostenibilità si è espressa anche attraverso l'ottenimento della certificazione per i materiali a contatto con alimenti (MOCA), particolarmente rilevante per i clienti dell'industria alimentare, e nell'adozione della certificazione ISO 45001 sulla sicurezza. Quest'ultima, sebbene non obbligatoria, rappresenta un segnale forte nei confronti dei clienti, che percepiscono positivamente l'impegno verso la salute e la sicurezza dei lavoratori. Anche la ISO 9001, oggi ampiamente diffusa, continua a rappresentare un requisito di ingresso per numerosi mercati.

Storie di Formazione 2025

Nel 2023, l'impresa ha completato la propria trasformazione statutaria diventando Società Benefit. Questa scelta è stata motivata non tanto da esigenze di marketing, quanto da una profonda coerenza con la cultura aziendale maturata negli anni: il bilancio di sostenibilità viene redatto e pubblicato volontariamente, come strumento di trasparenza verso la comunità e i clienti, e come leva per accedere con maggiore consapevolezza a bandi, progetti e reti di filiera orientate alla decarbonizzazione.

Anche il modello di governance ha seguito un'evoluzione. Da una struttura originariamente centrata sulla proprietà, si è passati verso un assetto più partecipativo, caratterizzato da un codice etico condiviso, da sistemi di segnalazione interna e dalla costituzione di un Social Performance Team incaricato di presidiare le politiche ESG. A livello quotidiano, l'azienda ha implementato pratiche informali di benessere e coesione interna: orto aziendale, mensa, attività sportive e culturali sono strumenti attraverso cui si rafforza il senso di comunità e si valorizza la persona. Questa dimensione valoriale si riflette anche nella formazione, che non è concepita come mero strumento tecnico, ma come leva culturale per abilitare il cambiamento.

Infine, l'impresa ha mostrato lungimiranza nell'anticipare l'evoluzione normativa. Pur non essendo obbligata, in quanto impresa sotto i 20 dipendenti e con un fatturato inferiore ai 25 milioni di euro, il Mollificio Astigiano ha scelto di dotarsi sin d'ora di un sistema di carbon footprint e di pubblicare il proprio bilancio ESG, con l'intento di trovarsi pronto e competente nel momento in cui tali adempimenti diverranno cogenti. L'adesione anticipata a questi standard è quindi parte integrante della strategia competitiva, ma anche espressione di una visione etica e sistemica del ruolo dell'impresa nel territorio.

L'orientamento strategico del Mollificio Astigiano, nel suo insieme, coniuga rigore tecnico, visione di lungo periodo e responsabilità sociale. L'innovazione è vissuta non come un atto straordinario, ma come una condizione permanente: una cultura diffusa che permea ogni scelta progettuale, ogni investimento, ogni relazione con il cliente, con il territorio e con il futuro.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il Mollificio Astigiano ha avviato un percorso strutturato di trasformazione organizzativa, tecnologica e ambientale, con l'obiettivo di rafforzare la propria competitività in settori tecnici ad alta regolamentazione e, al tempo stesso, di consolidare un modello d'impresa sostenibile e responsabile. La strategia aziendale degli ultimi anni si è orientata in modo sempre più esplicito verso l'adozione di pratiche coerenti con i principi ESG, la tracciabilità dei processi, l'efficienza energetica e la valorizzazione delle competenze interne come leva di autonomia gestionale.

A partire dall'ottenimento della certificazione ISO 14001 nel 2018, l'impresa ha avviato un processo di miglioramento continuo che ha incluso sia interventi strutturali – come l'installazione di un impianto fotovoltaico, l'introduzione di veicoli aziendali elettrici e il potenziamento del monitoraggio dei consumi – sia un'evoluzione del modello organizzativo, basato su una maggiore responsabilizzazione delle figure interne e su una progressiva riduzione della dipendenza da consulenti esterni. In tale prospettiva, la formazione assume un ruolo strategico di primo piano, configurandosi come strumento abilitante per trasferire, radicare e consolidare le competenze necessarie all'interno dell'organizzazione.

Il piano formativo realizzato nell'ambito del progetto CAFFEE si inserisce in modo pienamente coerente in questa visione, ponendosi come un passaggio fondamentale nel percorso di rafforzamento delle competenze ambientali. Le azioni previste sono state progettate per accompagnare l'azienda nel raggiungimento di uno degli obiettivi centrali della sua strategia di medio periodo: acquisire internamente la capacità di gestire in autonomia il processo di carbon accounting e di attestare la propria impronta ambientale secondo i requisiti della norma ISO 14064. Tale obiettivo non si esaurisce nella conformità normativa, ma rappresenta una condizione abilitante per la piena integrazione del Mollificio Astigiano nelle filiere industriali – come l'automotive e l'alimentare – che richiedono ai fornitori trasparenza, tracciabilità e rendicontazione ambientale documentata.

Storie di Formazione 2025

Nell'ambito del piano CAFFEE, i percorsi formativi sono stati rivolti in particolare ai responsabili di funzione e ai team leader, con l'obiettivo di dotarli di strumenti tecnici e metodologici per la mappatura delle emissioni, l'individuazione dei confini organizzativi, l'analisi dei flussi energetici e la definizione degli indicatori di performance ambientale. I moduli hanno inoltre approfondito le principali normative di riferimento, tra cui la ISO 14064-1 e la PAS 2060, e hanno fornito una base solida per la comprensione delle azioni di mitigazione e compensazione, anche in ottica di carbon neutrality. Una parte significativa del percorso ha riguardato anche la rendicontazione, la gestione dei dati e la redazione di documenti tecnici da sottoporre a stakeholder interni ed esterni.

Tuttavia, il ruolo della formazione nell'impresa non si esaurisce nella specifica progettazione del piano CAFFEE. L'intervista ha restituito un'immagine nitida di un'azienda che, da anni, considera l'investimento in conoscenza come componente integrale della propria visione imprenditoriale. I percorsi di formazione promossi negli anni hanno riguardato, oltre agli ambiti ambientali, anche la sicurezza sul lavoro, la qualità, la digitalizzazione dei processi, la gestione documentale, la progettazione CAD/CAM, la tracciabilità e l'uso dei software gestionali. In tutti questi casi, la formazione è stata progettata non soltanto per rispondere a requisiti normativi o a fabbisogni tecnici puntuali, ma per sostenere un'evoluzione organizzativa più ampia, fondata su autonomia, flessibilità e consapevolezza diffusa.

Particolarmente significativo è il fatto che la formazione sia stata utilizzata anche per sostenere il cambiamento culturale necessario all'adozione di un nuovo modello di governance della sostenibilità. L'impresa sta infatti promuovendo un passaggio da una gestione ambientale centrata sulla proprietà a un assetto più distribuito e partecipato, in cui i responsabili di funzione – produzione, qualità, logistica, ambiente – assumono un ruolo attivo nella supervisione dei dati, nella definizione delle procedure e nella gestione operativa degli strumenti tecnici. In tale prospettiva, la formazione non trasferisce solo conoscenze, ma diventa leva di responsabilizzazione e di cambiamento culturale interno.

Questo orientamento trova coerenza con il più ampio percorso di evoluzione statutaria e valoriale intrapreso dall'azienda, culminato nel 2023 con l'adozione dello status di Società Benefit. Tale scelta, che attribuisce rilevanza strategica alla creazione di impatti positivi per la comunità, l'ambiente e i lavoratori, implica un rafforzamento delle capacità interne di presidio dei temi ESG e una maggiore consapevolezza nella gestione dei rapporti con gli stakeholder. La formazione è quindi chiamata a supportare non solo le funzioni operative e tecniche, ma anche la dimensione relazionale, reputazionale e comunicativa dell'impresa, in una logica di accountability diffusa.

Per il Mollificio Astigiano, la formazione si configura come uno strumento di crescita integrato nei processi aziendali e coerente con la visione di lungo termine. Essa consente di accompagnare l'evoluzione tecnologica e ambientale con un corrispondente rafforzamento delle competenze umane e organizzative, riducendo il rischio di obsolescenza interna e favorendo un posizionamento competitivo fondato sulla qualità, sull'affidabilità e sulla trasparenza. In questa cornice, il piano CAFFEE non rappresenta un intervento isolato, ma l'ultima tappa di un percorso più ampio e lungimirante, in cui la formazione diventa uno dei principali fattori di resilienza e trasformazione sostenibile.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Per il Mollificio Astigiano, la formazione rappresenta uno degli assi portanti della trasformazione industriale in corso, in quanto strumento capace di coniugare visione strategica, innovazione sostenibile e crescita delle competenze. In coerenza con l'impegno verso la responsabilità ambientale e sociale, l'azienda ha progressivamente strutturato percorsi formativi mirati a consolidare l'autonomia tecnica e gestionale del personale, rafforzando il presidio interno dei processi chiave. La visione benefit, formalizzata nel 2023, ha reso ancor più evidente la necessità di un approccio alla formazione continua come fattore di resilienza, consapevolezza e posizionamento competitivo. In questa prospettiva, il piano CAFFEE non costituisce un

Storie di Formazione 2025

intervento episodico, ma si inserisce in un percorso evolutivo più ampio, in cui la conoscenza diventa leva abilitante per affrontare le sfide ambientali, tecnologiche e organizzative del prossimo futuro.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo che ha guidato la costruzione del piano CAFFEE per il Molificio Astigiano si inserisce in un più ampio percorso di ridefinizione strategica e culturale dell'impresa, avviato a partire dal 2018 con l'adozione della certificazione ISO 14001 e culminato nel 2023 nella transizione a Società Benefit. Tale processo ha portato l'azienda a ridefinire i propri modelli operativi, gestionali e valoriali, ponendo la sostenibilità ambientale, la responsabilità sociale e l'innovazione organizzativa come pilastri fondanti della nuova identità aziendale. In questo contesto, la formazione continua ha assunto un ruolo di leva strategica per consolidare la trasformazione in atto e per rendere progressivamente autonomo il presidio delle competenze ESG, oggi ancora in parte affidato a consulenti esterni.

L'analisi dei fabbisogni è stata condotta con un approccio qualitativo, integrando il punto di vista della proprietà con il coinvolgimento diretto dei responsabili di funzione, dei team leader e di alcune figure chiave dell'area amministrativa e produttiva. Il confronto interno è stato strutturato su più livelli: da un lato, attraverso un'analisi retrospettiva delle criticità emerse durante le attività precedenti legate alla certificazione ambientale; dall'altro, tramite una mappatura ragionata dei processi aziendali alla luce dei nuovi obiettivi connessi alla carbon footprint e alla rendicontazione ambientale.

La fase preliminare dell'indagine ha fatto emergere un'esigenza prioritaria: disporre di competenze interne in grado di garantire la gestione autonoma, continuativa e trasparente dei requisiti richiesti per il mantenimento e il potenziale ampliamento del sistema di gestione ambientale. Questo obiettivo si è articolato in tre macro-fabbisogni distinti, ma interconnessi: competenze tecnico-normative per la gestione della ISO 14064; competenze analitiche per l'elaborazione di KPI ambientali; competenze gestionali e comunicative per la rendicontazione e il coinvolgimento degli stakeholder.

Il primo fabbisogno di natura tecnico-normativa riguarda la necessità di presidiare in modo diretto e aggiornato le procedure legate alla certificazione della carbon footprint (ISO 14064), oggi affidate a professionisti esterni. La consapevolezza maturata dal management è che, per assicurare continuità e affidabilità al sistema, occorre che i responsabili interni delle aree qualità, produzione e logistica siano in grado di comprendere pienamente gli standard internazionali, di leggere e interpretare la normativa di riferimento (ISO 14064-1, PAS 2060), di definire correttamente i confini organizzativi e temporali, e di compilare in autonomia l'inventario delle emissioni GHG. In questa prospettiva, la formazione è stata intesa come strumento di rafforzamento delle competenze tecnico-regolatorie interne, essenziali per ridurre la dipendenza dai consulenti e per integrare in modo stabile la dimensione ambientale nei processi decisionali aziendali.

Il secondo fabbisogno ha riguardato le competenze analitiche per il trattamento dei dati ambientali e la costruzione di indicatori significativi, in grado di guidare l'azione organizzativa. Dall'intervista è emersa con chiarezza la volontà della direzione di dotarsi di strumenti in grado di misurare l'efficacia delle scelte adottate, rendendo visibili i risultati raggiunti e individuando tempestivamente eventuali criticità. La definizione di KPI ambientali coerenti, personalizzati sui processi reali dell'azienda, è apparsa come un passaggio chiave per rafforzare la capacità di monitoraggio interno e per dialogare in modo competente con partner industriali sempre più attenti alla sostenibilità dei fornitori. La formazione, in questo senso, è stata progettata per fornire ai partecipanti le competenze necessarie a selezionare gli indicatori più adatti, a raccogliere i dati secondo criteri affidabili, e a interpretare i risultati in funzione degli obiettivi di decarbonizzazione, anche in termini di efficienza energetica, uso delle risorse e riduzione degli scarti.

Il terzo fabbisogno, di natura più trasversale, ha riguardato la capacità dell'azienda di elaborare e comunicare in modo efficace i dati ambientali, sia internamente sia verso l'esterno. In vista della redazione di report ESG e della volontà, espressa dalla proprietà, di valorizzare la propria identità di impresa benefit, è emersa l'esigenza di acquisire strumenti e linguaggi per strutturare una narrazione credibile, verificabile e in linea con gli standard internazionali. Ciò ha comportato l'inserimento di moduli formativi dedicati al green marketing, alla

Storie di Formazione 2025

rendicontazione ESG, alla comunicazione dei risultati ottenuti, e alla costruzione di format e schemi di reporting fruibili anche per interlocutori non tecnici.

Il metodo adottato per l'analisi del fabbisogno si è dunque basato su una combinazione di osservazione diretta, ricostruzione storica delle criticità organizzative, analisi dei processi e confronto strategico con la direzione. Particolarmente significativo è stato il ruolo delle figure di coordinamento, che hanno saputo ricondurre le esigenze operative quotidiane a un quadro più ampio di trasformazione sostenibile. In questo senso, l'intervista ha restituito un'immagine molto chiara: l'azienda non ha percepito il piano CAFFEE come una semplice opportunità di finanziamento, ma come un'occasione per attivare un passaggio di scala, da una gestione ambientale "guidata" esternamente a una governance sostenibile autonoma e partecipata.

Il piano ha previsto percorsi differenziati per ruoli e funzioni, calibrando i contenuti sui compiti reali delle figure coinvolte. I responsabili di reparto (avvolgimento e piegatura) hanno partecipato a moduli centrati sul monitoraggio dei consumi e sull'individuazione di azioni di mitigazione legate ai rispettivi settori. I responsabili di funzione (produzione, logistica, qualità) sono stati invece coinvolti in percorsi più ampi, relativi alla costruzione dell'inventario GHG, alla valutazione dell'incertezza, alla gestione documentale e alla rendicontazione. I referenti dell'area amministrativa sono stati formati per contribuire alla redazione dei documenti ESG, alla comunicazione ambientale e all'integrazione dei dati nelle relazioni ufficiali.

Nel complesso, l'analisi del fabbisogno ha restituito un quadro articolato e coerente con le sfide che l'impresa si è posta nel medio periodo. La formazione non è stata concepita come un intervento puntuale, ma come uno strumento per consolidare una cultura aziendale nuova, fondata sulla responsabilità diffusa, sulla misurabilità delle azioni e sull'allineamento tra obiettivi ambientali e crescita d'impresa. Il processo formativo, nato da un'esigenza concreta di rafforzamento interno, ha rappresentato il punto di incontro tra una visione strategica di lungo termine e una quotidianità operativa chiamata a rinnovarsi.

L'analisi del fabbisogno ha dunque restituito un quadro chiaro e articolato delle necessità formative dell'impresa, mettendo in luce non solo le competenze tecniche da rafforzare per il raggiungimento degli obiettivi ambientali, ma anche le condizioni organizzative e operative necessarie per presidiare in autonomia la gestione della carbon footprint. Su queste basi, il Mollificio Astigiano ha delineato un piano formativo mirato, coerente con le direttrici strategiche dell'azienda e progettato in stretta collaborazione con i consulenti ambientali coinvolti nel processo di transizione green. La fase di progettazione e realizzazione degli interventi, descritta nel paragrafo successivo, ha tradotto in contenuti formativi specifici le priorità emerse dall'analisi, configurando un percorso integrato e abilitante rispetto ai nuovi ruoli, strumenti e responsabilità che l'impresa intende consolidare al proprio interno.

3.2 – Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il piano formativo CAFFEE ha preso forma all'interno di un percorso di evoluzione organizzativa già avviato dall'impresa, finalizzato a rafforzare l'autonomia nella gestione dei temi ambientali, in particolare in relazione alla misurazione e rendicontazione della carbon footprint secondo lo standard ISO 14064. La progettazione della formazione è stata quindi strettamente guidata dagli obiettivi aziendali: colmare i gap di competenze interne, disporre di strumenti operativi per il calcolo delle emissioni e costruire una base solida per la redazione del bilancio di sostenibilità in coerenza con il profilo statutario di Società Benefit.

Il processo è stato avviato con il supporto dello studio di consulenza già incaricato delle certificazioni ambientali e gestionali dell'impresa. Tale studio ha proposto una serie di azioni formative riferite alla carbon footprint, da cui l'azienda ha selezionato quelle ritenute più utili e coerenti con gli obiettivi perseguiti. In particolare, è stata identificata la norma ISO 14064-1 come standard di riferimento per l'intero piano, non solo per la fase di calcolo, ma anche per l'impostazione delle procedure e dei confini organizzativi, temporali e funzionali del sistema di monitoraggio delle emissioni. Il ruolo della consulenza si è quindi rivelato centrale nella fase iniziale, non solo per il supporto tecnico, ma anche per la co-progettazione dei contenuti e dei materiali formativi.

Storie di Formazione 2025

Dal punto di vista metodologico, la progettazione ha adottato un'impostazione marcatamente operativa. Sebbene i contenuti teorici abbiano occupato una parte importante del percorso, è stato chiaro fin dall'inizio che il principale obiettivo della formazione non era solo la comprensione della normativa, ma la costruzione di strumenti direttamente applicabili all'attività aziendale. I contenuti sono stati pertanto adattati progressivamente alle esigenze dell'impresa, anche grazie a una stretta interlocuzione tra il personale dell'ufficio tecnico e i consulenti incaricati della docenza, che hanno personalizzato le esercitazioni a partire dai dati reali raccolti in azienda. Il risultato è stato lo sviluppo di una tabella Excel operativa, costruita ad hoc e costantemente aggiornata, che consente oggi al team interno di calcolare autonomamente l'impronta di carbonio dei principali processi e componenti, secondo un approccio bottom-up fondato su dati primari e su fattori di conversione riconosciuti a livello internazionale.

La selezione dei destinatari del piano è avvenuta sulla base di criteri funzionali. Sono stati coinvolti in modo diretto la responsabile dei sistemi di gestione, le figure chiave dell'ufficio acquisti e amministrazione e i due capi reparto della produzione. Per queste ultime figure, il coinvolgimento è stato parziale e orientato soprattutto alla condivisione del senso del progetto, alla comprensione del contesto e al supporto nella fase di raccolta dati. Le funzioni amministrative e tecniche hanno invece partecipato attivamente alla formazione frontale e applicata, acquisendo le competenze necessarie per la gestione dei database, la verifica dei fornitori, il calcolo delle emissioni dirette e indirette e la redazione dei report ambientali.

La calendarizzazione del piano è avvenuta nel periodo compreso tra fine 2023 e inizio 2024, articolandosi in diverse sessioni, con una combinazione di lezioni frontali – sia in presenza che online – ed esercitazioni pratiche condotte direttamente in azienda. La parte teorica si è concentrata sui riferimenti normativi e sulle definizioni chiave (emissioni Scope 1, 2, 3, 4 e 6, confini organizzativi, tipologie di fonti emissive, indicatori di performance), mentre la parte applicativa ha richiesto la raccolta e l'analisi di dati aziendali riferiti a consumi elettrici, trasporti, materiali in ingresso e ciclo di vita dei prodotti. Tra gli strumenti di calcolo sono state utilizzate tabelle di conversione, database ufficiali e stime derivate da casi simili, adattati al contesto del Molificio Astigiano.

Particolarmente rilevante si è rivelata la scelta di impiegare dati reali dell'azienda sin dalle prime esercitazioni. Questo approccio ha permesso non solo di migliorare la qualità dell'apprendimento, ma anche di attivare un processo di sensibilizzazione diffusa, che ha toccato tanto le aree tecniche quanto quelle gestionali. I partecipanti hanno potuto osservare in tempo reale le implicazioni delle scelte aziendali sulla carbon footprint complessiva e sono emersi anche risultati inattesi, come ad esempio la rivalutazione dei criteri di selezione dei fornitori (sia per l'energia elettrica che per le materie prime e gli imballaggi), che hanno dato avvio a una riflessione più ampia sui criteri di sostenibilità nella supply chain.

Dal punto di vista didattico, i partecipanti hanno apprezzato la capacità del percorso di “vestirsi su misura” alle specificità aziendali, con un equilibrio tra teoria e pratica e un adattamento costante in itinere dei contenuti. Le esercitazioni hanno permesso di applicare immediatamente quanto appreso, consolidando le competenze e generando un primo livello di autonomia nella gestione della rendicontazione ambientale. Sebbene non siano state distribuite dispense strutturate, i partecipanti hanno prodotto appunti e materiali di lavoro utili anche per l'attività ordinaria post-formazione.

Per quanto riguarda la valutazione degli esiti, l'azienda dispone di un sistema interno che include momenti di verifica continua e strumenti semplici di autovalutazione. In particolare, è stato adottato un questionario annuale che raccoglie percezioni e gap conoscitivi su ambiente, sicurezza e qualità, e che viene utilizzato per orientare gli aggiornamenti formativi e i contenuti delle riunioni settimanali del team. Le competenze acquisite vengono inoltre monitorate nel tempo attraverso l'effettivo utilizzo degli strumenti di calcolo e l'aggiornamento dei dati richiesti per la redazione del bilancio di sostenibilità.

Nel complesso, la progettazione e l'implementazione del piano CAFFEE si sono distinte per coerenza strategica, adattabilità metodologica e rilevanza operativa. La formazione ha risposto a un'esigenza concreta – quella di presidiare internamente il calcolo e la rendicontazione della carbon footprint – e ha contribuito a

Storie di Formazione 2025

rafforzare la cultura organizzativa dell'impresa, abilitando processi di responsabilizzazione e miglioramento continuo. L'efficacia del percorso è stata riconosciuta dai partecipanti, che hanno sottolineato l'utilità dell'approccio pratico, la qualità della docenza e la possibilità di lavorare su dati reali. Sebbene siano emerse alcune criticità nella reperibilità di fattori di conversione specifici per determinati oggetti o materiali, la formazione ha gettato le basi per un presidio stabile e competente del tema ambientale, integrando in modo efficace la dimensione tecnica con quella culturale e organizzativa.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo CAFFEE ha rappresentato per il Molificio Astigiano un'occasione per coniugare obiettivi strategici e operativi, sostenendo il passaggio da una gestione ambientale fondata sull'esternalizzazione a un presidio interno delle competenze ESG. L'analisi del fabbisogno ha messo in luce tre ambiti prioritari – tecnico-normativo, analitico e comunicativo – che sono stati tradotti in percorsi formativi mirati e differenziati per ruoli. La progettazione, realizzata in stretta sinergia con i consulenti ambientali, ha privilegiato l'approccio pratico, l'utilizzo di dati reali e la costruzione di strumenti applicabili. La valutazione interna ha evidenziato un impatto positivo in termini di autonomia operativa, sensibilizzazione trasversale e allineamento culturale. L'esperienza ha rafforzato l'identità dell'azienda come impresa benefit e ha posto le basi per un percorso di miglioramento continuo nella rendicontazione e governance ambientale.

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

Nel corso dell'attività di monitoraggio sono emerse diverse evidenze in merito ai cambiamenti prodotti dalla formazione all'interno dell'organizzazione. I riscontri raccolti dai responsabili e dai partecipanti hanno evidenziato un rafforzamento concreto delle competenze applicative, un'evoluzione nei comportamenti organizzativi e un allineamento più stretto tra obiettivi formativi e strategie aziendali. Il piano CAFFEE ha agito come leva per attivare trasformazioni tangibili nella gestione ambientale, contribuendo ad accrescere l'autonomia interna, la qualità dei flussi informativi e la responsabilizzazione delle figure coinvolte.

Un primo cambiamento rilevato riguarda il passaggio da una gestione eterodiretta a un presidio autonomo dei processi legati alla carbon footprint. Prima della formazione, i dati ambientali venivano elaborati in larga parte da consulenti esterni, con un apporto limitato da parte del personale aziendale. A valle del percorso formativo, è stata riscontrata una capacità interna più solida nel reperire, aggregare e validare i dati relativi alle emissioni. Questo miglioramento ha avuto effetti immediati, in particolare nella predisposizione dell'inventario GHG, che è stato aggiornato in autonomia per la prima volta, senza dover demandare il calcolo dei parametri tecnici a soggetti esterni.

I responsabili hanno segnalato un cambiamento significativo nella comprensione della struttura della norma ISO 14064-1 e dei relativi requisiti. Figure che prima si limitavano a trasmettere i dati richiesti hanno iniziato a interpretare consapevolmente le finalità della raccolta, comprendendo come i diversi ambiti di emissione si distribuiscono nei tre scope previsti. Questa comprensione si è tradotta in una maggiore accuratezza nel definire i confini organizzativi e temporali del monitoraggio, nella capacità di selezionare i fattori di emissione più coerenti con le attività del molificio, e nella possibilità di implementare check interni sui risultati ottenuti. È stato inoltre rilevato un cambiamento nella capacità di gestire i flussi documentali in modo sistematico. In passato, la documentazione tecnica relativa alla carbon footprint risultava spesso dispersa o non tracciabile in modo coerente. La formazione ha reso più chiara la necessità di predisporre e conservare evidenze documentali affidabili, e ha favorito l'adozione di una prassi condivisa nella gestione delle fonti, delle ipotesi di calcolo e degli scostamenti. Questo aspetto è stato considerato determinante anche ai fini del mantenimento delle certificazioni ambientali e dell'interlocuzione con i clienti più esigenti in termini di compliance ESG.

Un altro effetto tangibile ha riguardato il consolidamento di nuove competenze per la definizione e l'utilizzo dei KPI ambientali. In precedenza, l'azienda non disponeva di indicatori strutturati per misurare l'impatto delle attività produttive sull'ambiente. Dopo la formazione, è stata avviata una riflessione interna su come costruire una dashboard di indicatori di performance ambientale, con obiettivi di monitoraggio differenziati per reparti e aree funzionali. In particolare, è stato osservato che i responsabili dei reparti tecnici (produzione, tornitura, piegatura) hanno iniziato a registrare sistematicamente i dati sui consumi energetici e sui materiali impiegati, con l'intento di identificare azioni correttive nel medio periodo.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, si è registrato un miglioramento nella circolazione delle informazioni tra le funzioni. Prima del piano, i dati venivano trasmessi in modo frammentario e disomogeneo. Dopo il percorso, è stato notato un incremento della collaborazione interfunzionale, con un maggiore coordinamento tra produzione, amministrazione e ufficio acquisti. Questa cooperazione si è concretizzata, ad esempio, nella definizione di nuovi criteri di raccolta dati per i consumi di materiali e nelle verifiche incrociate tra le schede di magazzino e i valori inseriti nel calcolo delle emissioni indirette.

È stato inoltre riportato un miglioramento nella capacità di valutare gli impatti delle decisioni aziendali in chiave ambientale. La formazione ha stimolato un'attenzione più esplicita agli effetti delle scelte gestionali in termini di carbon footprint, anche su aspetti fino ad allora considerati marginali, come la frequenza delle consegne o le politiche di fornitura. È stato osservato che alcuni dei partecipanti hanno iniziato a proporre soluzioni per ridurre le emissioni attraverso la razionalizzazione dei trasporti, l'ottimizzazione dei cicli di lavorazione o l'introduzione di criteri green nelle decisioni d'acquisto.

Storie di Formazione 2025

Anche la dimensione comunicativa ha subito un'evoluzione. È emersa una maggiore confidenza nel redigere testi destinati alla comunicazione ambientale, sia all'interno dei documenti aziendali sia nei confronti degli stakeholder. Alcuni hanno dichiarato di sentirsi ora in grado di contribuire alla redazione di contenuti coerenti con le richieste della rendicontazione ESG e delle certificazioni MOCA richieste da clienti del settore alimentare. Questo risultato è stato considerato particolarmente rilevante per migliorare la capacità dell'azienda di posizionarsi in filiere esigenti dal punto di vista ambientale.

Infine, è stata rilevata una trasformazione culturale più diffusa, legata a una maggiore sensibilità ambientale trasversale. Pur non coinvolgendo direttamente tutte le figure aziendali, il piano ha stimolato un cambiamento nei comportamenti quotidiani anche in chi non ha partecipato alla formazione. Alcuni responsabili hanno osservato un incremento spontaneo dell'attenzione verso pratiche di risparmio energetico, corretta separazione dei rifiuti e gestione efficiente delle risorse, segno di un'assimilazione progressiva dei principi trasmessi durante i corsi.

Nel complesso, la formazione ha generato impatti rilevanti su più livelli. A livello individuale, ha rafforzato le competenze tecniche e la fiducia operativa; a livello organizzativo, ha favorito l'integrazione dei processi e la coerenza delle pratiche ambientali; a livello strategico, ha posto le premesse per una governance della sostenibilità più autonoma e credibile. Le ricadute osservate, pur ancora in evoluzione, sono state percepite come coerenti con gli obiettivi delineati inizialmente e rappresentano un punto di partenza per ulteriori investimenti nel presidio interno delle competenze ESG.

4.2 – Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa realizzata con il piano CAFFEE ha prodotto effetti significativi e coerenti con gli obiettivi attesi, contribuendo a rafforzare le competenze interne, ad accrescere l'autonomia operativa e a consolidare una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità. I cambiamenti osservati, sia nei comportamenti individuali sia nella gestione dei processi ambientali, evidenziano un salto di qualità nella capacità del Molificio Astigiano di presidiare in modo consapevole e strutturato i temi ESG. La formazione ha agito come dispositivo abilitante di trasformazioni profonde, rendendo più robusti i flussi informativi, più integrata la governance e più allineato il sistema di competenze alle strategie green dell'impresa. Le ricadute emerse costituiscono una base solida per la continuità del percorso e per un ulteriore radicamento della visione benefit all'interno dell'organizzazione.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

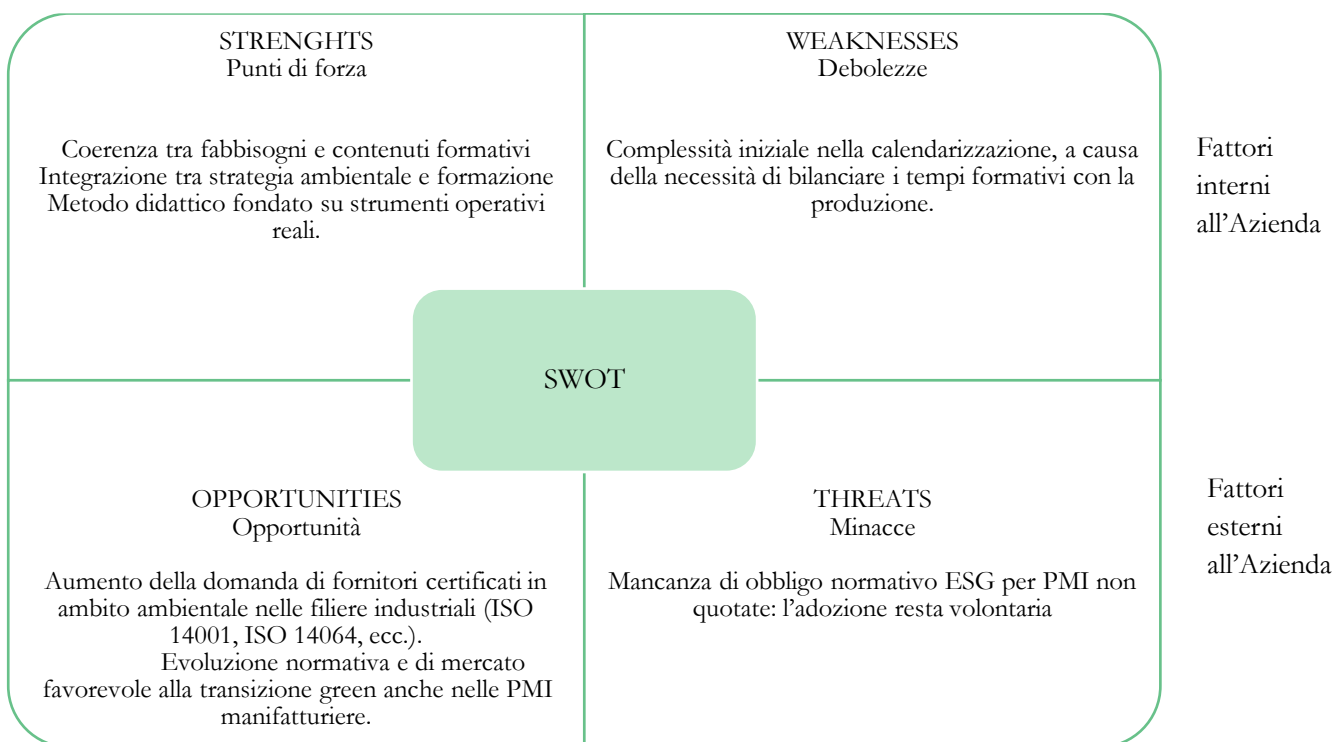
5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'efficacia del piano formativo CAFFEE nel contesto organizzativo del Mollificio Astigiano si deve a un insieme coerente di fattori abilitanti, che hanno reso possibile un trasferimento di competenze effettivo, diffuso e radicato nei processi aziendali. A monte, ha giocato un ruolo determinante la piena coerenza strategica tra gli obiettivi formativi del piano e le direttrici di sviluppo già intraprese dall'impresa. Il percorso verso la carbon neutrality, l'adozione dello standard ISO 14064 e l'impegno per l'integrazione di pratiche ESG nella governance aziendale costituivano già da tempo una cornice strutturata e orientata alla sostenibilità. In tale contesto, la formazione ha assunto un ruolo abilitante e non accessorio, accompagnando un cambiamento già avviato a livello organizzativo e culturale.

Un secondo elemento chiave è stato il forte presidio direzionale: la titolarità del piano da parte della proprietà ha garantito un coinvolgimento diretto della dirigenza nelle fasi di definizione del fabbisogno, selezione dei partecipanti, monitoraggio dell'andamento e valutazione dei risultati. Questa presenza ha favorito una chiara valorizzazione interna del progetto, rafforzando la legittimazione della formazione come leva strategica per l'innovazione aziendale.

La selezione mirata dei partecipanti ha costituito un ulteriore fattore abilitante. Il piano ha infatti coinvolto i responsabili dei reparti chiave (avvolgimento, piegatura, qualità, acquisti, ambiente, logistica, produzione), ovvero i soggetti direttamente impegnati nelle attività di raccolta dati, tracciamento delle emissioni e analisi degli impatti ambientali. Questa corrispondenza tra contenuti formativi e ruoli operativi ha reso possibile un trasferimento immediato e funzionale delle competenze.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



Per quanto riguarda la docenza, i corsi sono stati condotti da professionisti individuati dal soggetto attuatore del piano, dotati di competenze tecniche adeguate in ambito carbon footprint, gestione GHG, strumenti

Storie di Formazione 2025

normativi e KPI ambientali. Pur non avendo un pregresso rapporto con l'azienda, i docenti hanno mostrato una buona capacità di adattamento al contesto, utilizzando casi studio e simulazioni basate su scenari analoghi a quelli dell'impresa. Questo ha permesso di mantenere un equilibrio tra rigore teorico e operatività, pur con alcune difficoltà iniziali nella personalizzazione dei contenuti, risolte grazie al confronto diretto con i partecipanti e al feedback continuo durante le lezioni.

Un ulteriore elemento abilitante è stato l'orientamento esperienziale della metodologia, che ha favorito l'interazione tra docenti e partecipanti e l'analisi concreta dei processi aziendali. La didattica ha incluso momenti di riflessione collettiva, mappature, esercitazioni pratiche, applicazione dei concetti alle funzioni interne, rendendo possibile un apprendimento situato e finalizzato alla messa a terra delle competenze.

Infine, la motivazione dei partecipanti ha rappresentato una leva trasversale. I lavoratori coinvolti hanno percepito la formazione come parte integrante di un progetto più ampio di trasformazione aziendale. L'attenzione crescente da parte dei clienti – in particolare delle filiere meccaniche e automotive – ai temi della sostenibilità ambientale e della rendicontazione delle emissioni ha rafforzato il senso di responsabilità dei singoli ruoli. Questo ha generato un clima favorevole all'apprendimento, contribuendo a un'effettiva assimilazione delle conoscenze e alla loro applicazione quotidiana.

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza condotta con il piano CAFFEE presso il Mollificio Astigiano consente di isolare alcune buone prassi formative che si configurano non solo come esiti virtuosi del progetto, ma come modelli strutturati, articolati e potenzialmente trasferibili in altri contesti industriali. Queste prassi non coincidono con i soli fattori abilitanti, bensì rappresentano processi complessi in cui metodologie, strumenti e comportamenti si sono integrati in modo sinergico, generando valore organizzativo tangibile.

Una prima buona prassi è riconoscibile nella co-progettazione degli strumenti formativi a partire da dati e situazioni reali dell'azienda. Durante l'intero percorso, i docenti hanno costruito i contenuti didattici utilizzando esempi tratti dai processi del Mollificio, guidando i partecipanti nell'elaborazione di strumenti operativi legati al calcolo della carbon footprint, alla classificazione delle emissioni e alla stesura di report tecnici. L'utilizzo di dataset e processi interni come base per le esercitazioni ha reso la formazione fortemente contestualizzata, favorendo un apprendimento immediatamente applicabile e una comprensione più profonda dei nessi tra teoria e prassi. Questo approccio ha inoltre consentito all'azienda di disporre, al termine del percorso, di strumenti concreti e già operativi, sviluppati con il contributo attivo delle figure coinvolte.

Una seconda buona prassi si è configurata nella scelta di utilizzare la formazione come leva per la transizione da una governance ambientale affidata a consulenti esterni a un modello fondato sul presidio interno. In coerenza con la strategia benefit recentemente formalizzata, l'azienda ha individuato nella crescita delle competenze ESG uno degli assi portanti della propria evoluzione culturale. Il piano formativo è stato quindi concepito non come semplice aggiornamento tecnico, ma come fase abilitante di un cambiamento organizzativo più profondo, in cui le figure interne, a partire dai responsabili di funzione, hanno progressivamente assunto un ruolo attivo nella gestione della carbon footprint, nella definizione dei confini organizzativi e nella redazione della documentazione tecnica. Tale prassi appare particolarmente significativa in un settore come quello meccanico, dove la sostenibilità rappresenta un driver competitivo, ma in cui permane spesso una dipendenza strutturale da competenze consulenziali esterne.

Infine, una terza buona prassi si è manifestata nella valorizzazione trasversale della formazione come dispositivo di responsabilizzazione diffusa. Al di là dei singoli contenuti, la struttura del piano ha favorito la circolazione di saperi tra ruoli aziendali differenti, attivando scambi tra area tecnica, area qualità e area logistica, e stimolando nei partecipanti una visione sistemica delle ricadute ambientali delle attività quotidiane. In particolare, l'attenzione riservata agli aspetti normativi, alla gestione documentale e alla valutazione dell'incertezza ha portato ad affinare la consapevolezza del ruolo di ciascun reparto nella sostenibilità complessiva dell'impresa. Questa prassi, fondata sull'integrazione verticale e orizzontale delle competenze, ha

Storie di Formazione 2025

contribuito a rafforzare la coesione interna e a generare un contesto favorevole alla continuità del cambiamento. La replicabilità di un simile modello presuppone naturalmente un impegno diretto da parte della direzione e un'accurata progettazione formativa, capace di armonizzare obiettivi strategici e crescita delle persone.

Nel loro insieme, queste tre buone prassi delineano un modello formativo evoluto, in cui la formazione non è solo risposta a un fabbisogno, ma componente integrante di un disegno di trasformazione. Esse confermano come, anche in contesti produttivi di piccola e media dimensione, sia possibile attivare percorsi di apprendimento efficaci, replicabili e orientati all'autonomia organizzativa, quando sussistano una visione strategica chiara, un presidio interno dei processi e una cultura d'impresa aperta al miglioramento continuo.

5.3 – Conclusioni

Il piano formativo CAFFEE ha rappresentato per il Mollificio Astigiano un'opportunità strategica per consolidare il percorso di transizione ambientale avviato negli ultimi anni, rafforzando l'autonomia interna nella gestione dei dati ESG e nella rendicontazione della carbon footprint. La formazione ha consentito di allineare obiettivi aziendali e competenze operative, generando un impatto concreto tanto sul piano tecnico quanto su quello organizzativo e culturale. Le conoscenze trasferite non si sono limitate agli aspetti normativi o procedurali, ma hanno supportato un cambio di paradigma nella gestione ambientale, basato su responsabilizzazione diffusa, presidio interno e maggiore integrazione tra funzioni.

Gli esiti più rilevanti si sono manifestati nella capacità di produrre dati ambientali attendibili, costruire inventari GHG interni, identificare KPI coerenti con le attività aziendali e rafforzare il dialogo tra reparti. Questi risultati sono stati resi possibili da una combinazione virtuosa di visione strategica, coinvolgimento diretto della direzione, qualità della docenza e progettazione formativa centrata sui fabbisogni reali.

L'esperienza del Mollificio Astigiano dimostra che anche una PMI può attivare percorsi efficaci di crescita sostenibile e innovazione gestionale, se supportata da un investimento coerente in formazione continua. La capacità di trasformare la formazione in leva di cambiamento organizzativo costituisce, in questo caso, una buona prassi potenzialmente replicabile in contesti produttivi analoghi, soprattutto in filiere orientate alla decarbonizzazione e alla qualificazione ambientale.

Storie di Formazione 2025

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “CAFFEE – CArbon Footprint e Formazione per l’Efficienza Energetica” (AVI/199/22A - ID 356026): formulario, report finale, relazione di autovalutazione.

Sito aziendale:

<https://mollificioastigiano.com>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	MOLLIFICIO ASTIGIANO SRL SOCIETA' BENEFIT
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	PROGETTAZIONE E FABBRICAZIONE DI MOLLE E COMPONENTI ELASTICI
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: 356026 Titolo Piano: CAFFEE – CARbon Footprint e Formazione per l'Efficienza Energetica Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Poliedra Progetti Integrati Spa
Tematiche formative	Carbon footprint e carbon neutrality; KPI ambientali e strumenti per la rendicontazione ESG; tecniche per l'inventario GHG; azioni di mitigazione e compensazione; green marketing; standard ISO-14064, ISO-14067 e ISO-14046; benefit corporation e strumenti legislativi; valutazione degli impatti ambientali lungo la filiera.
Modalità didattiche	Aula, esercitazioni pratiche, studio di casi aziendali, confronto diretto con i consulenti, analisi e produzione guidata di documenti aziendali (KPI, inventari GHG, piani di miglioramento).
Risultati della formazione	Acquisizione autonoma di competenze per la gestione della carbon footprint e dei dati ESG; rafforzamento del presidio interno; miglioramento della capacità di redazione e lettura di KPI ambientali; maggiore integrazione tra i reparti nella gestione della sostenibilità.
Buone Prassi Formative	Co-progettazione dei contenuti formativi a partire dai fabbisogni reali; coinvolgimento diretto della direzione e dei responsabili operativi; progressiva sostituzione della consulenza esterna tramite sviluppo di competenze interne; uso dei dati aziendali come base per la didattica; presidio autonomo dei documenti tecnici e gestionali legati alla sostenibilità.