

Storia di Formazione: Musumeci S.p.A.

Ambito Tematico Strategico:
Transizione Verde ed Economia Circolare

Adottare la sostenibilità dei processi produttivi per mantenere la competitività nei mercati del lusso

NON MODIFICARE

Storie di Formazione 2025

Piano Formativo: Conto Sistema
Codice del Piano Formativo: AV/079A/22A

Titolo del Piano Formativo:

Stampare la sostenibilità: migliorare l'impatto ambientale nei processi di stampa editoriale di lusso

Autore: Anna M. Alessandra Merlo

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione	pag. 4
1.1 I motivi che hanno portato alla scelta dell'Azienda	pag. 4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	pag. 6
2.1 Breve profilo dell'Azienda e del settore della stampa di lusso	pag. 6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione: la propensione verso la sostenibilità	pag. 8
2.3. Processi di innovazione: il dettaglio dell'intervento di rinnovamento	pag. 9
2.4 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 10
2.5 Considerazioni riepilogative	pag. 11
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	pag. 12
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati	pag. 12
3.2 Il processo formativo dalla progettazione, alla realizzazione, alla valutazione degli esiti	pag. 12
3.3 Considerazioni riepilogative	pag. 15
Capitolo 4 – L'impatto della formazione	pag. 16
4.1 L'impatto della formazione	pag. 16
4.2 Considerazioni riepilogative	pag. 17
Capitolo 5 – Conclusioni	pag. 18
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 18
5.2 Le buone prassi formative aziendali	pag. 19
5.3 Conclusioni	pag. 19
Bibliografia e sitografia	pag. 20
Allegato A – Scheda sintetica	pag. 21
Allegato B – Griglia per la valutazione delle buone prassi formative	pag. 22

Questa Storia di Formazione afferisce al sistema unitario di Monitoraggio e Valutazione di Fondimpresa, a cui l'Articolazione Territoriale Valle d'Aosta ha aderito anche per l'anno 2025, dopo il 2024.

L'obiettivo delle Storie di Formazione è di valorizzare i processi di apprendimento e cambiamento, realizzati dalle varie aziende oggetto delle Storie grazie alla formazione finanziata.

Analizzando le varie fasi del percorso formativo, dall'individuazione dei fabbisogni, alla progettazione e realizzazione, alla verifica dei risultati e degli impatti, si mira in particolare a individuare i fattori che hanno influenzato, favorevolmente o meno, l'efficacia degli interventi formativi e a fornire indicazioni utili per migliorare la progettazione e la gestione dei Piani Formativi, in modo da ottimizzare i finanziamenti nonché a beneficio di altre aziende e del territorio nel complesso, anche grazie alla comparabilità tra le varie iniziative di formazione e alla possibile trasferibilità delle esperienze, assicurate dal rispetto delle Linee Guida fornite a livello centrale.

Il Progetto oggetto della presente Storia è il Piano Formativo dell'Azienda Musumeci S.p.A. 'Stampare la sostenibilità: migliorare l'impatto ambientale nei processi di stampa editoriale di lusso', finanziato con il Conto Sistema, ID AV/079A/22A, Avviso 4/2022 Ambito Tematico Strategico n.2 - Transizione Verde ed Economia Circolare.

Il Soggetto proponente ha curato in autonomia, con il contributo di alcuni docenti ed esperti esterni, la progettazione e realizzazione dell'intero percorso formativo, in modo molto ragionato e personalizzato rispetto alle proprie specifiche esigenze di innovazione.

1.1 I motivi che hanno portato alla scelta dell'Azienda

Oltre a essere una realtà imprenditoriale storica (presente dal 1837) e più che consolidata nel territorio regionale, l'Azienda ha recentemente attivato un processo di transizione verde anche grazie a innovazioni e miglioramenti di tipo tecnico-tecnologico, tra cui in particolare nel 2021 l'acquisizione, con un investimento di 258.000 euro, di un retrofit per l'aggiornamento tecnologico di uno dei macchinari da stampa (Printabled 105) per la stampa di libri e altri prodotti editoriali con soluzioni più sostenibili¹ grazie all'utilizzo di inchiostri e additivi meno inquinanti e carta certificata² e talvolta anche riciclata, in base alle preferenze dei clienti, e all'ottimizzazione delle prove colore, riducendo così i consumi di materiali, gli errori e gli scarti e i consumi di acqua, energia elettrica, etc., e dunque limitando gli impatti ambientali.

Il convincimento del vertice aziendale è che oggi le imprese, soprattutto quelle operanti in settori a forte impatto quale quello tipografico, debbano gradualmente adottare comportamenti più sostenibili non solo per adempiere ai progressivi dettati normativi nazionali e internazionali, ma prima ancora per adesione culturale interna, e non da ultimo come strategia di posizionamento del marchio e di comunicazione.

Le innovazioni implementate vengono un po' più dettagliate nel Capitolo 2.

Tali innovazioni produttive hanno introdotto in Azienda trasformazioni non solo tecnico-tecnologiche, ma anche operative, organizzative e gestionali, quindi non soltanto per il reparto produzione ma anche per gli altri reparti aziendali, in particolare quelli addetti agli acquisti di materiali, al controllo della qualità, alla commercializzazione dei prodotti e alla comunicazione aziendale. Ancora, i rinnovamenti realizzati hanno sollecitato un riallineamento

¹ Standard FOGRA-ISO per i processi di stampa

² FSC-Forest Stewardship Council, PEFC-Programme for the Endorsement of Forest Certification

della cultura organizzativa, nella direzione di una maggiore consapevolezza e responsabilizzazione da parte di tutte le risorse umane, chiamate ad applicare la sostenibilità nel proprio lavoro e anche a farsene promotori nella propria filiera di riferimento, dai fornitori a monte ai clienti a valle.

In definitiva, partendo da un'innovazione tecnico-tecnologica, in realtà sono stati modificati in profondità molti aspetti aziendali, con tutto ciò che questo comporta, comprese le fisiologiche difficoltà di accettazione, assimilazione e messa in opera.

Tutto questo ha richiesto che fossero aggiornate e integrate le competenze operative, organizzative e culturali del personale dell'Azienda, il che è stato effettuato grazie al Piano Formativo qui presentato, e che viene illustrato nel Capitolo 3. In estrema sintesi il Piano, realizzato tra il 2023 e il 2024, ha coinvolto 25 persone sulle 37 presenti in Azienda, pari al 67,6% delle risorse, in un percorso di 250 ore relative alla transizione verso la sostenibilità da parte delle imprese, ai modelli più sostenibili di produzione e consumo e infine alle caratteristiche del nuovo macchinario introdotto in Azienda.

L'ampiezza e profondità dei cambiamenti generati in Azienda dalle innovazioni introdotte, e a fronte di ciò l'importanza dell'azione formativa realizzata, molto consistente e ampia, sono stati elementi determinanti per l'individuazione dell'Azienda come caso di interesse per il Monitoraggio Valutativo 2025 di Fondimpresa tramite le Storie di Formazione.

Come previsto nelle Linee-Guida per le Storie di Formazione, questa parte del documento è stata costruita intervistando i vertici e il management aziendale, in particolare l'Amministratore Unico della Società, il Direttore Finanziario-Amministrativo e il Responsabile della Produzione, oltre alla consultazione di documentazione varia e del sito aziendale³.

2.1 Breve profilo dell'Azienda e del settore della stampa di lusso



L'Azienda viene avviata da Sergio Musumeci nel 1837 come Tipografia Lyboz, società specializzata nella produzione di stampe di alta qualità e di prodotti editoriali di lusso; dal 1967 la parte editoriale Musumeci Editore S.R.L. è in capo a Paolo Musumeci, figlio del fondatore, mentre nel 1972 viene identificata la parte tipografica Tipo Offset Musumeci, nel 1981 viene costruito l'attuale stabilimento produttivo Industrie Grafiche Editoriali Musumeci, dal 1998 prende vita la Musumeci S.p.A.

Oggi Musumeci S.p.A. Printing Atelier è una società per azioni a socio unico accorpata con la società svizzera Genoud Arts Graphiques S.A.⁴ con proprietà in capo a una Società Finanziaria.

Musumeci S.p.A. si occupa di progetti di stampa fotografica offset di altissima qualità, di pubblicazioni di lusso e di servizi di pre stampa, legatoria e packaging, il suo settore di afferenza ha il Codice ATECO 18.12 'Aziende grafiche ed affini e aziende editoriali anche multimediali', è un'organizzazione di medie dimensioni con 37 dipendenti a cui è applicato il C.C.N.L. delle aziende grafiche ed editoriali anche multimediali.

I suoi prodotti e dunque le sue tecnologie sono calibrati sulla qualità piuttosto che sulla quantità, Musumeci infatti opera nel mercato di nicchia della stampa di lusso, in cui si confronta con alcuni concorrenti in Italia e in generale non molti a livello globale. In Italia si possono citare:

- Navapress
- Grafiche Milani
- Printer Trento.

Il posizionamento di mercato dell'Azienda si può definire in linea con quello dei pochi competitor, come Musumeci tutti orientati in modo significativo sulla qualità, a livello di design, grafica, materiali e lavorazioni e, come ingrediente di questa, anche verso la sostenibilità.

³ <https://www.musumecispa.it/it/>

⁴ <https://www.genoudsa.ch/>

La stampa di lusso può concretizzarsi sia in beni di lusso in quanto tali (biglietti da visita e di invito, brochure e cataloghi, pubblicazioni e simili) sia in packaging ed elementi accessori di alta qualità (cofanetti, contenitori, espositori, etc.) per beni di fascia alta (profumi, orologi e gioielli, accessori moda, etc.).

In effetti un packaging di lusso non è solo un bell'involucro ma è anche uno strumento di marketing e comunicazione visiva che esprime i valori del marchio e del prodotto specifico, cattura l'attenzione e impreziosisce l'esperienza d'acquisto del cliente (esperienza visiva, tattile, sensoriale, emozionale, intellettuale, etc.), secondo le logiche del marketing esperienziale / emozionale.

Per tali motivi, tra l'altro, si sta espandendo l'uso di packaging di lusso anche per prodotti di qualità ma non intrinsecamente di lusso, chiamato packaging 'high-end' o anche 'luxury packaging'; molte aziende, nei settori della gioielleria, profumeria e cosmetica e simili, lo stanno sperimentando con risultati positivi.

Il settore della stampa di lusso si inserisce all'interno del più ampio mercato dei beni di lusso, attualmente caratterizzato da crescita, innovazione e un'attenzione sempre maggiore da un lato alla qualità oggettiva dei beni e alla conseguente esperienza del cliente, dall'altro come già detto più sopra anche alla sostenibilità, che peraltro offre di per se stessa un'ulteriore valenza esperienziale.

Dopo una flessione nel periodo pandemico, il mercato dei beni di lusso a livello globale ha ripreso una forte crescita, pur con lievi oscillazioni annuali, da un lato trainata dalla domanda dei consumatori e dall'altro caratterizzata dallo sviluppo di nuove realtà competitive, che si stanno misurando con successo con i player storici; la nuova competitività si basa su alcuni requisiti chiave:

- a. innovazione a tutto campo, anche digitale-IA: le tecnologie (come la stampa 3D nel settore della stampa di lusso) sono sempre più utilizzate per creare prodotti sempre originali ed esclusivi
- b. esperienza del cliente: il lusso è passato dall'essere un semplice prodotto all'essere il veicolo di un'esperienza, offrendo una customer experience ricca, unica e ogni volta nuova
- c. sostenibilità: elemento ormai imprescindibile, che influenza la scelta dei materiali, lo svolgimento dei processi produttivi e la gestione delle risorse, cercando anche così di contrastare non solo la concorrenza ma anche gli effetti dell'IA e della dematerializzazione (che in un settore come quello della stampa di lusso potrebbero essere molto impattanti).

Con riguardo alla distribuzione geografica, il mercato dei beni di lusso, con particolare riferimento per l'editoria e il packaging, ha alcune aree chiave, tra cui l'Asia-Pacifico, a partire da Cina e Giappone, alcuni Paesi dell'Europa, gli Emirati Arabi e il Medio-Oriente, il Nord America.

Anche per Musumeci, come per le aziende di beni di lusso in generale, la competitività si basa sui requisiti chiave sopra elencati, in particolare sulla qualità oggettiva e anche estetica dei prodotti e l'esclusività ed eccellenza nel rapporto con il cliente, l'ottimizzazione dei processi produttivi e la sostenibilità a tutto campo.

Si comprende facilmente come una simile tipologia produttiva, insediata in Valle d'Aosta, per via delle caratteristiche geografiche, produttive e culturali, abbia una domanda interna molto ridotta, e come dunque sia indispensabile che l'Azienda operi in un mercato globale.

In effetti, i mercati geografici principali dell'Azienda sono costituiti da Emirati Arabi, Francia, Gran Bretagna, Stati Uniti e Svizzera e per uno limitato 30% dall'Italia, al cui interno per una quota assai ridotta dalla Regione Valle d'Aosta.

I clienti più significativi sono rappresentati da grandi musei, gallerie d'arte e istituzioni culturali, editori, aziende dei settori del lusso e anche privati.

2.2 Orientamenti strategici: la propensione verso la sostenibilità

Più che l'espansione tout-court, che potrebbe addirittura portare a un aggravio operativo non compensato da un corrispondente incremento del margine, l'Azienda può avere tra i suoi orientamenti strategici quello di penetrare qualche nuova nicchia di mercato / acquisire qualche nuovo interessante cliente preferibilmente a livello internazionale, per assicurarsi un buon assortimento quali-quantitativo del portfolio clienti, ma prima ancora l'obiettivo, tenendo conto di tutte le circostanze, è senza dubbio quello di presidiare la propria posizione competitiva nel mercato di riferimento, attraverso strategie come già sopra inquadrare: qualità e innovazione di prodotto, di processo, organizzativa. E la sostenibilità, oggi, gioca un ruolo essenziale, agli effetti di tali orientamenti strategici.

La propensione verso la sostenibilità da parte dell'Azienda, come per tutte le aziende, da una parte è dettata dagli standard e dagli obblighi recentemente introdotti a livello internazionale e nazionale (Direttive Europee e norme nazionali, rendicontazioni e certificazioni ESG, etc.)⁵, dall'altra è sollecitata dai mercati di riferimento, che mostrano una sensibilità crescente nei confronti di tali aspetti, per autentico convincimento o anche semplicemente per 'moda', in ogni caso in misura tale da rendere i requisiti di sostenibilità il criterio di preferenza di un fornitore rispetto a un altro, a parità di qualità del prodotto finale.

La sostenibilità di un'azienda, intesa in senso completo, va ben al di là dei confini aziendali e di tutti gli elementi in essi racchiusi, includendo l'intera filiera in cui l'azienda è inserita, dall'acquisizione dei fattori produttivi a monte alla distribuzione finale dei beni prodotti a valle, ed è facile capire come possa essere molto difficile, per un'azienda, avere un buon controllo della sostenibilità di tutta la propria filiera. Eppure, sempre più spesso gli standard, le rendicontazioni e le certificazioni ESG prescrivono il controllo della sostenibilità lungo tutta la catena del valore aziendale.

Musumeci è ben consapevole della complessità ma anche dell'importanza dell'appartenere a una filiera complessivamente sostenibile, e sta implementando strategie per una selezione virtuosa dei fornitori a monte e dei distributori a valle del proprio processo produttivo; a esempio viene già utilizzato uno spedizioniere di fiducia nel caso di consegne in tutto il mondo di prodotti molto esclusivi.

Quanto detto finora, per i mercati del lusso e per Musumeci nello specifico, evidentemente ha rilevanti risvolti economici.

Data la natura di tali mercati, per il cliente il prezzo, entro un intervallo di ragionevolezza, in effetti può non essere l'elemento trainante della scelta d'acquisto⁶, però certamente per l'Azienda occorre riuscire a mantenere una leva soddisfacente tra fattori in entrata e processi produttivi, con relativi costi, e prodotti in uscita, con relativi ricavi. E a proposito di redditività aziendale, non è certo facile sostenere con adeguati ricavi i costi derivanti dalla sostenibilità oltre alla qualità, delle materie prime e in generale dei fattori produttivi a monte dell'Azienda, dei processi produttivi all'interno dell'Azienda, nonché della distribuzione a valle della stessa.

Alla sostenibilità, in effetti, è stato tradizionalmente associato il verificarsi di una sorta di trade-off rispetto ai risultati economici, e non si può negare che ci siano motivi perché questo possa accadere, a causa dei maggiori costi che tipicamente si sostengono, per soddisfare i requisiti di sostenibilità.

Nel contempo, quando quest'ultima generi maggiori riscontri da parte dei clienti e quindi si traduca in maggiori vendite, ecco che il trade-off potrebbe cedere il passo a un risultato netto equivalente, pur provenendo da livelli più alti sia di costi che di ricavi, o addirittura a risultati netti migliori, ottenuti da un incremento dei fatturati maggiore di quello degli oneri⁷.

⁵ Direttiva Europea CSRD, D.Lgs. n.125/2024

⁶ Bassa elasticità al prezzo da parte del cliente

⁷ M.Porter, M.Kramer, The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth 2011, Harvard Business Review

Ma l'eventuale trade-off reddituale non è l'unico elemento, a poter preoccupare le imprese nell'intraprendere strategie di sostenibilità; fino a tempi recenti un altro contrasto è sembrato poter sussistere tra di essa e i mercati del lusso, caratterizzati da comportamenti indifferenti quando non in contrapposizione rispetto ai principi della sostenibilità.

Anche a tale proposito le cose stanno cambiando, e oggi sempre più spesso la sostenibilità delle scelte di consumo viene accolta non solo per convinzione ma anche per moda, come un indicatore di mentalità altruista e progressista; razionalmente non meno interessante, almeno per due buoni motivi: perché espressa da fasce di individui tanto alto-spendenti quanto potenzialmente alto-impattanti.

Musumeci sembra aver già colto vantaggi più che trade-off dalle innovazioni sostenibili avviate per realizzare gli obiettivi strategici in tale direzione: nel 2022 il fatturato è aumentato del 35%, grazie – come dichiarato da fonti aziendali – agli sforzi di ammodernamento e innovazione sostenibile, che supportano ancor meglio la creatività e il patrimonio di know-how presenti da sempre in Azienda.

2.3. Processi di innovazione: il dettaglio dell'intervento di rinnovamento

L'innovazione recentemente realizzata in Musumeci (2021) è stata di tipo tecnico-tecnologico, consistendo nella messa in funzione di nuovi macchinari, più performanti dal punto di vista sia dell'efficacia del prodotto che dell'efficienza e sostenibilità del processo produttivo.

Tale scelta di innovazione è stata individuata e seguita da un team composto dai vertici aziendali, tra cui l'Amministratore Unico e Rappresentante Legale (dr. Biza), il Referente per la Gestione del Personale e Responsabile Finanziario-Amministrativo (Rag. Cerioli) e un Responsabile Scientifico-Tecnico (Sig. Gatti).

I nuovi macchinari, da una parte, in pochi anni dalla loro introduzione hanno già generato benefici in termini di produttività ed economicità (alta qualità degli output con risparmi negli input in termini di tempi, materiali, acqua, energia elettrica, etc.), dall'altra parte, come sempre succede in simili casi, hanno richiesto degli interventi anche sul fronte delle risorse umane e dell'organizzazione. In altre parole, l'innovazione meccanica ha indotto ulteriori azioni di innovazione umana e operativa, dando così vita a un'importante fase di molteplici rinnovamento aziendale.

Per realizzare tutto ciò è stata svolta l'attività formativa oggetto della presente Storia di Formazione.

La progettazione e realizzazione della formazione sono state effettuate all'interno dell'Azienda, con il coinvolgimento attivo dei suoi vertici e dei suoi vari referenti, e con il contributo esterno dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca in particolare con riguardo ai temi della transizione generale delle imprese verso il green, grazie alla partecipazione di alcuni ricercatori e docenti esperti in argomenti quali: processi di innovazione aziendale, change management, green management, human resources development, sostenibilità, ESG e simili.

Per i collaboratori di Musumeci si è trattato non solo di imparare a utilizzare i nuovi macchinari con tutto ciò che ne è conseguito (nuovi materiali, nuovi processi produttivi e così via), ma anche di acquisire consapevolezza, cultura e conoscenze circa la sostenibilità e le grandi transizioni (digitalizzazione, internazionalizzazione, sostenibilità), che stanno interessando le imprese, i mercati e i sistemi economici e sociali nel complesso.

I processi di innovazione tecnica e umana implementati in Azienda, poi, hanno generato anche dinamiche economico-finanziarie diverse rispetto al passato: da un lato maggiori costi di investimento e gestionali per l'acquisto e la messa in opera dei nuovi macchinari e per la formazione erogata ai dipendenti⁸, dall'altro lato però minori costi in termini di fattori produttivi (per gli inchiostri a esempio il consumo si è ridotto del 20-30%) e

⁸ Formazione finanziata da Fondimpresa con il Piano Conto Sistema, Codice Piano Formativo: AV/079A/22A

maggiori ricavi grazie a una maggiore competitività, producendo nel complesso un significativo aumento dei risultati netti (come già richiamato, incremento del fatturato del 35% nel 2022).

Infine, i processi di innovazione tecnica potranno, in un futuro non così lontano, favorire ulteriori rinnovamenti anche di tipo amministrativo-gestionale: quando le macchine stampanti potranno dialogare con i sistemi gestionali aziendali, il controllo di gestione, a esempio, potrà essere alimentato in automatico e, definendo dei KPI di produttività, si potranno ottenere reportistiche periodiche estremamente dettagliate e precise.

Simili rinnovamenti, peraltro, potranno molto verosimilmente richiedere ulteriori interventi formativi, ma tutto questo appartiene per ora al futuro dell'Azienda.

2.4 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Obiettivi strategici, processi di innovazione e azioni di formazione in Musumeci compongono un'equazione indissolubile, in cui ciascuno degli elementi appare tanto sfidante quanto indispensabile per la massimizzazione dei risultati aziendali.

Per un'azienda come Musumeci, attiva nei mercati del lusso, creatività, know-how, savoir-faire sono ingredienti vitali per la competitività: a tutt'oggi è con tali requisiti che si vince quando la domanda di riferimento chiede continue novità di natura esclusiva e capaci di attribuire emozioni, valori (tra cui la sostenibilità) e status a chi le può avere.

In effetti, per ottenere tutto ciò, possedere disponibilità economico-finanziarie, macchinari performanti, gestionali intelligenti, intelligenze artificiali e così via è una condizione necessaria ma non sufficiente.

Ciò che ulteriormente è indispensabile è la qualità delle risorse umane, in termini di competenze, motivazione, spirito di squadra, capacità di visione, tutti requisiti non solo imprescindibili ma al momento anche insostituibili: se in molti altri ambiti produttivi, a esempio, l'intelligenza artificiale, riplasmando i ruoli e i rapporti uomo-macchina, sta già facendo intravedere l'erosione di opportunità occupazionali, nell'ambito di Musumeci essa può sicuramente già servire per ottenere suggerimenti sull'impaginazione e l'impostazione di proposte commerciali, la gestione di dati e simili, ma per ora nulla porta a pensare che potrà sostituire a breve la qualità della risorsa umana in tutte le sue caratteristiche. Le quali in parte devono essere già presenti nelle nuove risorse che si inseriscono, ma per il resto devono essere mantenute e instillate nel corso di tutta la vita professionale, grazie allo stile di direzione e alla quotidianità del lavoro, ai meccanismi e al clima reale al di là dei proclami, e senza dubbio anche attraverso apporti mirati di nozioni e spunti di riflessione e crescita, in una parola attraverso sistematiche azioni informative e formative.

Per un'azienda operante in una nicchia di mercato così specifica come quella di Musumeci non è certo facile trovare manodopera che abbia già in ingresso le competenze specialistiche necessarie; l'imminente ricambio generazionale di forza lavoro (solo il 10% dei collaboratori ha circa 30 anni ma il restante 90% ha tra i 50 e i 60 anni) creerà nel prossimo futuro non poche difficoltà di reperimento delle professionalità da inserire, che non sono nemmeno comprese nei profili formati dalle scuole di grafica e simili. Il tutto anche considerando il fatto che i processi di stampa in generale si stanno riducendo, a motivo della dematerializzazione documentale; persino per le stampe per il packaging, pur trattandosi di produzioni al momento indispensabili, sono comunque in atto fenomeni di ridimensionamento, legati agli obiettivi di riduzione degli impatti degli imballaggi.

Per tali motivi in questo caso non sarebbe appropriato evocare il noto e preoccupante fenomeno tutto italiano del ‘mismatch’⁹, infatti, dati gli scenari sopra indicati, per non parlare dell’avvento dell’IA che sta già portando ulteriori scompensi nei mercati del lavoro, è di per sé più che comprensibile che le scuole non dedichino particolare spazio nei propri programmi didattici alla formazione di profili competenti nei processi di stampa, meno che mai quelli richiesti da ambiti molto limitati come quello della stampa di lusso, essendo il settore della stampa un ambito lavorativo in via di decremento in sé, soprattutto in mercati e contesti geografici e socio-culturali maturi.

I fabbisogni formativi di tale mercato, oltre a essere quantitativamente molto limitati, hanno inoltre le caratteristiche qualitative di fabbisogni di formazione molto su misura, per lo specifico settore se non addirittura per la singola azienda in esso operante, quella formazione tailor-made che ormai le grandi aziende si fabbricano in casa, nelle cosiddette corporate academy, forse però un modello in generale non così facilmente realizzabile in un’azienda di piccole-medie dimensioni come Musumeci.

2.5 Considerazioni riepilogative

Vita non semplicissima per Musumeci S.p.A., 200 anni di storia e già molti cambiamenti sulle spalle, una nicchia che continua ad avere estimatori ma in cui è difficile mantenere il vantaggio competitivo, grandi cambiamenti socio-economici, avvento dell’intelligenza artificiale, innovazione tecnologica continua ed estremamente veloce, equilibri economici non facili da ottenere, risorse umane e competenze introvabili, nuovi obblighi che potrebbero essere anche opportunità, come nel caso delle certificazioni ESG, ma molto è ancora da vedere...

In un simile scenario, l’opportunità di realizzare un programma formativo così articolato e specifico come quello descritto in questa Storia di Formazione, grazie al Conto Sistema di Fondimpresa, è stata senza dubbio di grande utilità e valore, per l’Azienda. Disporre di un soggetto come Fondimpresa, partner di Confindustria preposto alla formazione a favore delle imprese associate, è un vantaggio che caratterizza il mondo imprenditoriale italiano rispetto a tanti altri contesti internazionali; si tratta infatti di uno strumento mirato per supportare cambiamenti importanti, a livello di processo produttivo e organizzazione gestionale, volti a concretizzare obiettivi strategici indirizzati a cogliere le grandi sfide del settore di riferimento, nell’arena competitiva globale.

Certo, la formazione non è tutto, in una simile transizione, ma è certamente un tassello cruciale, proprio perché impatta sulle persone, che poi del cambiamento sono i protagonisti.

⁹ Termine che indica una cattiva sintonia tra i profili formati dai livelli scolastici e quelli ricercati dalle aziende; a fine 2024 stimato presente per il 70% delle imprese italiane

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

L'individuazione del fabbisogno formativo (training gap), preliminare alla stesura e presentazione a Fondimpresa del Piano Formativo, è stata svolta all'interno dell'Azienda oltre che con la collaborazione dei referenti esterni per la formazione, e d'altra parte non si sarebbe potuto fare altrimenti, considerando le notevoli specificità del progetto formativo.

Per realizzarla è stato costituito un Team di Progetto, composto dai vertici aziendali, dal referente interno per la formazione e dai referenti esterni per la formazione stessa, rappresentati da alcuni esperti e docenti, con il supporto della segreteria organizzativa individuata per affiancare operativamente tutta l'azione formativa.

Le attività di analisi hanno riguardato il mercato di riferimento, la domanda, le caratteristiche aziendali e le attese in merito a tutto il progetto, le competenze presenti (assessment/bilancio delle competenze in ingresso nel Piano Formativo) e quelle richieste per ciascuna tipologia e livello professionale, le percezioni e le esigenze dei lavoratori, il tutto in funzione degli obiettivi contenuti nel Piano di Sviluppo Industriale, riguardante l'acquisto, l'installazione e la messa in funzionamento dei macchinari e il cambiamento dei correlati processi operativi (per l'utilizzo dei macchinari, delle materie prime e dei prodotti necessari), la progettazione e realizzazione di nuovi prodotti editoriali, la stipula di nuovi contratti con i fornitori e l'individuazione di nuove strategie di marketing. La fase di analisi del fabbisogno formativo ha impegnato il Team di Progetto per circa due mesi ed è stata svolta tramite metodologie di ricerca sia di tipo desk che di tipo field, in particolare utilizzando strumenti quali-quantitativi tra cui questionari socio-anagrafici, colloqui individuali, interviste in profondità, focus group, osservazioni on the job.

I risultati di tali metodologie di indagine sono stati raccolti in un documento, in cui è stata illustrata in modo approfondito e accurato l'identificazione dei fabbisogni formativi, una fase fondamentale per l'ottima riuscita del percorso formativo e di conseguenza del processo di innovazione aziendale.

I risultati dell'analisi del fabbisogno formativo hanno costituito la base per la progettazione dell'intervento formativo, configurato all'interno di un Piano di Formazione, in termini di obiettivi e risultati misurabili, contenuti e metodologie didattiche, modalità di verifica del raggiungimento dei risultati attesi.

La predisposizione del Piano ha richiesto circa un mese di lavoro da parte del Team di Progetto, con particolare coinvolgimento dei fornitori prescelti per la realizzazione di una buona parte della formazione, ovvero l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e la società Synergie Italia, selezionate per le loro competenze e metodologie in materia di sostenibilità, certificazioni ESG e processi di innovazione aziendale e manageriale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione, alla realizzazione, alla valutazione degli esiti

Una volta predisposto, per consolidarne i contenuti, il Piano è stato condiviso ai vari livelli di contrattazione con le Organizzazioni Sindacali, arrivando infine a siglare un accordo aziendale; il Piano è stato quindi presentato per il finanziamento da parte di Fondimpresa alla fine del 2022, per essere approvato dalla Commissione preposta nella Primavera 2023, con uno stanziamento di euro 50.000, avvio delle azioni formative nel Maggio dello stesso anno e termine un anno dopo, nel rispetto delle tempistiche previste nel relativo cronoprogramma.

Per assicurare in ogni momento della realizzazione del Piano la più ampia condivisione e lo stretto monitoraggio dello stesso, sono stati costituiti ad hoc degli organismi interni:

1. un Gruppo di Coordinamento, Direzione e Gestione
2. un Comitato Tecnico-Scientifico
3. un Comitato Paritetico di Pilotaggio composto da tre elementi interni (un collaboratore amministrativo, un responsabile e un operaio addetti alla produzione).

Sono inoltre stati identificati dei ruoli individuali, attribuiti a seconda dei casi a persone interne/esterne all'Azienda:

- a. Referente del Piano nel suo complesso (interno)
4. Coordinatore del Piano con funzioni di responsabilità complessiva dell'attività formativa (interno)
5. Coordinatori Operativi
6. Referente Scientifico (esterno)
7. Responsabili Amministrativi e di Segreteria, con particolare competenza per la tenuta dei registri, la predisposizione e fornitura dei materiali didattici e simili (interni, in collaborazione con referenti amministrativi esterni)
8. Referente della Qualità, del Monitoraggio e della Valutazione (interno)
9. Responsabile del Controllo di Gestione e della Rendicontazione (interno)
10. Docenti (interni ed esterni)
11. Tutor (interni).

Il personale Tecnico e Amministrativo, delle funzioni Progettazione, Ricerca e Sviluppo e della Segreteria Organizzativa, coinvolto nell'erogazione e rendicontazione del Piano, è stato formato dal Referente del Piano per circa due settimane in via preliminare all'avvio delle attività formative.

Una strutturazione organizzativa così articolata e minuziosa è stata sicuramente motivata dalla consistenza del Piano Formativo:

- tre moduli (edizioni)
- per un totale di 250 ore
- rivolte complessivamente a 25 persone, appartenenti a tre macro-funzioni aziendali: Ricerca e Sviluppo, Acquisti e Produzione, Marketing e Vendite. Più nel dettaglio:
 - tutti e 3 i dirigenti componenti il vertice e il management aziendale
 - 12 impiegati amministrativi sui 22 presenti, addetti ai settori degli acquisti, della produzione, delle vendite e del marketing
 - 9 operai generici e specializzati sui 12 presenti, addetti alla produzione e al magazzino.

Le persone coinvolte nelle attività formative sono state il 67,6% del personale complessivo dell'Azienda, pari a 37 unità; i singoli destinatari sono stati individuati facendo sì che i partecipanti diretti alla formazione potessero poi propagarla a cascata, nei confronti dei loro collaboratori operativi, e sulla base di criteri correlati con il Piano di Sviluppo Industriale.

Quest'ultimo, in effetti, ha improntato l'intero Piano di Formazione, funzionale alla fase di rinnovamento aziendale, dettandone tra le altre cose i principali obiettivi e risultati attesi:

- far acquisire ai partecipanti maggiori conoscenze e sensibilità nei confronti della sostenibilità delle imprese e far condividere conoscenze sulla sostenibilità nei mercati di riferimento e su prodotti editoriali green, in modo che tutti i collaboratori possano riconoscersi più facilmente nelle strategie aziendali di sostenibilità
- aumentare il livello di sicurezza e di salubrità delle condizioni e degli ambienti di lavoro, in particolare per il personale addetto alla produzione
- far conoscere le caratteristiche della nuova strumentazione e dei nuovi materiali introdotti, migliorando le competenze tecniche-tecnologiche necessarie per utilizzarli al meglio
- monitorare la sostenibilità in tutto il processo produttivo, coinvolgendo anche i fornitori a monte e i clienti a valle, in modo da tendere verso la configurazione di una filiera produttiva integralmente sostenibile, creando nuovi network con imprese sostenibili.

Per raggiungere tali obiettivi, il Piano Formativo ha riguardato alcune principali tematiche, così formulate per contenuti e durate:

1. la trasformazione delle imprese verso la sostenibilità: i principi, le sfide e la gestione del processo trasformativo negli interventi di transizione green, consistenti nell'introduzione di soluzioni sostenibili di processo, di prodotto, organizzative e legate a software gestionali (uso efficiente della risorsa idrica, riduzione dell'inquinamento grazie allo sviluppo di soluzioni per il contenimento delle emissioni inquinanti, etc.). 100 ore rivolte a 6 persone
2. il paradigma green per l'impresa del futuro: vincoli, benchmark, trend per migliorare le performance ambientali dell'azienda e della sua filiera; conoscenze sul ruolo delle imprese e anche delle persone, che devono prima di tutto cambiare i loro modi di pensare (mindset) orientandosi verso modelli di produzione e consumo più sostenibili. 100 ore rivolte a 11 persone
3. i processi di monitoraggio delle performance ambientali nei processi di stampa; caratteristiche dei nuovi macchinari. 50 ore rivolte a 8 persone.

Titolo azione formativa	Ore	Numero di persone
La trasformazione delle imprese verso la sostenibilità: i principi, le sfide e la gestione del processo trasformativo	100	6
Il paradigma green per l'impresa del futuro: vincoli, benchmark, trend per migliorare le performance ambientali dell'azienda e della propria filiera	100	11
I processi di monitoraggio delle performance ambientali nei processi di stampa	50	8
Totale ore azioni formative	250	25

Figura 1 – Il Piano di Formazione in uno schema (Fonte: Il Piano di Formazione 'Stampare la sostenibilità: migliorare l'impatto ambientale nei processi di stampa editoriale di lusso')

Lo sviluppo degli argomenti sopra riportati è stato affidato a varie metodologie didattiche, da quelle più tradizionali come la formazione frontale in aula, a quelle più interattive ed applicate di formazione-azione, quali l'action learning sia in presenza che online e il training on the job supportato da coaching.

Il programma e il calendario delle lezioni sono stati quindi organizzati per blocchi di contenuti e tipologie formative, cercando inoltre di fare sì che non si verificassero significative interferenze tra il percorso formativo e il normale funzionamento dell'attività produttiva.

Sono stati anche previsti vari punti di monitoraggio in itinere, in modo da non accumulare eventuali imprevisti scoprendoli soltanto al momento del monitoraggio ex post, anche in considerazione della durata pressoché di un anno del percorso formativo.

Infine, sin da subito come è giusto che sia, sono state definite le metodologie per la verifica finale del livello di apprendimento acquisito dai partecipanti, in relazione alle varie tipologie di formazione, e in generale per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del Piano, in modo misurabile e certificabile.

Procedendo con la fase realizzativa del percorso di formazione, si è cercato di restare sempre aderenti a quanto pianificato, in tutti gli aspetti di contenuti, metodologie, materiali didattici, calendarizzazione, tasso di presenza e livello di partecipazione, e così via.

Indicazioni periodiche di feed-back e feed-forward sono state raccolte dal Referente interno del Piano, dai Referenti esterni, dai Docenti e dagli stessi Partecipanti, tramite la somministrazione di questionari intermedi di customer satisfaction e lo svolgimento di interviste semi-strutturate, utilizzando indicatori quali-quantitativi di efficacia e di efficienza, in modo da poter introdurre tempestivamente nel percorso formativo eventuali aggiustamenti in corso d'opera, anche grazie a una struttura del percorso definita sì con grande dettaglio ma nel contempo adattabile con flessibilità.

Tra gli elementi sottoposti a periodico monitoraggio vi è stato il grado di avanzamento delle spese rispetto agli stanziamenti e agli impegni, in modo che il rapporto tra previsioni e consuntivazioni rappresentasse costantemente la capacità di spesa e di rendicontazione da parte dell'Azienda, come peraltro anche richiesto dall'Ente Finanziatore.

Al termine dell'attività, nel mese conclusivo del Piano Formativo, è stata effettuata una valutazione complessiva di congruenza dell'attività svolta con le previsioni del Piano Formativo da un lato, in termini di adeguatezza dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi dello stesso Piano, e in funzione dell'implementazione del Piano Industriale dall'altro.

Più in particolare, i risultati raggiunti sono stati verificati sia monitorando il cambiamento della sensibilità da parte delle persone nei confronti della sostenibilità, sia con riguardo alle competenze specifiche acquisite da parte dei partecipanti (assessment/bilancio delle competenze in uscita dal Piano Formativo, da confrontare con l'assessment in entrata).

Per quanto riguarda i cambiamenti di atteggiamenti e comportamenti lavorativi, alla luce della sensibilizzazione sui temi della sostenibilità, le verifiche sono state effettuate tramite questionari di customer satisfaction, che hanno registrato un tasso di risposta del 100% (25 rispondenti su 25 partecipanti) e delle valutazioni con valori medi elevati (compresi tra 4 e 5 rispetto al valore massimo di 6), e anche tramite colloqui individuali di autodiagnosi, focus group e griglie di osservazione e rilevazione.

Per le verifiche dell'apprendimento, delle conoscenze e delle competenze acquisite, invece, si sono utilizzati test e colloqui individuali, che hanno avuto esito positivo nel 100% dei casi (per tutti i 25 partecipanti).

Nelle valutazioni dei risultati raggiunti, così come era accaduto nella fase di analisi dei fabbisogni formativi, sono stati coinvolti tutti i principali stakeholder interessati, dai vertici aziendali, ai partecipanti, ai docenti e agli altri soggetti coinvolti nello svolgimento delle attività formative.

Tale insieme di risultati è stato motivo di soddisfazione per l'Azienda, non solo a fronte dell'impegno verso Fondimpresa per un efficiente ed efficace uso delle risorse messe a disposizione, come ben illustrato anche nei documenti di valutazione e rendicontazione molto utili per certificare all'esterno e anche consolidare all'interno le esperienze fatte nella realizzazione del percorso di formazione (Rapporto di Valutazione, Relazione Finale del Piano Formativo, Report Finale di Autovalutazione), ma anche in funzione della realizzazione del Piano Industriale, senza trascurarne inoltre la valenza come strumento di marketing, brand identity e positioning nei confronti dell'ambiente esterno: clienti, fornitori, finanziatori, concorrenti, e così via.

3.3 Considerazioni riepilogative

Con riguardo alla progettazione e realizzazione e alla valutazione degli esiti del Piano Formativo sino a qui presentato, non si può che concludere come tutto si sia svolto in modo efficiente ed efficace.

Volendo esprimere delle considerazioni riepilogative, pertanto, queste sono nel segno della soddisfazione e della conferma della bontà delle ipotesi iniziali, ovvero di sostenere le strategie di rinnovamento aziendale con delle azioni di riqualificazione e crescita delle risorse umane, il cui valore è cruciale in un settore come quello in cui opera l'Azienda, caratterizzato – come già detto nella parte iniziale di questa Storia di Formazione - da altri target qualitativi legati alla creatività da un lato, ma dall'altro in eguale misura all'innovatività, che oggi significa anche sostenibilità.

Tuttavia, tutto questo non basta, per considerare questa 'una Storia di Formazione di successo'. Occorre infatti anche ragionare su quali siano stati, e verosimilmente siano tuttora e saranno nel prossimo futuro, gli effetti prodotti sui risultati aziendali non solo dall'implementazione del Piano Industriale, ma anche dall'attività formativa realizzata, i cosiddetti impatti.

4.1 L'impatto della formazione

La cultura dell'impatto, ovvero dei risultati in termini di outcome (valore creato ovvero efficacia), e non soltanto in termini di output (quantità prodotta ovvero efficienza) si sta diffondendo internazionalmente in ambito sociale, politico, economico: non basta 'fare', l'importante è ottenere dei risultati misurabili e apprezzabili in termini di valore generato, in ambito sociale e ambientale oltre che economico.

Per ottenere ciò, occorrono competenze specifiche e strumenti capaci di definire e misurare target non soltanto economico-produttivi e non raramente nemmeno quantitativi, bensì molto più ampi e inoltre qualitativi (seppure quantificabili).

Questo tipo di approccio vale anche per la formazione, dove quindi non basta realizzare iniziative e poi verificare apprendimento e gradimento: la formazione deve generare effetti tangibili e positivi sui risultati aziendali, contribuendo così a renderli a loro volta capaci di generare effetti tangibili e positivi negli ambienti di riferimento.

Se da un lato una simile impostazione mostra evidenti ragioni e valenze, dall'altro essa sconta alcune difficoltà maggiori, rispetto al semplice orientamento a risultati di produttività in senso stretto (quanti beni prodotti, quanto fatturato, quante ore di formazione, etc.).

Infatti, gli impatti possono manifestarsi in modo diretto ma anche indiretto, in modo relativamente ravvicinato nel tempo rispetto all'azione che li ha generati ma invece in altri casi in modo relativamente distanziato nel tempo, possono dare esiti inattesi derivanti da dinamiche di contesto, e su di essi possono verificarsi interferenze, di segno negativo e anche positivo, provenienti da fenomeni esterni, che quindi alterano la valutazione degli impatti veri e propri di ogni determinata azione.

E' evidente però che le difficoltà di individuazione e misurazione degli impatti non possono in nessun caso invalidare le loro valenze; si tratta piuttosto di trovare i metodi e gli indicatori più adatti per quantificarli e rappresentarli.

Trasferendo quanto detto sinora sul Piano di Formazione qui presentato, si tenterà di seguito di riportare quegli elementi che già attualmente possono essere considerati impatti del Piano stesso, ovvero effetti positivi, ritorni dell'investimento formativo effettuato dall'Azienda anche grazie al sostegno di Fondimpresa, che quindi è a sua volta molto attenta a tale aspetto, nel monitoraggio valutativo delle attività di formazione finanziate annualmente.

Secondo i vertici e il management dell'Azienda, il Piano Formativo ha avuto come primo merito quello di spiegare e motivare a tutto il personale il paradigma della sostenibilità in ambito produttivo, divenuto oggi cruciale nelle agende sociali, politiche ed economiche internazionali, ottenendo così sensibilizzazione, consapevolezza e responsabilizzazione, da parte delle risorse umane dell'Azienda, che peraltro si trova inserita in un contesto territoriale e amministrativo (la Regione Autonoma Valle d'Aosta) caratterizzato da un'ottima propensione in tale direzione, in tutti gli ambiti rilevanti: produzione energetica, trasporti, qualità ambientale e paesaggistica, attività produttive, turismo, etc. Questo primo aspetto può essere definito di formazione 'culturale', di cambiamento di mindset.

In secondo luogo, il Piano Formativo ha trasferito le conoscenze e competenze tecnico-tecnologiche necessarie per l'utilizzo ottimale dei nuovi macchinari, introdotti nel processo produttivo proprio per migliorarne la sostenibilità. Questo secondo aspetto afferisce a una formazione di tipo tecnico, operativo e organizzativo.

Grazie a questi passaggi, alcuni risultati di breve gittata si sono già manifestati in modo misurabile, seppure a distanza di poco più di un anno dal termine del Piano Formativo:

- riduzione di errori e scarti
- riduzione di consumi di materiali e di energia (riduzione del consumo di inchiostri del 20-20%)
- riduzione di tempi
- correlate riduzioni di costi (v. aumento del fatturato del 35% nel 2022)

- riduzione di emissioni

il tutto a fronte di:

- maggiore qualità dei prodotti stampati
- ambienti e processi di lavoro più sani, sicuri e di qualità.

Per alcuni altri risultati di maggiore portata occorrerà attendere più tempo, ragionevolmente qualche anno:

- a. attivazione di una filiera di fornitori di materiali più sostenibili, favorendo accordi con altre aziende impegnate in fasi complementari o altri settori collegati, come il tessile, il confezionamento alimentare, la fotografia
- b. sensibilizzazione dei consumatori finali verso l'acquisto di prodotti più sostenibili
- c. posizionamento della brand identity dell'azienda nei mercati sensibili alla sostenibilità
- d. totale riorganizzazione sostenibile e transizione green dell'Azienda
- e. compliance con le normative sulla sostenibilità
- f. effettuazione di rendicontazioni e acquisizione di certificazioni di sostenibilità.

Gli impatti sopra illustrati in effetti rientravano già tutti in modo ben dettagliato nei documenti relativi al Piano Formativo, in fase di previsione; ora è il momento in cui progressivamente tali impatti si stanno concretizzando, dimostrando tra l'altro la bontà del Piano e della sua realizzazione, in funzione – come già detto più volte in precedenza – del Piano di Innovazione Aziendale.

4.2 Considerazioni riepilogative

Aggiungendo ancora una considerazione a tutto quello che è stato finora illustrato, in merito agli impatti del Piano Formativo a cui è dedicata questa Storia, si ritiene di poter affermare che non vi sia stata una parte dei contenuti formativi più efficace di altre.

Certo, senza le necessarie conoscenze e competenze, un'Azienda non raccoglierebbe alcun risultato, ma a ben pensarci il cambiamento di mentalità è quasi più importante dell'acquisizione di specifiche conoscenze e competenze: una risorsa umana sensibilizzata e responsabilizzata su un determinato aspetto, tra l'altro così importante come è quello della sostenibilità, sarà sempre propensa ad apprendere nuove conoscenze e competenze che si dimostrassero utili all'ottimizzazione della sostenibilità nella propria vita professionale e dunque nella propria Azienda, così come anche nella propria vita personale.

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

Se fino a questo punto questa Storia di Formazione ha illustrato un'esperienza sicuramente di successo, in quest'ultima parte si cerca di indicare gli elementi / fattori che si potrebbero definire abilitanti, ovvero capaci di influire positivamente sui buoni esiti della formazione stessa; per fare ciò ci si ispira alla metodologia SWOT¹⁰, che induce a identificare tanto gli elementi positivi, da condividere e riprodurre, quanto quelli negativi, da diagnosticare tempestivamente ed evitare in esperienze successive.

I punti di forza dell'iniziativa formativa in oggetto possono essere sintetizzati come segue:

- a. sinergia stretta tra il Piano Formativo e il Piano di Sviluppo Industriale
- b. progettazione interna, realizzata non solo in funzione degli obiettivi strategici in capo al management ma anche grazie alla condivisione con i principali stakeholder a tutti i livelli aziendali, riconoscendo e valorizzando il ruolo delle varie parti sociali
- c. processo formativo a cascata, dai responsabili ai propri collaboratori operativi
- d. organizzazione molto minuziosa ma nel contempo flessibile del percorso formativo
- e. programmazione compatibile con l'operatività dell'Azienda
- f. coesistenza di contenuti di carattere strategico-culturale e contenuti di carattere tecnico-operativo
- g. sistematicità dei momenti di monitoraggio in itinere e infine ex post, che hanno permesso di ammortizzare le eventuali conseguenze di possibili aspetti inattesi, imprevisti e criticità.

Un elemento che potrebbe essere considerato un punto di debolezza potrebbe essere identificato nella calendarizzazione piuttosto concentrata di un'iniziativa formativa di considerevole durata e impegnatività; tuttavia, occorre ricordare che lo stretto collegamento tra la formazione e l'innovazione aziendale ha imposto tempistiche serrate.

In condizioni differenti e in linea generale è senz'altro buona norma realizzare attività formative in modo regolare e periodico.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

I fattori abilitanti / punti di forza del Piano Formativo qui presentato, come sopra descritti, possono già di per sé essere considerati anche delle indicazioni di buone prassi formative da replicare in Azienda e disseminare presso altre aziende, tramite passaggio di informazioni, scambio di esperienze e conoscenze, sviluppo di reti¹¹.

In altre parole, qualunque Azienda, in qualsivoglia settore, che faccia proprie le caratteristiche sopra elencate ogniquale volta si appresti alla progettazione e realizzazione delle proprie iniziative formative, garantirà loro una buona qualità attuativa generale, che potrà essere declinata in:

- efficacia, in termini di capacità di produrre risultati e impatti adeguati rispetto agli obiettivi predefiniti e ai risultati e impatti attesi (risposta a bisogni, risoluzione di problemi e simili), prima di tutto sui

¹⁰ La sigla SWOT corrisponde a: strenghts (punti di forza), weaknesses (punti di debolezza), opportunities (opportunità), threats (minacce). L'approccio SWOT corrisponde a un più che consolidato modello strategico di base, estremamente conosciuto e largamente utilizzato per effettuare analisi di caratteristiche e fenomeni aziendali

¹¹ Si veda la Griglia per la Valutazione delle Buone Prassi Formative in fondo al presente caso (Allegato B)

partecipanti alla formazione e all'interno dell'Azienda, e poi anche nel contesto esterno, già nel corso della formazione e poi nel breve, medio e lungo periodo

- efficienza, in termini di rapporto tra i risultati e gli impatti ottenuti e le risorse (economiche, di tempo, etc.) impiegate per realizzare le iniziative formative, anche sulla base di dati di benchmarking, ovvero tramite confronti con altre azioni analoghe, proprie o di altre aziende
- sostenibilità, in quanto capacità di generare risultati strutturali che siano realistici, compatibili e congruenti con le risorse e i margini di manovra generali dell'azienda
- competitività, in quanto capacità di stimolare e innalzare l'innovatività e quindi anche la forza concorrenziale dell'azienda, nei suoi mercati di riferimento.

5.3 Conclusioni

La formazione è uno strumento potente, per le singole persone così come all'interno delle aziende, come anche questa Storia di Formazione fa capire molto bene; uno strumento capace di supportare dai piccoli passi ai grandi processi, con una vasta gamma di contenuti e di metodologie.

Ancora di più, la formazione suscita inevitabilmente nei destinatari delle aspettative, apre degli orizzonti, mostra nuovi traguardi e stimola ambizioni e obiettivi.

Per tali motivi essa è tanto indispensabile per generare innovazioni, quanto invece capace di scatenare frustrazioni nel caso in cui venga mal progettata e realizzata.

Per questo, casi come quello qui presentato costituiscono dei modelli importanti, a cui ispirarsi e con cui confrontarsi: occasioni, essi stessi, di apprendimento e formazione.

Riferimenti generali

- Fondimpresa – INAPP, Monitoraggio valutativo 2025: Linee Guida per le Storie di Formazione
- Fondimpresa – INAPP, Monitoraggio valutativo 2025: Storie di Formazione Intervista Semi-Strutturata

Capitolo 1

- Ambiti Tematici Strategici
- Linee Guida alla Gestione e Rendicontazione del Piano Conto Sistema
- Avviso di riferimento
- Dataset fornito da Ufficio Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa

Capitolo 2

- Interviste ad Amministratore Unico, Direttore Tecnico, Direttore Amministrativo
- Sito internet aziendale

Capitolo 3

- Formulario di Presentazione del Piano Conto Sistema ‘Stampare la sostenibilità: migliorare l’impatto ambientale nei processi editoriali di stampa di lusso’, Codice identificativo AV/079A/22 relativo all’Avviso 4/2022 di Fondimpresa ‘Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti’
- Rapporto di Valutazione del Piano
- Relazione Finale del Piano
- Report Finale di Autovalutazione

Capitolo 4

- Interviste ad Amministratore Unico, Direttore Tecnico, Direttore Amministrativo

Capitolo 5

- Organizzazione e interpretazione delle informazioni raccolte sul campo

Siti web

<https://www.musumecispa.it/it/>
<https://www.genoudsa.ch/>

Nome Azienda	Musumeci S.p.A.
Regione	Valle d'Aosta
Settore di attività economica	Codice ATECO 18.12 – Aziende grafiche ed affini e aziende editoriali anche multimediali
Ambito Tematico Strategico	n.2 Transizione Verde ed Economia Circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento del Piano: Conto Sistema Codice identificativo del Piano: AV/079A/22A Titolo del Piano: 'Stampare la sostenibilità: migliorare l'impatto ambientale nei processi di stampa editoriale di lusso'
Tematiche formative	• La trasformazione delle imprese verso la sostenibilità: i principi, le sfide e la gestione del processo trasformativo • Il paradigma green per l'impresa del futuro: vincoli, benchmark, trend per migliorare le performance ambientali dell'azienda e della propria filiera • I processi di monitoraggio delle performance ambientali nei processi di stampa
Modalità didattiche	Aula, action-learning online e in presenza, coaching
Elementi di interesse	• Azienda locale e globale • Efficace nella creatività, innovatività e qualità; efficiente nella competitività • Sostenibile, in prospettiva per l'intera filiera, con certificazioni e rendicontazioni
Risultati della formazione	• Sensibilizzazione, consapevolezza e responsabilizzazione nei confronti del paradigma della sostenibilità • Trasferimento di conoscenze e competenze tecniche necessarie per l'utilizzo ottimale dei nuovi macchinari, introdotti nel processo produttivo per migliorarne la sostenibilità
Buone prassi formative	• Stretta sinergia tra il Piano Formativo e il Piano di Sviluppo Industriale • Progettazione interna, realizzata non solo in funzione degli obiettivi strategici in capo al management ma anche grazie alla condivisione dei principali stakeholder a tutti i livelli aziendali, riconoscendo e valorizzando il ruolo delle varie parti sociali • Processo formativo a cascata, dai responsabili ai propri collaboratori operativi • Organizzazione molto minuziosa ma nel contempo flessibile del percorso formativo • Programmazione compatibile con l'operatività dell'Azienda • Sistematicità dei momenti di monitoraggio in itinere e infine ex post, che hanno permesso di ammortizzare le eventuali conseguenze di possibili aspetti inattesi, imprevisti e criticità

ALLEGATO B – GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE BUONE PRASSI FORMATIVE

CATEGORIA	PROPRIETÀ	SCALA DI VALUTAZIONE					VOTO
		1	2	3	4	5	
1)Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica risolve problemi ma di scarso rilievo per l'azienda.		La pratica consente di risolvere problemi di media importanza e non sempre ci riesce.		La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	5/20
2)Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica raggiunge solo occasionalmente il risultato, è dispendiosa e tiene parzialmente conto del sistema clienti.		L'applicazione della pratica raggiunge in modo quasi sufficiente il risultato atteso, richiede impiego rilevante di risorse e non tutti i clienti sono soddisfatti		L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	5/20
3)Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.		La pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni gestibili.		La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.	3/20*
4)Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.		La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si attengano gli stessi risultati.		La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.	5/20**
PUNTEGGIO COMPLESSIVO							18/20

Eventuali note:

* Il punteggio di 3/20 corrispondente al descrittore 'La pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni gestibili.' deriva dal fatto che l'Azienda oggetto della presente Storia di Formazione opera in un contesto di nicchia in cui sono presenti poche realtà significative a livello globale.

** Il punteggio di 5/20 corrispondente al descrittore 'La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.' deriva dal fatto che i temi del Piano Formativo dell'Azienda oggetto della presente Storia di Formazione (sostenibilità) riguardano senza dubbio in modo analogo Aziende di contesti differenti