

AT Veneto

Azienda: TMP srl

Ambito strategico: Economia circolare/Sostenibilità

ID Piano: 228747

**LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE COME FRUTTO
DELL'APPRENDIMENTO SITUATO DELLE COMPETENZE
CHIAVE DA PARTE DEI TEAM LEADER**

Patrizia Daneluzzo

INDICE

INTRODUZIONE	3
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	5
2.4 Considerazioni riepilogative	7
IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	11
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
CONCLUSIONI	15
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	17
5.3 Conclusioni	18
SCHEDA SINTETICA TMP Srl	19

1. INTRODUZIONE

In questo report forniamo una valutazione del piano formativo dal titolo “L’azienda sostenibile: la variabile “impatto ambientale” nell’innovazione dei processi e prodotti”, presentato a valere sul Conto Sistema dal Soggetto Attuatore Apindustria Venezia e che ha coinvolto 16 partner aziendali, tra cui TMP srl, oggetto delle nostre interviste di approfondimento. Il piano prevedeva un percorso di 32 ore per azienda, di cui il 75% in modalità di Training on the Job (TOJ). Si tratta quindi, nelle intenzioni di chi l’ha scritto, di percorsi molto snelli e pratici, di “piccoli innesti calati nella pratica quotidiana” in cui vengono apprese “poche competenze direttamente applicabili e una competenza trasversale”: quella che consente di leggere i processi di innovazione adottati, valutandone i rischi ambientali.

Oltre ai 16 partner aziendali, il Piano si avvale anche di due partner tecnici: il Dipartimento di scienza dell’ambiente, informativa e statistica dell’università Cà Foscari di Venezia e l’Ordine dei Chimici di Venezia, che si occupano del monitoraggio e della valutazione ex-post degli impatti del progetto in azienda.

Il presente rapporto tiene conto tanto di quanto scritto nel Formulario di presentazione del Piano Formativo e nella relazione finale del Piano, quanto di quanto emerso dalle interviste condotte presso TPM srl: l’azienda partner oggetto della presente valutazione.

La tabella sottostante ci offre un primo quadro conoscitivo dell’azienda e dell’attività formativa a cui ha partecipato, come riportata nel Formulario di presentazione, che verrà approfondito nei capitoli seguenti:

Attività formativa scelta	Azienda	Totale addetti	N° Addetti formazione nel piano	Ruolo e mansioni	Gap competenze rilevato	Competenze possedute	Competenze da acquisire
5 Life Cycle Perspective (LCP)	TMP SRL Azienda specializzata nello stampaggio di materie plastiche. Grazie all’ampliamento dei propri Mercati di riferimento oggi TMP viene valutata ,nel proprio ruolo di fornitore, anche in merito a parametri non prettamente inerenti il prodotto ed il servizio ma attenti a verificare la gestione e il rispetto degli adempimenti in materia di	49	4	4 impiegati	Mancanza di concretezza nell’applicazione di procedure legate alla sostenibilità ambientale.	Conoscenza delle norme ISO alla base del LCP.	Acquisire consapevolezza del processo di definizione dei flussi di entrata ed uscita, nonché delle potenziali interazioni con l’ambiente, lungo l’intero ciclo di vita di un prodotto che include le fasi di acquisizione delle materie prime o di generazione delle

Dei quattro partecipanti al corso, due sono stati coinvolti nell’attività di rilevazione tramite intervista:

- il Quality manager e referente del Piano formativo, che ha risposto anche alle domande rivolte al responsabile aziendale, dopo essersi confrontato con il titolare Flavio Buoro;
- la responsabile del controllo qualità in linea, che ha risposto alle domande rivolte sia al referente aziendale diretto dei lavoratori, sia ai partecipanti beneficiari della formazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

TMP srl è un'azienda veneta con un'unica sede a Gorgo al Monticano (TV), che si occupa di stampaggio di materie plastiche di grandi dimensioni, a mezzo di macchine a iniezione. Fondata nel 1980 da 3 soci su 3 sedi adiacenti, oggi è completamente di proprietà della famiglia Buoro, che nel tempo ha rilevato le altre due unità. Oltre al titolare Flavio Buoro, sono impegnati in azienda anche il fratello (responsabile produzione) e la sorella (responsabile amministrazione).



TMP srl nel 2019 contava su un fatturato di 19 milioni di Euro – in costante aumento – e su una forza lavoro di 50 persone, di cui 30 turnisti che per 5 giorni a settimana su turni da 8 ore – assicurando il funzionamento dell'azienda h24 – e 20 lavoratori giornalieri. Oltre a questi dipendenti assunti, l'azienda si avvale di lavoratori interinali per gestire i picchi di lavoro.

Questo personale è distribuito su tre aree aziendali: la produzione, il magazzino, gli uffici tecnico e amministrativo. Per quanto riguarda il processo di produzione – *core business* dell'azienda – si svolge nel modo seguente: la materia prima da cui partono le lavorazioni aziendali è il granulo di plastica, che viene fuso in pressa, quindi iniettato in uno stampo personalizzato che viene fornito dal cliente. La post-lavorazione comprende poi le fasi di raffreddamento, finitura, packaging e stoccaggio in magazzino, dove si prepara la spedizione.

Le applicazioni dei prodotti TMP sul mercato sono diverse, ma riguardano soprattutto i casalinghi (70%), le sedie e gli articoli da giardinaggio (che coprono un altro 10%), che l'azienda produce in larga parte per IKEA. Principale cliente dell'azienda, sia in termini di fatturato che di impatto, come vedremo, le commesse di IKEA coprono il 65% del fatturato aziendale, impegnando la metà del loro parco macchine (dieci su 20). Le altre aziende per cui lavora TMP sono Stiga e De Longhi a livello italiano, e qualche cliente del settore automotive a livello europeo.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

I processi di innovazione adottati da TMP srl nascono generalmente non sulla base di un'iniziativa proattiva dell'azienda, ma in risposta a sollecitazioni esterne, che possono essere normative o veicolate dai clienti.

Il cliente IKEA in particolare pone a TMP una serie di sfide, anche tra loro difficili da tenere assieme:

- un'alta concorrenza sul prezzo, rispetto alle altre aziende dotate di presse e macchine per lo stampaggio plastico ad iniezione;
- un'alta attenzione agli aspetti di sostenibilità ambientale, che entra a tutti gli effetti nella valutazione del fornitore: oltre al rispetto delle normative ambientali e alla riduzione dell'impatto richiesto all'azienda, IKEA segue e impone ai fornitori un suo standard ambientale (IWAY) e richiede prodotti fatti in plastica riciclata;
- un alto grado di automazione dei processi produttivi: per tenere assieme basso costo e alta qualità, IKEA spinge i fornitori ad automatizzare al massimo i processi più semplici e a investire solo su personale altamente qualificato, da formare e aggiornare costantemente.

D'altra parte, i principali obiettivi strategici aziendali riguardano proprio l'acquisizione di commesse per altri prodotti IKEA – di cui due di nuovo inserimento sul mercato – che richiederanno appunto un più elevato grado di automazione. Per far fronte a questa innovazione di prodotto, l'azienda dovrà infatti dismettere una vecchia macchina a combustibile e caldaia, e investire progressivamente in nuovi macchinari elettrici all'avanguardia, che assicureranno maggiori margini di guadagno (e per coprire il consumo dei quali si sta pensando di installare sul tetto un impianto fotovoltaico).

Altre innovazioni di processo sono previste sul fronte interno: al momento l'azienda non è dotata di tecnologie o macchinari 4.0, ma solo di un gestionale avanzato per l'area amministrativa. Si prevede tuttavia di interconnettere progressivamente anche le aree imballaggio, produzione e magazzino entro il 2022. I vantaggi attesi dall'introduzione di queste innovazioni riguardano un migliore e più preciso monitoraggio delle voci di costo (ore/macchina, ore/lavorazioni, scarti) e un supporto nella manutenzione ordinaria. Non si pensa ancora alla manutenzione predittiva, in quanto i fermi macchina sono molto rari.

Oltre a questo, si intende dotarsi di un piano di sviluppo organizzativo al momento assente.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Le competenze che si intendevano introdurre o potenziare con il Piano formativo oggetto di valutazione riguardavano le performance ambientali dell'azienda e, in particolare, l'acquisizione di consapevolezza sul processo dei flussi di materie e prodotti in entrata e in uscita, e le interazioni dei processi aziendali con l'ambiente lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

Il percorso formativo attivato in TMP srl prende il titolo di *"Life cycle perspective"*, ed era volto, nelle intenzioni di chi ha redatto il piano, ad introdurre in azienda una prospettiva che tenesse conto del ciclo di vita del prodotto e che aiutasse a individuare, valutare e gestire al meglio gli impatti ambientali dell'azienda. Anche questo percorso, come quelli attivati nelle altre aziende partner,

aveva una durata di 32 ore totali, di cui 8 d'aula e 24 di *training on the job* (TOJ), a cui hanno partecipato 4 dipendenti.

Dal lato dell'azienda intervistata, i principali obiettivi che si intendevano raggiungere con la partecipazione al Piano Formativo oggetto del monitoraggio erano in particolare quelli di migliorare i processi relativi al rischio chimico e alla gestione dei rifiuti. Tale esigenza è nata in seguito a due segnalazioni per difformità a carico di TMP, derivanti da altrettanti controlli condotti in azienda: uno istituzionale (non specificato) e uno da parte di IKEA. In sostanza, il corso doveva servire all'azienda, da un lato per riportarsi entro i limiti di legge, dall'altro entro lo standard IWAY richiesto da IKEA.

IWAY è il codice di condotta che stabilisce i requisiti minimi a cui tutti i fornitori IKEA devono attenersi in materia di ambiente, impatto sociale e condizioni lavorative: requisiti che vengono annualmente verificati dagli auditor IKEA. I 10 principi chiave dello standard IWAY sono: 1. I principi IWAY sono supportati da routine efficaci e da un dialogo aperto; 2. Il lavoro viene svolto nel rispetto dei dettami normativi e con integrità; 3. I bambini vengono tutelati e vengono promosse opportunità di lavoro, apprendimento e vita familiare; 4. I diritti fondamentali dei lavoratori vengono rispettati; 5. I lavoratori possono godere di permessi dal lavoro, sono pagati in modo equo e hanno l'opportunità di sviluppare competenze; 6. La salute e la sicurezza dei lavoratori sono tutelate; 7. Le condizioni di lavoro e di vita sono adeguate; 8. Il pianeta viene tutelato; 9. Le risorse, tra cui acqua e rifiuti, sono gestite in modo sostenibile e circolare; 10. Gli animali vivono una vita decente.

A seguito del Piano formativo, che ha coinvolto personale del settore amministrativo e della produzione, l'azienda ha ottenuto significativi risultati e miglioramenti nelle aree oggetto di intervento: a conclusione del corso, TMP ha infatti registrato il più alto punteggio IWAY mai ottenuto e una forte diminuzione dei rifiuti emessi. Imparando a gestire gli scarti infatti, l'azienda è passata dal dover pagare a causa del conferimento scorretto all'ottenere sgravi fiscali grazie all'alta percentuale di raccolta differenziata.

L'azienda percepisce quindi il rapporto tra l'investimento (in termini di costi e tempo della formazione) e i risultati ottenuti come molto positivo: un ottimo rapporto costi/benefici visto che con poche ore di formazione hanno ottenuto notevoli miglioramenti interni e vantaggi anche economici. Benefici che non sono misurati con rilevazioni dirette ma, appunto, valutati indirettamente grazie ai risultati raggiunti.

Per quanto riguarda il ruolo delle parti sociali, purtroppo non è stato possibile intervistarle direttamente. Tuttavia il responsabile qualità riporta che il Piano formativo è stato condiviso a monte sia dalle 2 rappresentanze RSU CISL sia dal LRS, che ogni anno vengono coinvolti nella pianificazione della formazione e che sollecitano sempre l'azienda ad approfittare di tutte le opportunità di formazione gratuita. Proprio in virtù di questa sensibilità delle parti sociali, TMP srl eroga spesso corsi di formazione: se possibile coinvolgendo direttamente i lavoratori in linea, altrimenti formando i responsabili, che poi divulgano internamente quanto appreso.

Formazione che contano di riprendere nel prossimo autunno, dopo la forzata interruzione causata dall'emergenza Covid19 (salvo per quanto riguarda la formazione obbligatoria), in quanto l'ambito aziendale non si presta alla formazione a distanza.

2.4 Considerazioni riepilogative

TMP srl è un'azienda terzista del settore manifatturiero a conduzione familiare e di dimensioni contenute, che tuttavia ha saputo nel corso tempo allargarsi, acquisire nuovi clienti e aumentare il proprio fatturato, anche nel periodo post-crisi 2009. Non mancano quindi all'azienda obiettivi riguardo alla sua crescita, ma pare rispondere ancora in modo reattivo, e non proattivo, sul fronte dell'innovazione. In quanto azienda terzista non ha delle linee proprie di sviluppo in questo senso, ma segue e risponde alle sollecitazioni normative e tecnologiche, nonché agli indirizzi strategici delle aziende clienti. In particolare, IKEA, grosso player mondiale del settore arredo con casa madre nell'avanzata Svezia, negli anni sta sempre più spingendo TMP verso l'adozione di standard ambientali e sociali più avanzati rispetto alla media del panorama veneto.

Gran parte della formazione erogata in TMP deriva quindi dalla necessità di adeguare e aggiornare le conoscenze e competenze del proprio personale su tutti questi fronti, attraverso corsi mirati che possono coinvolgere i dipendenti in maniera più allargata, o pochi referenti aziendali che poi formano internamente il resto della forza lavoro (questa sembra essere la modalità preferita e più funzionale per l'azienda). In ogni caso, quello che importa è che la formazione continua sembra essere un asset riconosciuto dall'azienda, che su questo viene seguita dal Soggetto Attuatore del Piano oggetto di valutazione sulla base di un rapporto stabile. Ogni anno quindi Apindustria Venezia aiuta l'azienda nell'aggiornare l'analisi dei fabbisogni formativi, reperire fondi per la formazione finanziata, progettare ed erogare i corsi più adeguati.

In particolare, il Piano "L'azienda sostenibile: la variabile "impatto ambientale" nell'innovazione dei processi e prodotti" ha avuto esiti molto positivi per l'azienda, perché, pur avendo avuto una durata limitata nel tempo (32 ore) e avendo coinvolto poco personale (4 dipendenti), ha contribuito in maniera significativa a raggiungere gli obiettivi per cui era stato attivato: gestire meglio i processi ambientali dell'azienda in modo da riportarsi entro i limiti di legge e rispettare lo standard IWAY di IKEA. Grazie al corso e alla formazione interna – che poi gli allievi hanno divulgato ai propri colleghi – l'azienda ha ottenuto il suo più alto punteggio IWAY di sempre, ma anche sgravi fiscali derivanti da un notevole miglioramento nella gestione degli scarti e nella raccolta differenziata dei rifiuti. Il rapporto costi/benefici della partecipazione a questo Piano formativo viene quindi ritenuto molto vantaggioso.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La redazione del progetto parte, prima che da un'analisi dei fabbisogni formativi strettamente aziendale, da una rilevazione del Soggetto Attuatore Apindustria Venezia dei fabbisogni formativi nel contesto Veneto in cui ci troviamo, che possono riassunti in:

- una sempre maggiore importanza della "green economy"
- la conseguente necessità di una riconversione verde delle aziende
- la necessità di capire meglio i vantaggi anche economici dell'essere "green"

Sebbene, sempre secondo Apindustria, questi concetti in Veneto siano ormai stati recepiti e assodati, quello che manca sono sistemi e standard per la misurazione delle prestazioni ambientali delle aziende. L'attività di ricerca svolta poi con le aziende coinvolte ha messo in luce la necessità di arrivare a una maggiore consapevolezza delle richieste del mercato nell'ambito green. In particolare, si è proceduto ad un'azione di focalizzazione del progetto di cambiamento in atto nelle aziende per poi procedere a verificare le esigenze con gli uffici direttamente coinvolti nel cambiamento ipotizzato, e arrivare così a una messa a punto del Piano coerente e omogenea.

Per quanto riguarda TMP, emerge come l'ampliamento del suo mercato di riferimento (in particolare, ad esempio, legato alle commesse IKEA), implichi da parte del cliente una valutazione basata non solo sulla qualità del prodotto e sull'efficienza del processo (oltre a una forte concorrenza sul prezzo, come spiega il responsabile della qualità durante l'intervista), ma anche sull'attenzione dimostrata verso ambiente e lavoratori, nello spirito di strumenti certificativi come l'ISO 14001. Il gap che viene rilevato tra la situazione individuata al tempo dell'analisi dei fabbisogni formativi e quella desiderata per una maggiore competitività sul mercato, riguarda proprio la scarsa concretezza nell'applicazione di procedure legate alla sostenibilità ambientale e sociale.

Fatte queste premesse, TMP srl dice di aver volentieri aderito al Piano formativo proposto da Apindustria, che del resto li segue da anni e ha quindi chiaro il quadro generale, l'evoluzione dell'azienda e i bisogni formativi che possono emergere: ogni inizio anno fanno assieme il punto su questo. Internamente non c'è invece alcun sistema standardizzato di rilevazione dei fabbisogni formativi, che nascono piuttosto in maniera contingente per difformità segnalate a seguito di controlli, novità introdotte a livello normativo o acquisto di macchinari con nuove tecnologie.

L'azienda, oltre a Fondimpresa, non ha utilizzato altri canali di finanziamento per realizzare ulteriori corsi di formazione legati al fabbisogno rilevato, ma aveva precedentemente attivato dei corsi a pagamento sugli stessi temi, in particolare per due persone dell'ufficio amministrativo.

Al corso hanno partecipato 4 persone:

- due dell'amministrazione: il responsabile qualità e il tecnico addetto agli aspetti ICT, perché segue anche le conformità legislative e fa da "backup" del sistema qualità in assenza del responsabile;
- due della produzione: la responsabile del controllo qualità in linea, che si occupa anche della gestione dei rifiuti; e il responsabile di produzione, che è a capo di tutti gli operai.

Queste persone non sono state scelte solo in base al loro ruolo in azienda, ma anche in virtù dell'esperienza e del credito che godono presso gli altri dipendenti: sono infatti le persone che vengono più seguite dagli altri e spesso vengono formati per poi formare a loro volta i colleghi, come è successo anche in questo caso.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Secondo l'azienda, la progettazione del percorso in termini di obiettivi formativi, esiti attesi, metodologie didattiche, destinatari dei corsi è stata coerente rispetto a quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni e con le esigenze rilevate inizialmente. Anche la microprogettazione della formazione (dettaglio dei contenuti specifici e delle modalità formative delle lezioni, schedulazione delle lezioni, ecc.) è stata adeguata alle specifiche esigenze aziendali e alle caratteristiche dei discenti. In fase di gestione del Piano non ci sono stati dei cambiamenti rilevanti, se non in termini di giornate e orari per sopravvenuti impegni da parte dell'azienda.

Secondo il formulario di presentazione del piano, le attività formative si basano su tre assi:

- quello cognitivo (che viene stimolato soprattutto nelle ore di lezione frontale);
- quello operativo (che viene stimolato soprattutto nel *training on the job*)
- quello motivazionale, che viene stimolato da altre metodologie didattiche, come il *role playing*, il *cooperative learning*, le esercitazioni di gruppo...

Il tutto sulla base di un principio di centralità del discente e di un progetto di sviluppo che parte dalla persona e che, attraverso il *learning by doing*, vede nel miglioramento della prestazione lavorativa il migliore indicatore di efficacia.

Secondo quanto riportato nel corso delle interviste, in TMP srl sono state fatte 8h di aula sui rifiuti e 8h sul rischio chimico da parte dello stesso docente, l'ing. Fabio Gatto di ARPAV. Altre 16h hanno riguardato specificamente il *Life cycle assessment* da parte del docente di ORG Numeri Fabrizio Favaretto l'ente a cui solitamente si appoggiano per gli interventi formativi.

La formazione è stata in parte frontale, in parte di affiancamento *on the job*, "con due professionisti del settore", ci tengono a sottolineare, "quindi è risultata concreta ed efficace." Questi due professionisti sono stati scelti da Apindustria e ORG Numeri, anche se l'ing. Gatto era già conosciuto all'interno di TMP srl perché aveva precedentemente fatto con loro dei corsi a pagamento.

L'azienda esprime piena soddisfazione per il percorso svolto non solo per i contenuti veicolati e le modalità adottate, ma anche per la flessibilità dimostrata dai docenti nel tenere in considerazione le esigenze produttive e/o organizzative rappresentate dall'Azienda in fase di erogazione della formazione, soprattutto per quanto riguarda il cambio di giorni e orari, resi necessari da esigenze contingenti della produzione.

Il gradimento rispetto alla formazione erogata non è stato rilevato con strumenti interni, ma solo tramite il Soggetto Attuatore: da quello che risulta all'azienda, le risposte sono state tutte positive.

Secondo quanto riportato nel Formulário di presentazione del Piano di formazione, sia la fase di monitoraggio che quella di valutazione sono state progettate in maniera approfondita dal Soggetto Attuatore. In particolare, le fasi di monitoraggio e valutazione dovrebbero seguire lo schema seguente, garantito dal referente del Piano e dal referente didattico:



Gli elementi oggetto del monitoraggio erano:

- la qualità del percorso formativo
- la valutazione dell'apprendimento dei discenti
- la valutazione dell'impatto dell'attività formativa

Elementi della valutazione erano invece i questionari di rilevazione degli esiti degli interventi formativi compilati dalle imprese beneficiarie e il risultato del focus group condotto con i componenti del Comitato Paritetico di Pilotaggio¹.

Per quanto riguarda i test di valutazione, la Relazione finale sul Piano redatta dal Soggetto Attuatore ci dice che gli indicatori di risultato hanno portato a riscontrare il raggiungimento degli obiettivi formativi per il 100% dei partecipanti in tutte le aziende partner, compresa TMP srl. Con riferimento invece al monitoraggio della Customer Satisfaction, il 100% dei corsisti di TMP ha dato una valutazione Ottima² su tutte le voci indagate:

- valutazione complessiva del corso (utilità delle conoscenze acquisite, chiarezza dei contenuti, interesse per i temi trattati);
- valutazione dei docenti (chiarezza espositiva, competenza, disponibilità);
- valutazione logistica (funzionalità della sede, organizzazione e segreteria, attrezzature).

Dal canto suo, l'azienda non ha un proprio sistema di raccolta degli esiti della formazione, ma utilizza una valutazione sul campo per stimare i risultati del percorso. Come già detto sopra, in questo caso tale valutazione ha dato esito positivo: la raccolta differenziata è stata fatta così bene da meritare degli sgravi fiscali sulla TARI, il rischio chimico è diminuito, le performance di risparmio energetico migliorate, come dimostra il calo delle relative bollette.

¹ Il Comitato Paritetico di Pilotaggio di questo progetto era costituito da 3 membri di Confindustria Veneto e 3 rappresentanti delle parti sociali CGIL, CISL e UIL.

² Su una scala Likert a 5 livelli: Insufficiente, Sufficiente, Discreto, Buono, Ottimo.

Pur non avendo la possibilità di fare confronti con altri fondi e altri soggetti attuatori per la formazione finanziata – che è stata per la prima volta utilizzata in TMP srl proprio grazie a questo Piano formativo – l'azienda si ritiene soddisfatta della formazione ricevuta. A loro parere, i punti di forza del percorso sono stati: la preparazione e la concretezza dei docenti, la flessibilità nel venire incontro alle esigenze dell'azienda con i necessari spostamenti di date e orari, la velocità di risposta del Soggetto Attuatore alle domande e alle richieste dell'azienda. Con lo stesso Soggetto hanno poi fatto anche un altro corso sul *lean management*, che ha funzionato altrettanto bene, sempre in virtù dell'alto grado di coinvolgimento dei dipendenti in una formazione attiva e interattiva.

Come elemento di miglioramento l'azienda avrebbe solo voluto che fosse possibile continuare la formazione anche nel periodo Covid19 (per quanto a questo punto il Piano in oggetto fosse già stato concluso) perché il fermo prolungato su questo fronte non è certo stato positivo.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano formativo presentato dal Soggetto Attuatore Apindustria Venezia era scritto molto bene e presentato in forma completa e coerente in tutte le sue fasi. In particolare, l'analisi del bisogno, i presupposti metodologici della formazione e le fasi di monitoraggio e valutazione erano descritti in maniera molto precisa e, per certi aspetti, anche innovativa.

- a. Analisi del fabbisogno. Il Piano formativo riporta prima un'analisi del bisogno a livello territoriale, poi una specifica a livello delle 16 aziende partner. Questo ha sicuramente contribuito a inserire i singoli corsi erogati in una cornice di senso più ampia e significativa per le aziende coinvolte. Quello che sembra mancare in TMP srl – bisognerebbe indagare presso le altre aziende coinvolte – è la consapevolezza di essere stati coinvolti attivamente nell'analisi dei fabbisogni a livello aziendale. Ma, vista la piena corrispondenza rilevata poi tra esigenze aziendali e risultati prodotti dalla formazione, questo sembra essere dovuto più che altro al rapporto continuativo che c'è tra Soggetto Attuatore e azienda, che ha consentito di coglierne correttamente i bisogni anche in assenza di un'occasione puntuale in cui l'analisi dei bisogni è stata svolta. Forse varrebbe la pena di esplicitare maggiormente con l'azienda questo passaggio, data la sua importanza, per aumentarne la consapevolezza e il senso di coinvolgimento.
- b. Presupposti metodologici della formazione. Questa è la parte maggiormente innovativa del Piano, che si lascia completamente alle spalle il principio della formazione frontale per abbracciare invece un nuovo paradigma, basato sul pensiero di Enzo Rullani³, che “non esita ad interpretare le istituzioni pubbliche italiane, scuola, sanità, pubblica amministrazione in generale come pezzi residui del passato fordista, al cui successo hanno contribuito in modo determinane e coerente”. Di conseguenza, non si può non riflettere “su tutti quegli aspetti della formazione che mutuano metodologie, spunti e contenuti secondo un'ottica che definiremo “scolastica”, nel senso di “obsoleta””, soprattutto quando ad imparare è l'adulto.

³ Enzo Rullani, nato a Siena, nel 1947, è presidente del centro TeDIS della Venice International University di Venezia, in cui svolge attività di insegnamento e di ricerca sull'economia della conoscenza, le strategie di impresa, l'evoluzione dei distretti industriali, la rivoluzione dell'economia digitale.

In questo caso la formazione continua che voglia essere davvero innovativa nel senso di adeguata al tempo attuale⁴, dovrebbe orientarsi a “stimolare processi di apprendimento sempre più ancorati all’iniziativa individuale di crescita professionale, all’interno di un “progetto individuale” di sviluppo, coerente con le prospettive dell’azienda”. Fatte tutte queste premesse, gli obiettivi specifici del Piano formativo presentato erano i seguenti:

- Valorizzare la cultura scientifica e tecnica attraverso un insegnamento che miri a formare piuttosto che addestrare;
- Garantire la centralità del discente delineando a priori il percorso formativo e gli strumenti metodologici per acquisire le capacità logico-linguistiche e le conoscenze necessarie per raggiungere gli obiettivi formativi proposti;
- Valorizzare il ruolo del formatore evidenziando l’importanza di applicare e/o ricercare nuove metodologie didattiche per l’insegnamento delle materie tecniche, oltre a quella scontata di padroneggiarne il contenuto;
- Perseguire un giusto equilibrio tra metodologie formative d’aula (frontale, per gruppi, brain storming...), metodologie di formazione/consulenza (training on the job, coaching, action learning...), dando pesi diversi a seconda degli obiettivi e dei partecipanti dell’azione formativa.

Anche di tutto questo significativo impianto metodologico pare esserci poca consapevolezza in azienda, che comunque ne percepisce la valenza e gli esiti quando riporta la soddisfazione per il percorso svolto, per la concretezza e l’efficacia della formazione, per la preparazione dei docenti sul loro specifico campo, per i risultati ottenuti. Ancora una volta si consiglia di esplicitare maggiormente con l’azienda, o almeno con il referente del Piano formativo, la portata delle scelte metodologiche a monte del corso erogato per aumentarne la consapevolezza e il coinvolgimento.

- c. Monitoraggio e valutazione. Anche queste fasi sono ben descritte nel Formulario di presentazione del Piano, come sopra riportato, con l’adozione di un sistema di monitoraggio e valutazione continuo e basato su indicatori di risultato specifici. Tuttavia, anche di questo TMP pare non saperne nulla e rinvia ad Apindustria Venezia per eventuali approfondimenti.

⁴ In questo senso si veda anche il concetto di “intelligenza novecentesca” espresso da Alessandro Baricco, nel suo saggio a puntate Mai più, uscito sul sito del giornale on line “Il post” (<https://www.ilpost.it/2021/03/17/baricco-mai-piu-due/>)

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il corso "*Life cycle perspective*" è stato ritenuto dalla responsabile del controllo qualità che abbiamo intervistato, molto utile e interessante: un corso i cui contenuti sono stati spiegati in modo chiaro e che hanno dato molti risultati a seguito della formazione svolta. A livello cognitivo, è stato acquisito il concetto che gli scarti di produzione non sono rifiuti, ma risorse da riciclare. Ma soprattutto si sono ottenuti ottimi risultati a livello concreto, che sono diventati nuove prassi per l'azienda, grazie alla formazione interna che partecipanti al corso hanno divulgato ai propri colleghi.

In particolare, a seguito del corso sono stati introdotti in TMP i seguenti cambiamenti:

- 1) Sono state posate delle griglie per filtrare l'olio e i prodotti chimici utilizzati nelle lavorazioni aziendali, in modo che non scolino nei tombini inquinando le acque sotterranee;
- 2) E' stato acquistato un armadio volto a contenere i prodotti chimici utilizzati, che resta chiuso a chiave e che può essere aperto solo dalle persone deputate;
- 3) E' stato insegnato ai lavoratori a leggere le schede tecniche dei prodotti chimici e sono state spiegate loro le procedure di gestione del rischio chimico per evitare intossicazioni;
- 4) E' stata introdotta la raccolta differenziata dei rifiuti prodotti, grazie all'acquisto di contenitori e sacchi differenziati per tipologia.

Grazie a tutti questi cambiamenti, la modalità di lavoro è cambiata per tutti: tutti i dipendenti hanno iniziato a differenziare i rifiuti e a raccogliere gli olii in un sito apposito munito di griglie. I meccanici inoltre sono stati istruiti sui prodotti chimici, le relative schede tecniche e rischi, e hanno le chiavi dell'armadio dei prodotti.

La divulgazione di tali procedure a tutti i lavoratori è stata conseguita grazie a una riunione interna aperta a tutti i dipendenti, svolta dopo la fine del corso, al fine di facilitare l'applicazione capillare delle nuove conoscenze in azienda. Uno dei principali risultati riportati dagli intervistati è stato proprio quello di aver saputo "sfruttare" le nuove competenze acquisite dai partecipanti al corso per formare a cascata tutti gli altri dipendenti di TMP srl.

Molte di queste conoscenze su rischi chimici e rifiuti sono inoltre facilmente applicabili anche alla vita quotidiana dei lavoratori fuori dall'azienda, contribuendo a una migliore condotta ambientale di tutti loro anche a livello privato. Solo per il personale amministrativo si è reso necessario, dopo la fine del corso, rivedere il materiale didattico ricevuto: in particolare, per verificare i riferimenti normativi e i dettagli delle schede tecniche dei prodotti chimici.

Secondo i partecipanti del corso la formazione ricevuta è stata utile anche rispetto alla loro carriera professionale e al mantenimento del suo posto di lavoro perché, in qualità, uno di referente degli altri lavoratori, l'altra del sistema qualità, hanno acquisito strumenti per valutare la qualità non solo dei pezzi prodotti, ma anche del lavoro dello stabilimento in generale e dei suoi impatti sull'ambiente. Ritengono inoltre di aver acquisito competenze per valutare e controllare la correttezza del lavoro dei colleghi, a cui si sentono ora più sicuri nel chiedere di sistemare e correggere i comportamenti scorretti o procedure non corrette. Le competenze acquisite sono infine

percepite come un utile bagaglio nel caso volessero o si trovassero a dover cambiare lavoro e azienda in futuro.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto della formazione su TMP è stato senz'altro significativo. Non nel senso che si sono ottenuti risultati particolarmente significativi in termini assoluti, perché anzi la prassi apprese e adottate sono proprio alla base dei principi di sostenibilità e circolarità di un'azienda di oggi (teniamo conto che l'Ambito strategico su cui il Piano intendeva incidere era appunto quello dell'Economia circolare/Sostenibilità), ma nel senso che il corso è riuscito a realizzare gli obiettivi, in un certo senso strategici, che l'azienda si era posta all'atto dell'adesione: quindi, rientrare nei limiti normativi in materia ambientale; rispettare lo standard IWAY di IKEA; gestire meglio gli scarti aziendali.

Il plus fornito dal corso per come è stato gestito dal Soggetto Attuatore e poi internamente all'azienda è stato quello di dare risultati molto concreti che sono a tutti gli effetti diventati nuove prassi aziendali, modificando di fatto (e quindi in qualche modo innovando) il processo produttivo. Questo appunto da una parte grazie alla qualifica del personale docente che, essendo professionista del settore, è riuscita a capire e dare una risposta estremamente concreta ai bisogni aziendali. Dall'altra grazie all'azienda che, capita la portata di quanto appreso, ha immediatamente proceduto a una formazione a cascata e a monitoraggio interno dei comportamenti adottati con cui, nel giro di poco tempo e coinvolgendo tutti i lavoratori e le lavoratrici, è riuscita a migliorare le proprie performance ambientali. Da sottolineare il fatto che TMP ha anche avuto un vantaggio economico a seguito di quanto appreso durante il corso, in virtù della corretta gestione dei rifiuti e della virtuosa raccolta differenziata che hanno valso all'azienda i relativi sgravi fiscali.

5. CONCLUSIONI

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

Il Piano “L’azienda sostenibile: la variabile “impatto ambientale” nell’innovazione dei processi e prodotti”, presentato dal Soggetto Attuatore Apindustria Venezia, e in particolare il corso “*Life cycle perspective*”, condotto presso l’azienda TMP srl di Gorgo al Monticano (TV) ha dato esiti positivi dal punto di vista sia della soddisfazione dei partecipanti per la formazione erogata, sia dell’apprendimento rilevato in fase di valutazione, sia dei risultati e delle ricadute concrete che ha avuto per l’azienda a seguito del corso.

Gli elementi che maggiormente hanno contribuito alla riuscita di questo piano formativo, al di là della preparazione e competenza dei docenti riportata dagli stessi intervistati, sono stati soprattutto di carattere metodologico. In particolare, l’approccio scelto dal Soggetto Attuatore, prediligendo percorsi formativi molto snelli e pratici, “piccoli innesti calati nella pratica quotidiana” – come li hanno definiti nel formulario di presentazione del Piano – in cui vengono apprese “poche competenze direttamente applicabili” nel contesto aziendale, ha senz’altro premiato.

Questo ha dimostrato la capacità di leggere i bisogni dell’azienda, da un lato in termini di obiettivi, individuando poche, ma significative traiettorie di sviluppo che hanno colto a pieno le esigenze alla base di un processo di cambiamento che, nel suo piccolo, è riuscito a fare la differenza sia nel modo di lavorare sia nei risultati prodotti. Dall’altro in termini di tipologia della formazione più adeguata ai lavoratori e alle lavoratrici di TMP srl.

In particolare, il fatto di aver prediletto, come abbiamo detto, un approccio che mira a formare piuttosto che addestrare; a garantire la centralità del discente in quanto adulto già quotidianamente impegnato nell’utilizzo delle sue conoscenze e competenze nel contesto lavorativo; a perseguire un giusto equilibrio tra metodologie formative d’aula che tengano conto di forme di intelligenza diverse da quella esclusivamente razionale/cognitiva, per far posto anche a quella emotiva/motivazionale e a quella istintiva/operativa, è stata la strada maestra per riuscire a coinvolgere i partecipanti in un percorso di *learning by doing*, in cui il migliore indicatore di efficacia è stato proprio il miglioramento della prestazione lavorativa.

Tutto questo impianto metodologico è coerente con alcune delle più innovative teorie che negli ultimi decenni hanno riguardato il mondo della formazione, come quella dell’apprendimento riflessivo di Schön e quella dell’apprendimento situato di Lave.

Con i suoi scritti sul professionista riflessivo⁵, Schön ha introdotto il concetto di “pratica riflessiva”, come capacità di riflettere sulle proprie azioni che consente di impegnarsi in un processo di apprendimento continuo. Una persona che riflette durante la sua pratica non sta solo guardando indietro alle azioni e agli eventi passati, ma sta dando uno sguardo consapevole a emozioni, esperienze, azioni e risposte legate alla pratica; e aggiungendo tali informazioni alla sua base di conoscenza esistente, riesce a raggiungere un livello di comprensione superiore. La pratica riflessiva diventa quindi una fonte fondamentale di sviluppo e miglioramento in contesti di apprendimento professionale, dove le persone imparano dalle proprie esperienze quotidiane sul campo, piuttosto che dall'apprendimento formale o dal trasferimento di conoscenze.

In linea con questo approccio e in contrasto con la maggior parte delle attività di apprendimento di tipo frontale che implicano una conoscenza astratta spesso fuori contesto, Lave⁶ sostiene che l'apprendimento debba essere – e lo sia, quando non formalizzato – “situato”, cioè incorporato nell'attività, nel contesto e nella cultura delle persone o, in questo caso, del lavoratore. Da qui il suo invito a veicolare anche la conoscenza dei percorsi formativi formalizzati in contesti che siano autentici, in cui la sua applicazione sia dotata di un senso contingente e concreto. La centralità del discente come adulto già portatore di competenze e conoscenze nel suo ambito lavorativo e la valutazione dell'apprendimento in termini di miglioramenti della prestazione lavorativa, adottato in TMP, va proprio nella direzione delineata da questi due approcci.

Oltre a questo, componenti essenziali dell'apprendimento situato di Lave sono l'interazione sociale e la collaborazione tra i discenti, che diventano una “comunità di pratica”, i cui componenti si spostano progressivamente dalla periferia al suo centro, man mano che diventano più esperti e quindi più attivi all'interno della “comunità”. Questo elemento lo ritroviamo in un altro aspetto dell'esperienza descritta per TMP, che è quello per cui alla formazione formale finanziata a cui hanno partecipato poche persone cardine dell'azienda, è seguita una formazione a cascata sul campo di tutti gli altri colleghi che – nel giro di poco tempo – ha portato a una maggiore expertise diffusa e quindi a un miglioramento di tutti gli indici aziendali oggetto della formazione (indice IWAY, raccolta differenziata, risparmio energetico).

Le criticità rilevate stanno invece nel limitato grado di consapevolezza dell'azienda di tutto l'impianto metodologico alla base del Piano, a partire dalla rilevazione dei bisogni, in cui l'azienda non ha capito di essere stata coinvolta più di tanto, alla valutazione degli esiti strettamente formativi e di customer satisfaction del percorso, che sono stati completamente delegati al Soggetto Attuatore. Sebbene questo non abbia minato la riuscita del percorso formativo, si ritiene che una maggiore consapevolezza dell'azienda, almeno nelle persone più direttamente coinvolte nella formazione dei dipendenti, potrebbe essere utile per aumentarne il coinvolgimento anche in una logica di “pratica

⁵ Si veda Schön D.A. (1993), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo, Bari e Schön D.A. (2006), *Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*, Mondadori, Milano.

⁶ Si vedano Lave J., & Wenger E. (1990), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, UK: Cambridge University Press e Lave J. (2019), *Learning and Everyday Life: Access, Participation, and Changing Practice*, UK: Cambridge University Press

riflessiva”, che favorisca il miglioramento continuo e l’approccio proattivo nella ricerca e richiesta di successivi percorsi formativi e nella valutazione della risposta del personale interno ai diversi tipi di formazione che possono essere loro proposti.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Da tutto quanto sopra riportato, si può affermare che l’intervento “Life cycle perspective” abbia senza dubbio alcune caratteristiche possono qualificarlo come buona pratica formativa, come descritto nella tabella sottostante.

CATEGORIA	PROPRIETÀ	DESCRIZIONE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	Il percorso ha sicuramente raggiunto l’obiettivo prefissato, offrendo soluzione alle problematiche che mirava ad affrontare. Questo grazie alla buona analisi dei bisogni condotta a monte, sulla base di un rapporto continuativo tra azienda e Soggetto Attuatore, che ha permesso di identificare con precisione gli elementi che avrebbero fatto la differenza per le performance ambientali ed economiche di TMP.
Qualità attuativa	Efficacia	La qualità dell’intervento è stato sicuramente efficace: l’approccio metodologico è stato adeguato alle necessità e alle figure dei partecipanti e gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e superati, non solo dal punto di vista formativo, ma soprattutto da quello delle performance ambientali e dei risultati economici.
	Efficienza	Il rapporto tra risorse utilizzate (4 persone che impegnate per 32 ore ciascuna) e i benefici ottenuti è stato valutato come decisamente positivo da parte dell’azienda.
	Qualità	La partecipazione al corso ha elevato notevolmente gli standard qualitativi dell’azienda in termini ambientali, contribuendo a raggiungere il più alto punteggio IWAY mai ottenuto e una percentuale di raccolta differenziata così elevato da meritare incentivi fiscali.
Riproducibilità	Possibile riproduzione in contesti formativi simili	Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo (attenta analisi dei bisogni, centralità del discente, apprendimento situato e learning by doing, metodologie d’aula alternative a quella frontale, formazione interna a cascata da parte dei <i>team leader</i>) sono senz’altro riproducibili in altri contesti formativi simili.

Trasferibilità	Possibile riproduzione in contesti formativi diversi	Gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo sono senz'altro trasferibili anche a contesti formativi diversi.
----------------	--	---

5.3 Conclusioni

TMP srl è un'azienda terzista del settore manifatturiero che, per restare sul mercato e in particolare per essere competitiva presso i clienti che le portano un maggiore valore aggiunto, come IKEA, si è trovata a dover adottare e rispettare degli standard ambientali e sociali a cui prima non aveva prestato attenzione. Per soddisfare questi requisiti, l'azienda ha partecipato al corso *"Life cycle perspective"* proposto dal Soggetto Attuatore Apindustria all'interno del Piano formativo *"L'azienda sostenibile: la variabile "impatto ambientale" nell'innovazione dei processi e prodotti"*, al fine di adeguare e aggiornare le conoscenze e competenze del proprio personale su questi fronti.

Il corso prevedeva un impegno di 32 ore per 4 dipendenti dell'azienda (2 di area amministrativa, 2 della produzione), sui temi del ciclo di vita dei prodotti, il rifiuto come risorsa, la sicurezza ambientale, il rischio chimico.

Grazie a una metodologia molto focalizzata sui bisogni dell'azienda e sulle caratteristiche dei discenti, a fronte di questo impegno piuttosto limitato in termini di risorse umane e ore/uomo, il corso è riuscito a soddisfare gli obiettivi iniziali di rispetto dei limiti normativi in materia ambientale e soprattutto degli standard ambientali IWAY di IKEA, ma anche a migliorare la gestione degli scarti aziendali, al punto di guadagnare vantaggi fiscali sulla raccolta differenziata attuata.

Le performance ottenute in questi settori non sono da attribuire solo alla stretta partecipazione al corso, ma anche alla formazione interna a cascata che l'azienda ha saputo erogare, tramite i 4 partecipanti, a tutto il resto del personale (50 dipendenti), riuscendo quindi a coinvolgere l'intera struttura aziendale nell'adozione di comportamenti corretti e virtuosi, che ne hanno migliorato gli standard ambientali.

Possiamo quindi dire che questo caso costituisce una buona pratica perché gli elementi chiave che hanno assicurato la bontà e la riuscita del percorso formativo (attenta analisi dei bisogni, centralità del discente, apprendimento situato e learning by doing, metodologie d'aula alternative a quella frontale, formazione interna a cascata da parte dei *team leader*) non sono elementi verticali e specifici del corso attivato, ma un quadro di accortezze trasversali e metodologiche che possono essere riprodotte e trasferite a qualsiasi contesto formativo e aziendale.

SCHEDA SINTETICA TMP Srl

Impresa	TMP
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	25240 - FABBRICAZIONE ALTRI ARTICOLI IN MATERIE PLASTICHE
Ambito tematico strategico	Economia circolare/Sostenibilità
Piano Formativo	Conto Sistema, ID: 228747, "L'azienda sostenibile: la variabile impatto ambientale nell'innovazione dei processi e prodotti"
Tematiche formative, principali	Life Cycle Perspective (Ciclo di vita del prodotto); Gestione dei rifiuti; Rischio chimico.
Modalità didattiche	Aula frontale (25%); Training on the Job (75%)
Elementi di interesse	Grazie alla scelta oculata degli argomenti e dei partecipanti, e grazie a una successiva attività di formazione/divulgazione interna, a fronte di un costo piuttosto basso per l'azienda in termini di ore e persone coinvolte, si sono ottenuti cambiamenti e obiettivi significativi a seguito del corso. Analisi dei bisogni e metodologie didattiche molto ritagliate sull'azienda.
Elementi di successo della formazione	● Attenta analisi dei bisogni ● Centralità del discente ● Metodologie d'aula alternative a quella frontale ● Apprendimento situato e learning by doing ● Formazione interna a cascata da parte dei <i>team leader</i>
Elementi di miglioramento	● Trovare un modo di continuare la formazione anche durante il lockdown ● Migliorare – da parte del soggetto proponente – il coinvolgimento e la consapevolezza degli elementi metodologici nei confronti dell'azienda
Buone Prassi Formative	TMP srl è un'azienda terzista del settore manifatturiero che, per restare sul mercato si è trovata a dover adottare e rispettare nuovi e più alti standard ambientali: il corso " <i>Life cycle perspective</i> " aveva lo scopo di adeguare e aggiornare le conoscenze e competenze del proprio personale su questo fronte. Grazie a una metodologia molto focalizzata sui bisogni dell'azienda e sulle caratteristiche dei discenti, a fronte di questo impegno piuttosto limitato in termini di risorse umane e ore/uomo, il corso è riuscito a

	soddisfare gli obiettivi iniziali. Le performance ottenute non sono da attribuire solo alla stretta partecipazione al corso, ma anche alla formazione interna a cascata che l'azienda ha saputo erogare, tramite i 4 partecipanti, a tutto il resto del personale (50 dipendenti), riuscendo quindi a coinvolgere l'intera struttura aziendale nell'adozione di comportamenti corretti e virtuosi, che ne hanno migliorato gli standard ambientali.
--	--