



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

Media Profili Srl

Ambito Tematico Strategico:
Transizione verde ed Economia Circolare

**DALLA LOGICA
DEL LIFE CYCLE ASSESTEMENT AI BENEFICI
PER L'AMBIENTE E L'EFFICIENZA**

L'intervista a Media Profili Srl è stata realizzata da SILVIA OLIVA

Piano formativo oggetto di monitoraggio:

- Titolo: Piano Aziendale “L’Azienda sostenibile”
- Codice: 273035

L'intervista ha coinvolto le seguenti figure:

- Marco Toscan, HR Manager MEDIA PROFILI
- Nicola Pasquali, Operation Manager MEDIA PROFILI
- Lorena Donati, Quality, Environment and Security System Manager MEDIA PROFILI
- Giacomo Campagnol, CM FORMAZIONE

Sommario

1. INTRODUZIONE

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

- 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore
- 2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione
- 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione
- 2.4 Considerazioni riepilogative

3. IL PIANO FORMATIVO

- 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti
- 3.3 Considerazione riepilogative

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 4.1 L'impatto della formazione
- 4.2 Considerazioni riepilogative

5. CONCLUSIONI

- 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- 5.2. Le buone prassi formative aziendali
- 5.3 Conclusioni

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione

Il sito internet di Media Profili alla voce Sostenibilità recita così:

“Sustainability comes from **responsibility**: our core leading principle since the beginning. We see it as a **never-ending journey** that help us to improve day by day keeping our focus on.

Economic and products sustainability to grow in **efficiency and competitiveness**, environmental sustainability to **respect our planet and our community**.”

In queste quattro righe sono contenuti le ragioni principali che hanno indotto l'AT del Veneto a scegliere questa azienda come testimone nell'attività del monitoraggio valutati da svolgere nel contesto dell'ambito strategico **Transizione verde ed Economia circolare**.

- a) Si parla, infatti, di *responsabilità*, accezione che porta con sé il tema dell'impegno che significa accettare di dover investire risorse, tempo, competenze anche in un'azione come quella formativa che non genera un beneficio immediato, che deve essere immaginata, progettata, realizzata, monitorata con estrema attenzione in quando noi coinvolge non macchine, ma persone con aspettative, caratteristiche, modalità di partecipazione diverse. Responsabilità è anche quella che si assume l'impresa davanti ai suoi dipendenti, ai suoi azionisti, al suo territorio di operare per garantire a se stessa una capacità di essere economicamente solida nel lungo periodo garantendo il ritorno degli investimenti, del lavoro dei propri collaboratori, di quanto ricevuto dal contesto esterno.
- b) In seconda battuta, si cita *un viaggio che non ha mai fine* e anche questo ritorna nell'intervista poi realizzata. La sostenibilità, infatti, non è un interruttore che basta spingere e l'azienda diventa magicamente sostenibile, ma è una strada che richiede continui investimenti, aggiornamenti, formazione, adeguamento a nuove regole e a nuove conoscenze per riuscire a generare prodotti, processi, lavoro che siano non solo poco impattanti sull'ambiente, ma sappiano anche diventare occasione di nuovo benessere per le persone e i luoghi.
- c) Tuttavia, la sostenibilità non è solo un costo ma è, o meglio diventa strumento per *l'efficienza e la competitività* perché, come sarà evidente nelle pagine seguenti, operare in chiave sostenibile aiuta a ridurre gli sprechi, aiuta a progettare processi più performanti, consente di diventare partner privilegiati lungo le filiere e di diventare leader nel proprio settore. Per Media Profili, l'aver aderito agli standard richiesti dai clienti è stato l'input per un rinnovamento e l'inizio di una crescita dimensionale particolarmente significativa che continua a generare nuovo lavoro e nuova ricchezza
- d) Ultimo ma non ultimo, la sostenibilità è *rispetto per il pianeta e la comunità*. È l'aspetto forse dato più scontato. Ma forse anche il più difficile da realizzare per le imprese per le quali è comunque impossibile immaginare un impatto zero¹.

Tutti questi elementi, citati nel sito di Media Profili, non sono un esempio di greenwashing ma si concretizzano in azioni reali di riduzione degli impatti, di investimenti per l'efficienza e l'autonomia energetica derivante da fonti rinnovabili, tendenza a rifiuti zero, attenzione alle persone che lavorano nell'azienda e attenzione costante alla formazione come occasione di crescita anche per i singoli.

Quindi gli elementi che hanno portato alla scelta di Media Profili come esempio di formazione sono:

- il focus sulla sostenibilità come elemento per la capacità di sviluppo e innovazione dell'impresa;
- il ruolo della filiera nella diffusione dell'economia sostenibile;
- la tensione dell'azienda verso l'economia circolare riducendo gli impatti e gli scarti di produzione
- l'avere compreso che sostenibilità ed efficienza sono facce della stessa medaglia
- avere messo la formazione al centro di questo cambiamento.

¹ Cfr. la relazione di Federico Rossi, Ceo di Sintesi Sostenibile, fatta in occasione del convegno Beyond green. Alle radici della vera sostenibilità, tenutosi il 25 novembre 2022 presso l'Università di Ca' Foscari di Venezia

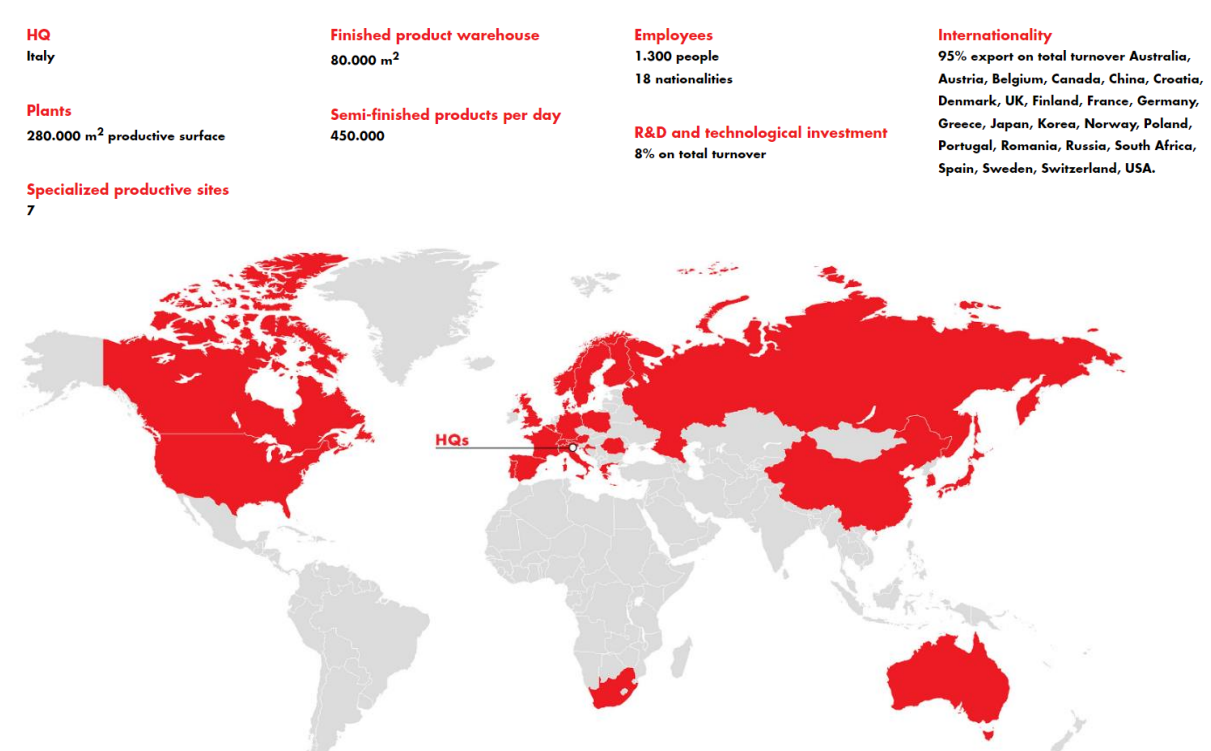
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda è nata nel 1982 come azienda familiare, come è ancora oggi. Dopo 40 anni, intorno agli anni Duemila l'azienda ha deciso di servire la Grande Distribuzione e questo ha comportato una vera e propria rivoluzione anche in termini di dimensioni. Oggi Media Profili ha circa 1400 dipendenti tra interni e interinali e il fatturato del 2022 sarà vicino ai 400 milioni di euro. L'azienda ha sette sedi produttive tutte nella zona di Mansuè in provincia di Treviso; oltre a questo ci sono diversi magazzini in un raggio di circa 15 chilometri dedicati a materia prima, semilavorati, prodotti finiti.

Il mercato servito è un mercato internazionale anche perché l'azienda per Ikea è fornitrice di alcuni prodotti in tutto il mondo.

Figura 1 – Media Profili in sintesi



Il prodotto principale dell'azienda è costituito da “mobili in kit” per tutti i grandi player della Grande Distribuzione. Inoltre, l'azienda fornisce semilavorati per i cucinieri in Germania e ante da cucina per il mercato inglese e per quello americano.

La materia prima è costituita da pannelli di legno in truciolare o MDF e il kit che noi realizziamo ed esce dalla nostra azienda è esattamente quello che poi si trova negli scaffali della Grande Distribuzione.

Il processo produttivo richiede la sezione di questi pannelli che vengono rivestiti o in plastica o in carta, poi vengono troncati, bordati e forati e posizionati in kit. Il semilavorato ha lo stesso tipo di processo.

Il nostro mercato è mondiale perché per i clienti di Media Profili la produzione è fatta a livello mondiale: alcuni prodotti, infatti, vanno in tutto il mondo altri, invece, per una questione logistica di risparmio servono solo il Sud Europa.

I competitor di Media Profili sono molto vicini territorialmente e realizzano prodotti simili e quindi spesso le strade si incrociano. Poi ci sono altri produttori europei, soprattutto in Polonia e Francia. In realtà i

competitor non sono tantissimi perché ci sono alte barriere all'ingresso determinate proprio dagli importanti investimenti necessari.

La scelta di diventare fornitori dei grandi player della distribuzione ha richiesto di aderire a una serie di standard che richiedevano il rispetto di tutta una serie di requisiti tecnici, di sicurezza, di sostenibilità, di efficienza che erano molto poco diffusi in quel periodo tra le aziende del Nord Est anche se in Media Profili era già presente una propensione al rispetto di tali standard, ma più come prassi che come processo standardizzato e formalizzato.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Negli ultimi tre anni l'azienda ha avuto un processo di trasformazione dal punto di vista strategico con nuovi obiettivi. L'azienda sta investendo in primo luogo in un efficientamento del processo perché per noi l'efficienza degli impianti è un fattore essenziale per garantire la realizzazione di un prodotto che sia di qualità, ma con un prezzo altamente competitivo.

L'azienda nell'ultimo biennio ha investito circa 60 milioni di euro in macchinari per avere la tecnologia per sviluppare un nuovo prodotto, ovvero mobili che si montano non con la ferramenta, ma ad incastro. Questa è la nuova tendenza del mercato e Media Profili poteva decidere se seguire la strada intrapresa dai grandi player oppure continuare con la vecchia tecnologia. Come sempre nella sua storia recente, l'azienda ha scelto di investire in modo significativo nella direzione indicata dal mercato.

Inoltre, sempre tre anni fa, c'è stato un ulteriore investimento per l'acquisto di un impianto per la produzione di pannelli tamburati in legno. In questo caso la materia prima non è più il pannello di legno pieno, ma un pannello che al suo interno ha un "nido d'ape" in carta. Questo consente di produrre pannelli più leggeri che consentono ai nostri clienti una migliore movimentazione, una migliore logistica, perché ne possono caricare di più nei camion con un risparmio economico e con un minore inquinamento.

Ora che questo piano triennale di investimenti si è concluso, Media Profili sta già predisponendo un nuovo piano molto ambizioso nonostante il periodo non sia particolarmente facile. Il nuovo piano è legato all'automazione delle linee di imballo che costituiscono l'ambito aziendale in cui c'è ancora un uso molto intenso di manodopera. A questo si lega la costruzione di un nuovo immobile pensato nella logica di ridurre i tempi di movimentazione, di utilizzo di mezzi, con un risparmio economico e anche ambientale. Secondo i calcoli fatti questo dovrebbe tradursi in una riduzione annua di 450 mila kg di emissioni di CO₂. Quindi questo consentirebbe di diventare un'azienda ancora più sostenibile: la sostenibilità negli ultimi anni è diventata sempre più importante, in primis perché ce lo chiede il mercato.

Media Profili sul tema sostenibilità sta lavorando molto a partire dall'utilizzo di materia prima riciclata, supporti, rivestimenti riciclati, lavorando sul risparmio energetico e ora anche sui temi della riduzione delle emissioni.

Da poco, sia per migliorare l'ambiente, ma anche per una questione contingente, sono stati montati dei pannelli fotovoltaici sui capannoni con ulteriori investimenti. Inoltre, come da autorizzazione ambientale, è previsto l'utilizzo della segatura per il riscaldamento dell'azienda. Anche l'utilizzo del fotovoltaico a terra, se dovesse emergere la possibilità di utilizzarlo, permetterebbe a Media Profili di essere ancora più autonoma dal punto di vista energetico.

L'innovazione non è solo tecnologica con l'acquisto di macchinari, ma anche l'innovazione di processo che è più difficile ma che è l'unica che consente di rimanere competitivi, realizzando prodotti green così come chiede il mercato e riducendo l'impatto della produzione sull'ambiente.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Questi sono stati i principali investimenti in termini di tecnologia che hanno ovviamente richiesto un'intensa attività di formazione, che tutt'oggi continua, per addestrare tutto il personale all'utilizzo dei nuovi macchinari e dei nuovi materiali.

La logica con cui opera l'azienda è quella del continuo miglioramento e di conseguenza la formazione è parte integrante di tale strategia e visione.

Nell'ultimo anno l'azienda dal punto di vista organizzativo ha innovato in modo significativo. È stato fatto un nuovo organigramma che ha richiesto l'assunzione di nuove persone a livelli dirigenziali. Reperire le risorse per l'attività produttiva, invece, è stato molto più complicato perché ci vuole esperienza specifica soprattutto in certe lavorazioni che si fa fatica a trovare sul mercato se non "rubandola" ai competitor, cosa che non viene fatta. Ne consegue che l'unica strada possibile è quella della formazione dei collaboratori già in azienda, tanto che Media Profili ha creato una vera e propria Academy aziendale che consente una vera e propria formazione strutturale e continua e la creazione di questi profili professionali indispensabili più difficili da reperire. Inoltre, l'azienda ha 40 anni e quindi molte dei collaboratori con esperienza andranno in pensione nei prossimi anni e quindi la crescita interna è ancora più indispensabile. L'altro strumento per reperire il personale è quello di reperire rapporti con le scuole, soprattutto tecnici e professionali, ma anche qui la competizione tra le aziende è altissima.

La formazione in genere viene strutturata a partire dalla individuazione da parte delle Risorse umane degli ambiti e dei temi sui cui si ritiene necessario avviare un percorso di formazione alla luce degli obiettivi di miglioramento e dei nuovi investimenti dell'Azienda. In questi ambiti, coerentemente con gli obiettivi strategici indicati dall'azienda si è intrapreso in primis un percorso sulla sostenibilità che impatta significativamente sui costi, sui processi e sull'efficienza di Media Profili. L'altro ambito particolarmente interessato dalla formazione nel corso degli ultimi anni è stato l'efficientamento del processo produttivo. Le due tematiche hanno diverse sfumature e l'impresa ha avviato un percorso coerente di formazione che accompagnasse adeguatamente i diversi investimenti fatti nei due ambiti sia dal punto di vista tecnico, sia dal punto di vista della maggiore conoscenza delle diverse tematiche, norme, impatti.

Per quanto riguarda l'efficientamento, ad esempio, la formazione è stata fatta a piccole squadre iniziando in primis a insegnare il concetto stesso di efficientamento, come si migliora l'efficienza di un singolo reparto, come lo stesso deve essere organizzato, attraverso la creazione di un modello customizzato sui diversi reparti produttivi. Tutte le persone dei singoli reparti partecipano alla formazione che prevede anche l'assegnazione di ruoli specifici di responsabilità e operatività: "Nel passato i reparti crescevano come giardini spontanei, con ruoli ridondanti". Oggi, pur riconoscendo che tale spontaneità ha permesso negli anni una crescita significativa, serve più organizzazione per valorizzare le persone, ridurre le sacche di ridondanza o quelle meno efficienti. Il primo passo è stato quello di introdurre un sistema (MES) per la raccolta dei dati dell'azienda perché per fare efficienza è necessario introdurre delle misurazioni. Di conseguenza il primo step formativo è stato insegnare alle persone come si raccolgono i dati, quali devono essere raccolti e come tali dati possano essere poi utilizzati per capire dove e come intervenire per migliorare. Quest'ultima parte si è concretizzata in momenti formativi organizzati come incontri settimanali di condivisione, commento e utilizzo dei dati nei singoli reparti. Inevitabilmente è stato necessario far crescere le persone sia dal punto di vista tecnico, sia dal punto di vista culturale. Questo è molto importante perché inizialmente è stata registrata una certa ritrosia, una certa sensazione che si volessero mettere in dubbio le capacità dei singoli. Invece è stato necessario far capire come tali nuovi strumenti di misurazione servano, viceversa, proprio a valorizzare e rendere più concreto l'apporto delle competenze ed esperienze tecniche dei singoli e delle squadre. Questo stesso percorso di formazione culturale e tecnica si è poi allargato a macchia d'olio in azienda: dai reparti tecnici, alla manutenzione, alle officine, per arrivare negli uffici tecnici perché è l'azienda è un sistema a catena dove ogni singolo ambito richiama in successione un altro ambito fino a comprendere tutta l'organizzazione e renderla complessivamente più efficiente.

Nel complesso quindi il percorso formativo prevede alcuni step: definizione delle strategie aziendali da cui deriva un'analisi delle necessità di tipo formativo cui si risponde avviando percorsi che tengano in considerazione sia le competenze tecniche, sia gli aspetti culturali di condivisione degli obiettivi e dei risultati attesi, con la consapevolezza che la formazione deve essere vissuta come un momento di crescita certamente per l'azienda, ma anche per i singoli, e che non viene organizzata come momento di messa in discussione delle capacità dei collaboratori quanto come occasione per acquisire nuovi strumenti che garantiscano la

crescita continua di Media Profili e, quindi, anche la sua capacità di sviluppo futuro rispondendo alle esigenze del mercato e ai nuovi obiettivi.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'obiettivo di Media Profili è quello di un continuo miglioramento che passa in primis per una continua innovazione tecnologica e per la capacità di rispondere ai criteri di forte selettività e qualità imposti dal mercato e dai propri clienti. Tale obiettivo comporta inevitabilmente la capacità di innovare i prodotti, i processi e l'organizzazione e questo si traduce nella necessità di avere un personale costantemente aggiornato e formato.

Poiché l'azienda è molto grande, circa 1400 addetti, la formazione non solo richiede investimenti continui e significativi, ma soprattutto deve essere realizzata in modo massivo, ovvero coinvolgere tutte le persone che lavorano in Media Profili, dai manager fino agli addetti di ogni reparto e funzione. Di conseguenza, oltre alla formazione realizzata in aula su ambiti specifici, dal 2020 è stata attivata una piattaforma e-learning che facilita una maggiore capacità di diffondere conoscenza e di accrescere le competenze.

La sensibilità sulla formazione sta crescendo sempre più nelle aziende: in passato era considerato un qualcosa di aggiuntivo, di accessorio, mentre oggi la formazione è vitale per tutte le imprese. L'interesse è via via sempre più forte: questo non significa che in azienda tutti siano contenti di fare formazione, ma inevitabilmente nel lungo periodo chi non si ritrova in questa dinamica uscirà dall'azienda. Le cose funzionano, si raggiungono gli obiettivi prefissati, solo se tutte le parti dell'azienda si trovano in sintonia, se tutti condividono valori, sensibilità, linguaggi. Poiché Media Profili continuerà ad investire, inevitabilmente si dovrà lavorare ancora molto sulla formazione anche per rispondere al ricambio generazionale in corso che vede le figure con più esperienza prossime alla pensione.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La scelta di investire in formazione sulla sostenibilità è legata in modo significativo ai temi ancora una volta dell'efficientamento: dal punto di vista dell'azienda si è trattato di mettere insieme i temi Lean e sostenibilità come fattori indispensabili per rispondere alle richieste del mercato e assicurare all'azienda una maggiore efficienza, legata anche alla capacità di generare un minor impatto ambientale, una riduzione dei costi e dei materiali utilizzati. Meno scarti corrispondono a meno danni all'ambiente, ma anche più profitto; meno viaggi di mezzi significa ancora meno emissioni, ma anche riduzione dei costi. Quindi sostenibilità ed efficienza sono per Media Profili due facce della stessa medaglia.

Il primo passo in questa direzione è stato fatto con la certificazione ambientale che ha sviluppato l'indole di Media Profili nei confronti della sostenibilità: la vocazione alla sostenibilità era un elemento intrinseco di Media Profili dal momento in cui ha deciso di diventare partner di clienti importanti, di aderire ai loro standard e soddisfare le loro aspettative. Questo ha portato anche molta cultura e innovazione rispetto a questi temi. La certificazione ottenuta non ha fatto altro che stabilire delle regole rispetto a buone prassi che erano già in atto nell'azienda. Questo standard ha in sé molti requisiti che sviscerano argomenti vari e sensibili, come ad esempio il tema della sicurezza sul lavoro stabilendo degli indici da rispettare: come Media Profili da sempre si è investito in questo senso ottenendo dei risultati molto buoni pur avendo processi complessi e molti diversificati che richiedono comportamenti e procedure specifiche, pensate per ogni singolo ambito.

La formazione sulla sostenibilità è stata preceduta da una fase importante di riflessione e di progettazione proprio per tenere in considerazione questi aspetti che coinvolgono l'azienda nel suo complesso sotto diversi punti di vista perché solo così è possibile parlare effettivamente di Azienda sostenibile. Quindi l'input è stato

l'aver aderito nei primi anni degli anni Duemila agli standard dei clienti: questo ha reso indispensabile una riflessione, un'analisi a 360° dell'azienda, delle sue prassi, dei suoi processi, della sua organizzazione. Non si tratta di un processo che inizia e finisce perché questi standard vengono rinnovati continuamente e questo significa che anche la formazione deve essere continua e quindi anche il monitoraggio dei nuovi fabbisogni formativi segue questa logica. Ovviamente, non si tratta più di seguire delle regole, ma di aderire a un progetto, a concetti a valori che ormai fanno parte del patrimonio aziendale, tanto che in occasione dei diversi controlli previsti l'Azienda riesce sempre ad ottemperare a tutte le richieste anche raggiungendo risultati maggiori rispetto agli standard richiesti.

Ad oggi, la formazione sulla sostenibilità non è più pensata come strumento per raggiungere obiettivi di tipo tecnico su cui Media Profili ha ormai raggiunto standard piuttosto elevati, quanto per operare in termini di acculturazione che consentano ulteriori miglioramenti e che quindi richiede modalità di formazione e informazione differente e soprattutto continua. A tale proposito è stato creato uno strumento, fatto in casa con l'aiuto di una software house, che ci ha consentito di mettere a disposizione dei dipendenti una piattaforma di e-learning nei quali vengono caricati i contenuti per consentire una formazione massiva. È stato costruito prima nel 2020 inconsapevoli da quanto sarebbe successo con la Pandemia. Vengono caricati i contenuti in base alla tematica, i nomi delle persone che sono coinvolte in questa formazione, al termine della stessa è previsto un test di valutazione e quando gli studenti raggiungono la sufficienza possono scaricare l'attestato di partecipazione. Alcuni contenuti di formazione sono rivolti a specifici target o ruoli, poi ci sono invece altre formazioni, come quelle relative alla gestione ambientale, alla gestione della qualità, alla gestione della security o alla gestione della health and safety, che sono rivolte a tutti e 1400 dipendenti. Questo progetto per noi è molto importante dovendo fare formazione su una platea così vasta di persone, oltre tutto ci consente di monitorare la formazione fatta e quindi di sollecitare eventuali ritardi o attivare nuovi percorsi. Chi non supera la sufficienza deve seguire nuovamente il percorso e gli vengono inviate nuovamente i materiali e il questionario di valutazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Questo corso nasce proprio dalla consapevolezza dell'azienda che ci sono grandi spazi di miglioramento in termini di acculturamento in determinati ambiti. Questo della sostenibilità è un ambito molto specifico nel contesto del quale con il docente coinvolto nel Piano oggetto di monitoraggio in questi anni sono già stati fatti innumerevoli corsi che hanno permesso di implementare molte cose, soprattutto tecniche, per acquisire gli standard richiesti e per portare tutte l'azienda ad essere sostenibile. Dopo questa fase, Media Profili ha ritenuto indispensabile interrogarsi, insieme allo stesso docente, su quali avrebbero potuto essere nuovi argomenti utili a diffondere una maggiore cultura della sostenibilità. In questo senso si è voluto andare a fare una formazione che consentisse anche di comprendere più a fondo le questioni legate alla misurazione della sostenibilità, approfondendo le questioni legate alle fonti di informazione, agli input da misurare, agli obiettivi delle misurazioni che i clienti ci chiedono ormai costantemente.

La fase di progettazione coinvolge sia la direzione che i singoli reparti, i quali segnalano ambiti in cui si sentono carenti o in cui vogliono sviluppare nuove competenze nella logica del miglioramento costante che caratterizza l'azienda. A seguire, il Dr. Campagnol di CM Formazione aiuta l'azienda a definire le modalità e i contenuti della formazione e quindi la parte di micro-progettazione è anch'essa condivisa. Negli anni si è creato un rapporto molto fluido tra l'Azienda e l'Ente di Formazione perché la sensibilità delle persone responsabili delle risorse umane e della formazione hanno ben precisi sia gli obiettivi strategici, sia i propri fabbisogni: lo scambio continuo rende la proposta di corsi e la relativa progettazione molto semplice ed efficace. La progettazione del corso ha previsto la condivisione dei temi da trattare. L'obiettivo è stato quello di diffondere una cultura sul ciclo di vita e sulla realizzazione di un Life Cycle Assessment che consentisse agli studenti di conoscere le norme esistenti, di disporre di una linea guida per la costruzione di tale analisi e documentazione, l'elenco degli input necessari, gli output richiesti e degli obiettivi sottostanti. Quindi sia

una formazione tecnica, sia una formazione sul significato e obiettivo degli strumenti necessari per le certificazioni.

A partire dal materiale messo a disposizione dal docente si è proceduto alla trattazione dei diversi temi calandoli nella specifica realtà di Media Profili. Questo percorso prevedeva una spiegazione preliminare dei concetti e dei contenuti, cui seguiva da parte del docente la richiesta di predisporre una serie di domande che permettessero al gruppo di studenti e al docente di riproporre gli stessi a partire dai contesti e della necessità specifiche dell'azienda e quindi si è trattato di lezioni non semplicemente frontali, ma partecipate.

Figura 2 – Esempi di slide utilizzate dal docente

LCA - Analisi del ciclo di vita

Le Norme ISO della serie 14040 rappresentano un ulteriore affinamento delle linee guida proposte dalla SETAC.

La serie ISO 14040 sull'*Environmental Management – Life Cycle Assessment* è dedicata alla metodologia LCA

- ISO 14040 (2006). Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework.
- ISO 14044 (2006). Environmental Management. Life Cycle Assessment. Requirements and Guidelines.

12

LCA - Analisi del ciclo di vita

Definizione

La Norma UNI EN ISO 14040 definisce la LCA come una "compilazione e valutazione attraverso tutto il ciclo di vita dei flussi in entrata e in uscita, nonché dei potenziali impatti ambientali, di un sistema di prodotto".

13

Vista la logica e la finalità del piano formativo legata soprattutto a una dimensione di conoscenza delle logiche che sottostanno ai temi della misurazione richiesta dai clienti, le quattro persone che hanno beneficiato della formazione sono state figure dirigenziali/manageriali legate alle Risorse Umane, alla Formazione e ai temi della Sostenibilità e Certificazioni. Per questo motivo si è scelto di utilizzare il Conto Formazione di Fondimpresa, cui a valle è seguito invece l'adesione all'Avviso 2/2021 per una formazione

rivolta, viceversa, a una platea più vasta di discenti sui temi della sostenibilità, così come la partecipazione all'Avviso 4/2022 nell'Ambito B dedicato all'Economia Circolare. Si è quindi già iniziato a lavorare in questi settori di finanziamento, mentre negli anni passati si era utilizzato anche il Fondo Sociale Europeo che però era troppo rigido rispetto alle esigenze dell'azienda. Esigenza che richiedono ampi investimenti in formazione e che quindi guardano con molto interesse alla formazione finanziata, anche se la stessa non è esclusiva.

3.3 Considerazione riepilogative

Nel corso degli anni, Media Profili per adeguarsi al contesto e perseguire i propri obiettivi in termini anche di sostenibilità ha dovuto agire in modo significativo sui propri prodotti e sui propri processi accompagnando tale azione a una formazione prevalentemente di tipo tecnico per rispondere adeguatamente ai parametri tecnici stabiliti. Nel corso degli anni, tuttavia, tale adeguamento si è tradotto anche a una maggiore sensibilità e cultura della sostenibilità affiancata però al tema dell'efficienza come elementi che possono reciprocamente stimolarsi e migliorarsi.

Accanto alla necessaria formazione tecnica, l'azienda ha quindi ritenuto indispensabile avviare anche un processo di crescita informativa sui temi della sostenibilità che consentisse, in primis ai manager, di sviluppare una capacità di ripensare ai diversi processi dell'azienda a partire dagli strumenti utilizzati per gli Life Cycle Assessment, fornendo loro le conoscenze e le competenze che ne supportano i percorsi, le misurazione, gli usi di report e la capacità di tradurre questi in miglioramenti concreti sia per l'ambiente, sia per il ritorno economico.

Per perseguire tali obiettivi, l'azienda si è affidata ai soggetti che da sempre li seguono anche per la formazione di tipo tecnico e che quindi ne conoscono gli obiettivi strategici, i processi e le persone. Persone con cui è possibile sviluppare percorsi formativi di successo anche perché la progettazione viene fatta insieme e la formazione realizzata passando dalla teoria alla pratica attraverso lezioni che coinvolgano in modo diretto i partecipanti chiamandoli a portare in aula situazioni concrete.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La formazione sviluppata anche nell'ambito del Piano oggetto di monitoraggio si è tradotta in specifici progetti che hanno coinvolto l'azienda e che hanno permesso di applicare la logica integrata tra Lean e sostenibilità e consentire un vero e proprio cambiamento nell'agire quotidiano che ha portato a benefici duplici: un minore e più efficiente utilizzo di mezzi di trasporto per la logistica che ha portato alla riduzione di emissione di CO₂, a un risparmio in termini di costi e a una logistica interna all'azienda per la movimentazione di materiali e prodotti complessivamente più efficiente. A questo si aggiunge, un ulteriore vantaggio legato alla capacità dell'azienda di farsi portatrice di valori oggi particolarmente sentiti dai clienti, dai consumatori finali e dai propri collaboratori con un effetto benefico anche in termini di brand reputation.

Il progetto realizzato prende il nome di Green Logistic in cui si sono andati analizzare nell'ambito della logistica interna di Media Profili sia gli sprechi che gli aspetti ambientali, mettendone in luce le criticità e i benefici attesi da un miglior monitoraggio e da una revisione delle prassi consolidate.

Il progetto è nato dagli anni di formazione ma soprattutto da quanto appreso in termini di Life Cycle Assessment in cui c'è la valutazione dei GHC. Il primo progetto è stato quello di installare, per migliorare la sostenibilità e ottimizzare i sistemi logistici, un sistema di GPS sui mezzi utilizzati per consentire una misurazione sicura dei viaggi e un sistema di monitoraggio della flotta di Media Profili al fine di ottimizzare i viaggi. Questo si è tradotto in primis in minori costi di movimentazione, ma anche in minore CO₂ emessa.

Concretamente si è partiti da un monitoraggio delle movimentazioni che facevano i mezzi all'interno del sito produttivo il che ha permesso di valutarne i limiti, osservando come questi spostamenti avvenissero semplicemente con la logica contingente delle richieste che si presentavano di volta in volta. A questo punto è stata fatta una valutazione dei costi e delle emissioni legate a questa tipologia di organizzazione della logistica interna. Successivamente, si è riprogettata tale movimentazione stabilendo dei punti in cui i mezzi si muovono in modo prestabilita per prendere o lasciare materie prime, semilavorati o prodotti finiti (Milk & Run): la nuova misurazione ha mostrato come in un anno sia stato possibile un risparmio di 81,73 tonnellate di CO₂ emesse, pari MENSILMENTE a 772mila cariche di smartphone, pari al consumo annuo domestico di 1,2 abitazioni e pari alla piantumazione di 105 nuove piantine.

A seguire sempre con relazione a tale progetto, l'azienda ha potuto ottimizzare la sua logistica in termini di efficienza e, quindi, di risparmio di gasolio, consumo dei mezzi, maggiore controllo delle necessità di manutenzione, tempi di fermo dei camion in magazzino, eccetera.

Figura 3 – Selezione di slide di presentazione del progetto Green Logistic di Media Profili

 GREEN LOGISTIC mediaprofil	Lean nella Logistica per migliorare la produttività, la reattività nella gestione dei flussi di magazzino e gli aspetti ambientali La cosiddetta logistica sostenibile, o green logistics, consiste in tutte quelle misure e quegli accorgimenti volti a ridurre al minimo l'impatto ambientale delle attività logistiche industriali Nonostante logistica e sostenibilità spesso sembrano due concetti in antitesi, in quanto la prima è un'attività incentrata principalmente sul trasporto (via terra, via mare o via aerea) e sull'imballaggio delle merci, il futuro va sempre più in questa direzione, principalmente per tre ordini di motivi: ✓ il risparmio energetico consente un risparmio di risorse e quindi un vantaggio economico per l'impresa; ✓ il tema della sostenibilità ambientale è sempre più sentito, per questo adottare comportamenti eco-friendly accresce la percezione del brand verso il cliente, il quale, in fase di scelta, è sempre più orientato verso partner sostenibili ed ecologici; ✓ l'azienda stessa diventa portatrice di importanti valori ed esempio da seguire.
IL PROGETTO Perché: ✓ Esigenza di essere flessibili e competitivi ✓ Migliorare l'impatto ambientale in modo continuativo Come: ✓ Con la mappatura degli sprechi e degli aspetti ambientali: ○ Stock eccessivi, ○ Attese, ○ Difetti di movimentazione, ○ Movimentazione inutile, ○ Trasporto inutile di materiale.	CONCLUSIONI La sensibilità nei confronti della salvaguardia dell'ambiente non è soltanto un atto meritorio nei confronti della società e delle future generazioni, ma è anche una grande opportunità di business perché comporta, contrariamente a quanto molti pensano, non un aumento, ma una riduzione di costi legati a sprechi ed emissioni. In un contesto sempre più sensibile alle tematiche ambientali l'immagine e la reputazione dell'azienda ne traggono un sensibile beneficio con significative ricadute sul business aziendale. E' nostra profonda convinzione che l'approccio Lean & Green faccia dunque bene sia alla collettività che a Media Profili.

Un secondo progetto è stato un progetto di B2B del nylon; precedentemente il nylon veniva comprato, usato, diventata rifiuto inviato allo smaltimento per essere riciclato. Ora con il nuovo flusso del nylon prevede che lo stesso nylon inviato allo smaltimento rientri in azienda come nylon rigenerato-per utilizzarlo nuovamente nel nostro processo produttivo. Anche in questo caso si registrano miglioramento degli impatti ambientali, anche in termini di riduzione di CO₂ legata alla riduzione dei viaggi necessari per il trasporto del nylon.

Per Media Profili questi sono esempi concreti di come la logica della sostenibilità ambientale possa effettivamente tradursi anche in profitto per l'azienda, non ipotizzato ma concretamente misurabile.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'opinione condivisa dagli intervistati è che la formazione realizzata sia stata una formazione di successo per diverse ragioni: il percorso è stato coerente con gli obiettivi strategici, la progettazione è stata fatta insieme a un ente di formazione che conosce bene la realtà aziendale, le modalità di formazione sono state tali da coinvolgere i soggetti coinvolti e da permettere una concretizzazione delle nozioni teoriche fornite

portandole nell'esperienza propria dell'organizzazione e poiché le persone coinvolte e i temi trattati hanno consentito a Media Profili di fare un passo in avanti rispetto a una formazione prettamente tecnica, andando invece ad accrescere le competenze che maggiormente stanno alla base dei processi che consentono la valutazione delle strategie di sostenibilità in una logica di efficientamento e beneficio per l'ambiente.

Il successo del percorso è stato reso concreto da due progetti che hanno portato:

- a) il primo a una revisione della gestione logistica aziendale che ha influito sui comportamenti e sulle modalità di lavoro attuate in azienda con benefici sul fronte sia dell'efficienza che della riduzione di emissioni inquinanti;
- b) il secondo a un ulteriore passo in avanti nella riduzione dei rifiuti derivanti dai processi produttivi anche in questo caso con benefici in termini di costi aziendali e di riduzione dell'impatto ambientale.

Entrambi hanno reso esplicito come il perseguire strategie di sostenibilità sia in grado di definire nuove occasioni di profitto e di sviluppo per l'impresa.

Inoltre, il percorso che ha coinvolto figure di tipo manageriale ha aperto la strada alla definizione di successivi momenti di formazione rivolti a una platea più ampia e diversa di dipendenti di Media profili sui temi della sostenibilità e dell'economia circolare.

5. Conclusioni

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

Il primo elemento che ha influito positivamente sulla formazione è la profonda tensione al miglioramento e all'innovazione da parte della proprietà che si traduce in scelte di investimento in tecnologia e formazione sempre molto significativi.

Il secondo elemento che facilita l'adesione costante dell'impresa alla formazione è l'aderire agli standard ed alle richieste dei clienti che ha consentito a Media Profili un profondo miglioramento e la necessità di raggiungere alcuni parametri elevati di qualità, sicurezza, sostenibilità che oggi sono diventati patrimonio condiviso di tutta l'organizzazione e non più un solo rispetto di regole, norme e prassi.

Gli elementi e i fattori che hanno influenzato positivamente i percorsi formativi sono molteplici e riportati in maniera sintetica nella seguente analisi SWOT.

Figura.4: Analisi SWOT percorsi formativi

Punti di forza	Punti di debolezza
• Analisi del fabbisogno • Andare oltre la formazione tecnica • I docenti che conoscevano le caratteristiche e l'organizzazione dell'azienda • I partecipanti erano i manager cui è stato offerto un percorso non tecnico, ma legato alle logiche che sottendono il Life Cycle Assessment • Il corso è stato strutturato con lezioni partecipate	• Non sono stati individuati punti di debolezza
Opportunità	Rischi
• La comprensione della logica dei processi ha consentito di utilizzare gli stessi per modificare le prassi aziendali • È stato possibile misurare in modo concreto il beneficio delle nuove prassi introdotte sia in termini di riduzione di impatto ambientale, sia di costi per l'azienda rendendo così evidente l'utilità della sostenibilità per la crescita economica dell'azienda	• Il percorso intrapreso richiede una formazione continua e investimenti significativi • L'azienda è soggetta a una fase di ricambio generazionale con molti pensionamenti previsti: indispensabile trasferire il know how e l'esperienza acquisita negli anni

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Dal complesso delle riflessioni emerse dalla lettura del materiale e dalle interviste fatte sembra interessante individuare alcune buone prassi ritenute tali soprattutto per la loro replicabilità in contesti differenti.

- Piattaforma e-learning. Media Profili nella consapevolezza della necessità di dover realizzare una formazione, soprattutto di tipo informativo, condivisa e massiva su un numero molto significativo di dipendenti (1400) per condividere valori, buone prassi, modalità operative, normative, ha immaginato di predisporre un sistema di condivisione di tali contenuti somministrando gli stessi ai gruppi di interesse. Nel concreto, le persone interessate e solo loro ricevono il materiale informativo e devono rispondere a un questionario di valutazione. Se l'esito è positivo potranno poi accedere ad altri contenuti, in alternativa riceveranno nuovamente il materiale formativo e il test valutativo. La piattaforma che è accessibile in ogni momento consente di monitorare realmente la partecipazione delle persone alla formazione. Tuttavia, il management intende migliorare tale strumento nella consapevolezza di rivolgersi a soggetti molto diversi, con diversa preparazione, con diverse provenienze internazionali e quindi con diversa preparazione linguistica. Di conseguenza, Media Profili si sta attrezzando per una migliore customizzazione dei contenuti offerti.
- Dai manager ai dipendenti. Altra azione replicabile in altri contesti e che ha consentito di avviare una revisione dei processi di lavoro e delle pratiche aziendali con il coinvolgimento dei lavoratori è stato l'aver scelto di offrire ai manager una formazione molto mirata e personalizzata su temi che potessero

offrire loro concretamente strumenti per comprendere appieno le logiche di come sono utilizzati gli strumenti per la definizione del Life Cycle Assessment, i loro obiettivi, le fonti e le modalità con cui permettono di misurare gli impatti ambientali e di efficienza. Questo ha fatto sì che le nuove conoscenze acquisite venissero poi tradotte in nuove modalità operative dall'azienda, evidenziando alla proprietà e ai dipendenti quanto e come questo raggiungesse gli obiettivi strategici e migliorasse la competitività, la qualità e la sostenibilità dell'azienda e del lavoro dei singoli con una condivisione dei valori sottostanti. Tale condivisione ha poi aperto le porte a ulteriori momenti di formazione rivolti a tutto il personale facilitati da una comune e concreta osservazione degli effetti positivi.

5.3 Conclusioni

Media Profili negli ultimi 20 anni ha scelto di servire principalmente i player della Grande Distribuzione nell'ambito della fornitura di kit per mobili. Questo l'ha portata a dover adeguare i propri processi e i propri prodotti a standard molto elevati in termini di qualità ed efficienza che si sono tradotti in una crescita molto significativa, in costanti investimenti in macchinari e tecnologia e in una costante innovazione che coinvolge i prodotti, i processi e l'organizzazione. Inevitabilmente questo si deve accompagnare con una costante attività di formazione sui contenuti normativi, tecnici e operativi che metta i dipendenti nelle condizioni di saper raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda.

Tuttavia, il rispetto delle regole imposte dagli standard dei clienti è mutato in qualcosa di diverso, diventando un patrimonio culturale e valoriale dell'azienda stessa che oggi è impegnata più che nella formazione di tipo tecnico in una formazione più di tipo culturale, strategico e informativo che le permetta di trasformare il tema della sostenibilità in uno strumento di generazione di profitto, se combinato con la logica della Lean production e quindi dell'efficienza. Così, il piano oggetto di monitoraggio focalizzato sugli strumenti della Life Cycle Assessment è stato l'occasione per una revisione sia della logistica aziendale, sia del processo di smaltimento del nylon utilizzato nella produzione trasformandolo da rifiuto a materiale riciclato nella nuova produzione. In entrambi i casi, la revisione dei processi è stata accompagnata prima da una raccolta dei dati necessari a valutare consumi, sprechi, impatti ambientali, poi da una revisione dei processi e infine da una valutazione oggettiva sulla riduzione dei costi e delle emissioni che ha evidenziato un impatto significativo e maggiore delle aspettative.

In prospettiva, l'azienda è consapevole di dover continuare in tale direzione, tanto che dopo questa prima esperienza formativa rivolta ai soli manager ha avviato altra formazione finanziata sempre sui temi della sostenibilità e dell'economia circolare destinati, invece, a una platea più ampia di collaboratori.

Collaboratori che già oggi sono spinti alla formazione continua attraverso la creazione di una piattaforma di e-learning implementata già prima del Covid-19 nella consapevolezza che tutta l'organizzazione deve poter crescere e continuare a rinnovarsi anche in considerazione della difficoltà di reperire persone sul mercato con le competenze e le esperienze necessarie.

Bibliografia e sitografia

www.mediaprofili.com