



AT VENETO

SDR PACK S.p.A.

**Ambito tematico Strategico
TRANSIZIONE VERDE**

La sicurezza nell'imballaggio alimentare

Componenti team di monitoraggio

Per **OBR Veneto** l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da **Gianluca Milanese**

Per **SDR PACK S.p.a.** hanno partecipato:

- **Giorgia Ferracin** – Socia, Responsabile Controllo di Gestione e Pianificazione Strategica
- **Francesco Ferracin** – Responsabile Ricerca e Sviluppo
- **Serena Cirillo** - Marketing Specialist

Per **Sviluppo Formazione S.r.l.** ha partecipato:

- **Andrea Lessio** – coordinamento progetti

Piano formativo: Conto di Sistema - Avviso 1/2019 - Innovazione tecnologica, codice ID 282652;
titolo: "RECYCLABLE PACKAGING 4R: Riduzione, Riuso, Recupero e Riciclo"

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative.....	12
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione.....	13
4.3 Considerazione riepilogative.....	13
5. CONCLUSIONI	14
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	14
5.3 Conclusioni	15
6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA	16

1 INTRODUZIONE

La seguente attività di valutazione e monitoraggio ha riguardato il piano formativo “**RECYCLABLE PACKAGING 4R: Riduzione, Riuso, Recupero e Riciclo**” presentato a valere sull’Avviso n. 1/2019 di Fondimpresa – “Innovazione digitale e/o tecnologica” dall’azienda **SDR Pack S.p.a.**

L’azienda, con sede a Rosà in provincia di Vicenza, opera nel mondo della trasformazione della materia plastica per l’imballaggio flessibile, per le macchine automatiche. Il settore del *food* conta per circa il 80% del fatturato; il restante 20% riguarda il *non food*. L’offerta produttiva oggi comprende soluzioni di packaging flessibile in film plastico, a base carta e compostabile, monolayer e accoppiate, stampate in flexo e digitale fino a 10+1 colori.

Essendo il mercato principale di riferimento, quello del *food packaging*, oggi come non mai in continuo mutamento, diventa fondamentale studiare e prevedere l’avvento di nuovi scenari tecnologici e materici, introducendo nuovi prodotti e impianti tecnologicamente avanzanti. In particolare, l’attuale contesto normativo e la richiesta del mercato di riferimento impongono alle aziende del settore della plastica di sviluppare competenze che consentano loro di sviluppare prodotti e processi a ridotto impatto ambientale in linea con le politiche del riciclo, del riuso e dell’impiego di fonti rinnovabili per la produzione delle materie prime. Gli aspetti riguardanti il rispetto per l’ambiente e la sicurezza dei consumatori sono diventati pertanto oggetto di politiche aziendali mirate. SDR presta infatti particolare attenzione all’eco-compatibilità che si traduce non soltanto in un Bilancio di Sostenibilità che la colloca fra le aziende italiane più evolute, ma anche, molto fattivamente, nella capacità di formulare e trasformare nuovi materiali sostenibili, a partire dalle innovative plastiche riciclabili e compostabili reperibili prodotte.

Seguendo tale strategia aziendale, negli ultimi anni la proprietà ha operato ingenti investimenti in macchinari tecnologicamente avanzati introducendo innovazione sia di prodotto sia di processo, con una attenzione particolare dedicata alla sostenibilità ambientale e all’economia circolare. A ciò si sono aggiunti importanti processi di riorganizzazione interna col fine di promuovere percorsi che agevolino il passaggio dall’economia lineare a quella circolare e sostenibile.

Questi importanti passaggi aziendali hanno da subito portato la dirigenza aziendale alla consapevolezza di dover adeguare competenze aziendali interne che rispondevano parzialmente al processo di innovazione in atto, pianificando percorsi formativi in grado di soddisfare tale bisogno.

Il Piano formativo oggetto del presente rapporto ha quindi rappresentato la risposta a tale esigenza, migliorando il livello di abilità e di competenze delle risorse interne coinvolte per affrontare con successo i mutamenti conseguenti all’innovazione tecnologica introdotta.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Tab. 1 – SDR Pack Spa, principali voci di bilancio 2018-2022

Profilo finanziario e dipendenti										
Bilancio non consolidato	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato
	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS
Ricavi delle vendite	33.712.970	30.157.955	25.365.185	23.699.507	21.629.637	20.371.360	19.576.469	19.147.634	16.405.650	14.870.977
EBITDA	2.097.032	3.747.432	3.444.831	3.079.755	1.860.056	1.903.086	3.216.953	3.241.658	2.453.226	1.885.225
Utile Netto	-10.003	1.527.445	1.597.100	1.118.081	256.150	469.675	1.434.380	1.482.217	918.961	556.253
Totale Attività	33.794.747	28.415.810	24.287.335	22.314.080	23.264.465	20.339.529	16.165.219	14.872.971	13.857.492	13.958.187
Patrimonio Netto	7.716.238	8.540.047	7.708.852	5.219.819	4.101.738	4.445.590	4.675.915	3.991.533	4.002.746	3.718.428
Posizione finanziaria netta	14.736.469,00	7.958.975,00	8.719.162,00	9.924.854,00	12.397.636,00	9.077.571,00	6.120.271,00	4.812.621,00	4.745.278,00	6.141.835,00
EBITDA/Vendite (%)	5,69	11,39	12,44	12,13	8,17	8,96	15,75	16,07	14,49	12,17
Redditività delle vendite (ROS) (%)	-0,50	5,00	6,68	4,98	0,90	2,85	10,31	11,12	9,19	6,51
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	-0,55	5,79	7,62	5,66	0,88	2,97	13,03	15,09	11,23	7,22
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	-0,13	17,89	20,72	21,42	6,24	10,56	30,68	37,13	22,96	14,96
Debt/Equity ratio	1,91	0,99	1,14	1,90	3,02	2,04	1,31	1,21	1,19	1,65
Debiti v/banche su fatt. (%)	39,98	25,76	31,73	39,11	53,37	41,82	29,97	23,89	27,67	37,13
Debt/EBITDA ratio	7,03	2,26	2,55	3,22	6,67	4,78	1,90	1,49	1,93	3,26
Rotaz. cap. investito (volte)	1,00	1,06	1,04	1,06	0,93	1,00	1,21	1,29	1,18	1,07
Dipendenti	93	85	88	78	70	64	53	45	41	33

Dai dati di bilancio si registra un costante incremento nel corso degli anni dei ricavi aziendali e della posizione finanziaria netta, accompagnate da un aumento in terini occupazionali.

L'azienda SDR PACK nasce nel 1960 come Sacchettificio di Rosà, grazie all'idea di Giorgio Ferracin il quale intuì che i prodotti alimentari sarebbero stati venduti confezionati e non più avvolti in fogli di carta. Venne subito acquistato uno dei primi estrusori¹, che all'epoca produceva 12 kg di film in polietilene (PE) all'ora. La svolta artigianale e industriale di Sacchettificio di Rosà si ebbe negli anni Ottanta, con l'ingresso decisivo in Azienda dei figli di Giorgio Ferracin. È durante questi anni che, per rispondere alle sfide di un mercato sempre più in espansione, è stato operato un restyling del marchio aziendale: da Sacchettificio di Rosà ad SDR PACK.

Tutti i prodotti attualmente offerti sono *eco-friendly*, quelli in carta certificati con sistema Aticelca 501:2019 (livello di riciclabilità di materiali e prodotti a prevalenza cellulosica - carta e cartone) e ancora gli imballaggi riciclabili in plastica con codici PE 4 (polietilene a bassa densità) e PP 5 (polipropilene ad alta sicurezza per alimenti). Gli

¹ L'estrusore è una macchina, usata soprattutto nell'industria delle materie plastiche, che permette di ottenere degli *estrusi*, ossia delle forme di sezione costante prestabilita dalla forma della trafilatura e di lunghezza determinata dall'intervallo di taglio.

imballaggi compostabili vengono prodotti secondo quanto previsto dal sistema di certificazione OK Compost Industrial TUV. I prodotti offerti si connotano per elevate qualità tecniche e di performance, in particolar modo nel *food* ove si presentano le sfide principali. Obiettivo aziendale è dichiaratamente rispondere puntualmente alle esigenze del mercato con pack sostenibili, in grado di mantenere *shelf-life* e proprietà organolettiche dei prodotti in essi contenuti.

L'azienda, in un'ottica di rigore nel controllo dei processi produttivi e di garanzia di qualità per i prodotti offerti, ha conseguito nel tempo numerose certificazioni.

Oggi l'azienda conta 115 dipendenti e ha un giro d'affari di circa 35 milioni di euro, lavorando per il 75% con l'industria alimentare e per il 25% con il non-food. L'export pesa solo per il 3% sul fatturato, mentre circa il 60% della produzione è destinata al Veneto o alle zone limitrofe.

Relativamente al mercato, secondo un articolo² del 14/02/2023 dell'Istituto Italiano Imballaggio³ nel 2021, il settore dell'imballaggio in Italia ha rappresentato il 3,4% del fatturato dell'industria manifatturiera, e ha rappresentato il 2% del PIL. La produzione espressa in peso è stata di 18.189.000 tonnellate, segnando una crescita pari al +7% rispetto al 2020. Per l'anno 2022 è stata stimata una crescita complessiva del +1%: si tratta di una stima indubbiamente molto prudentiale in virtù di tutte le problematiche economiche che hanno caratterizzato l'anno.

Attualmente l'Azienda è posizionata solidamente nel settore. La concorrenza è presente e si fa sentire. SDR PACK oltre a garantire la qualità del prodotto punta, perciò, ad un servizio di qualità con tempi ridotti di consegna e offrendo un approccio consulenziale ai propri clienti. Inoltre, la continua ricerca ed attenzione per lo sviluppo di packaging a ridotto impatto ambientale (es. film totalmente riciclabili) mantengono l'azienda competitiva sul mercato.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Per la tipologia di prodotto offerto e per il mercato principale in cui opera l'azienda (settore *food*) l'innovazione di processo e prodotto nonché organizzativa sono una costante necessità che trova felice coniugazione in mirate strategie aziendali di sviluppo. Sin dalla sua nascita l'azienda ha infatti sempre prestato particolare attenzione alle esigenze dei clienti e studiato le proprietà delle materie prime, mettendo a punto formule per nuovi film plastici, personalizzando le grafiche e accoppiando diversi strati di materiale in base alle necessità, garantendo sempre la *shelf-life* del prodotto. La soddisfazione dei clienti e la voglia di eccellere hanno spinto l'azienda ad intraprendere nuovi investimenti, finalizzati al miglioramento della qualità, del servizio al cliente e della capacità produttiva.

L'evoluzione del settore e della domanda in questi ultimi decenni ha sicuramente accelerato questi processi. Il *packaging* deve infatti essere idoneo a proteggere il prodotto nella fase di trasporto verso tutti i punti vendita, in Italia e all'estero, nello scaffale del punto vendita e poi nel frigorifero o nella dispensa del consumatore: la *shelf-life* è molto lunga. Tutto questo obbliga l'azienda a garantire performance importanti a livello tecnico. La vera nuova sfida è quella di mantenere queste caratteristiche tecniche riuscendo, allo stesso tempo, ad essere anche sostenibile.

Per rispondere a queste richieste l'azienda punta all'innovazione del packaging in tutte le sue forme e allo sviluppo di pack certificati, facilmente riciclabili o compostabili, che garantiscano stesse performance a fronte di meno peso. L'ambizione è quella di dimostrare, mediante prodotti innovativi, che la plastica può essere una risorsa tentando di dissociare l'immagine di questo prezioso materiale dai concetti di rifiuto e inquinamento e facendo capire come l'attenzione vada spostata sui comportamenti scorretti delle persone in fase di smaltimento del rifiuto.

² <https://italiaimballaggio.it/fatti-e-dati/report-sullo-stato-dellimballaggio-dicembre-2022>

³ <https://istitutoimballaggio.org/>

Ciò ha comportato l'attuazione di importanti scelte ed interventi che vedono coinvolta integralmente l'azienda, dal processo produttivo in poi. Tutti i reparti produttivi sono stati così rinnovati e ampliati investendo in macchinari evoluti di ultima generazione e riprogettando le strutture dei capannoni: estrusione (divisione con macchinari per la trasformazione del granulo in film plastico) dove vengono testate 'ricette' personalizzate anche per prodotti compostabili, stampa (con una nuova macchina da stampa e un sistema totalmente automatizzato e robotizzato per il montaggio dei cliché, cioè le matrici tipografiche), accoppiamento, taglio e un magazzino automatizzato con tecnologia Automatic Guided Vehicle (Agv). In linea con quanto descritto nel primo Bilancio di sostenibilità pubblicato nel 2021, l'azienda ha quindi installato un secondo macchinario per l'abbattimento delle sostanze nocive emesse con il processo di stampa. Il primo era stato installato nel 2015, anno in cui SDR Pack ha iniziato il percorso di digitalizzazione, informatizzando alcuni macchinari tramite l'installazione di un Manufacturing Execution System (MES), ottenendo il controllo di tutti i dati dell'intero ciclo produttivo e la interconnessione dei vari reparti con fini di monitoraggio delle performance. Ora è in atto l'informatizzazione di alcuni processi anche negli uffici, per esempio le mansioni di supporto alla tesoreria. Il parco macchine è perciò all'avanguardia ed avanzato tecnologicamente.

Sono stati fatti inoltre ingenti investimenti in ricerca e sviluppo, sia per differenziarsi dai competitor sia per pensare a materiali alternativi alla plastica, che siano riciclabili o addirittura compostabili. Ciò ha portato a realizzare un imballaggio in materiale totalmente riciclabile (brevettato nel 2018) con pari prestazioni dell'imballaggio in plastica. Questo primo passo ha consentito alla SDR di proporsi con una buona soluzione al mercato attuale che però sta evolvendo a velocità straordinarie costringendo l'azienda a sviluppare non solo nuovi prodotti sostenibili, ma anche contestualizzati in un processo esso stesso sostenibile. L'azienda per lo sviluppo del precedente brevetto si è appoggiata a laboratori esterni in materia di analisi tecnica delle singole componenti, ma grazie allo sviluppo di un dipartimento di R&D interno, ha voluto investire nella strutturazione di un vero e proprio laboratorio attrezzato. Tra la fine del 2023 e il 2024 si è posta l'obiettivo di creare internamente un laboratorio con l'attrezzatura necessaria per svolgere in via migliorativa attività di ricerca e sviluppo, per garantire così un maggior servizio al cliente.

Si è passati poi dallo stoccaggio della materia prima presso depositi in conto terzi ad un proprio magazzino compatto in modo da ottimizzare gli spazi, così che la merce possa spostarsi autonomamente a seconda del punto in cui deve essere prelevata. La necessità di un magazzino apposito per contenere la materia prima è nata dalla constatazione che le tempistiche di consegna del prodotto per l'azienda devono essere inferiori a quelle di approvvigionamento delle risorse.

È infine in fase di ultimazione la costruzione del nuovo "Innovation Headquarter" sempre a Rosà dove si svilupperà il *packaging* del futuro, innovativo, *eco-friendly* e 4.0. principalmente in plastica.

Queste innovazioni hanno necessariamente comportato un processo di aggiornamento e revisione organizzativa, esaltando l'importanza delle azioni formative di accompagnamento delle risorse umane al cambiamento. Per attivare il magazzino, infatti, sono mutate le mansioni e sono stati creati dei ruoli ad hoc. È stato perciò necessario sviluppare un nuovo modello di gestione degli articoli.

In questi ultimi sei anni la gestione dell'azienda sta infine passando alla seconda generazione connotando l'azienda come una solida realtà a carattere prettamente familiare. Per garantire una transizione ed un passaggio generazionale graduale è stata attuata una strategia di medio-lungo periodo per favorire il cambiamento grazie anche all'affiancamento a consulenti esterni di *change management* per una efficace riorganizzazione dei metodi di lavoro all'interno dell'impresa. È in questo ambito che la definizione dei ruoli interni è stata definita con maggior precisione permettendo ad alcune figure interne di sviluppare un percorso di crescita professionale e all'assunzione di ruoli di responsabilità. Organizzativamente inoltre sono stati inseriti profili esterni per l'integrazione di competenze in cui l'organizzazione risultava carente.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

I cambiamenti citati comportano un adeguamento continuo delle competenze interne a tutti i livelli, pertanto, la formazione viene ritenuta un indispensabile elemento integrato nel disegno strategico complessivo.

Prima di passare ad esaminare il Piano risulta interessante sottolineare la cura dell'azienda verso l'ambiente di lavoro e la politica di valorizzazione dei collaboratori attuata al proprio interno, la quale mira ad ottenere un maggiore coinvolgimento del personale in forza e a rendere l'azienda attrattiva in ottica di future assunzioni. La modalità di individuazione delle necessità e fabbisogni formativi prevede il coinvolgimento continuo dei dipendenti i quali segnalano alla dirigenza le lacune formative da colmare grazie alla profonda conoscenza dell'ambiente di lavoro in cui operano. È perciò in atto un processo di ascolto continuo della dirigenza verso i propri collaboratori per la segnalazione delle eventuali criticità e problematiche che quest'ultimi devono affrontare, spesso anche a livello personale: questa politica contribuisce in maniera concreta a creare un clima di benessere organizzativo in cui ognuno è messo nelle condizioni di dare il meglio di sé nella propria attività. A ciò si aggiunge il sistema premiante per i collaboratori introdotto già da 6 anni in azienda passando da un precedente approccio in cui la premialità era prettamente legata alla presenza in azienda e all'anzianità del collaboratore, all'approccio legato al raggiungimento degli obiettivi che ogni anno vengono pensati in base alle strategie aziendali. In quest'ottica l'azienda adotta perciò un positivo sistema premiante per le performance individuali legate al raggiungimento di obiettivi aziendali.

Esaminando nello specifico le logiche che hanno portato alla presentazione del Piano queste sono ascrivibili alle esigenze di riduzione dell'impatto ambientale del processo produttivo e di recupero della materia prima utilizzata e la sua conseguente rimessa nel ciclo produttivo. Tale necessità ha portato ad introdurre in azienda un nuovo tipo di rigeneratore potenziando il processo di estrusione degli scarti plastici mediante una rigranulazione.

Inoltre, è stata prevista la ridefinizione del sistema magazzino in versione completamente automatizzato con un software che permette l'aumento della capienza contenitiva passando dai precedenti 3000 pallet a 6200. La nuova rimodulazione ha permesso l'implementazione del magazzino interno con un risparmio in termini di spesa e l'eliminazione di 2/3 dei viaggi giornalieri del corriere (verso il magazzino esterno all'azienda) per il trasporto della materia prima tra i due stabilimenti aziendali, con un notevole risparmio di tempo in produzione e di approvvigionamento.

È stato quindi fondamentale per l'azienda porre in essere un percorso e un sistema di valutazione dell'impatto che un prodotto di plastica ha sull'ambiente e rispetto al ciclo di vita dello stesso fino al suo smaltimento finale in qualità di rifiuto. Questo sistema si rivela molto efficace per capire quali siano gli impatti ambientali legati alla realizzazione, all'utilizzo e allo smaltimento di un prodotto, e quante risorse siano necessarie alla sua produzione.

Gli obiettivi specifici raggiunti dal progetto sono stati:

- la preparazione ed il governo del passaggio alle logiche dell'economia circolare, fornendo gli strumenti adatti per portare a "chiudere il ciclo" di vita dei prodotti: dalla produzione al consumo, alla gestione dei rifiuti, al mercato delle materie prime sostenibili;
- favorire lo sviluppo di un piano di transizione coerente con le esigenze competitive e le caratteristiche organizzative dell'impresa sostenibile ambientalmente;
- offrire una serie di strumenti per facilitare lo sviluppo dei sistemi aziendali in chiave sostenibilità.

Gli obiettivi aziendali ai quali il Piano formativo in oggetto ha mirato sono stati:

- migliorare il livello di abilità e di competenze delle risorse coinvolte per affrontare i mutamenti conseguenti all'innovazione tecnologica, in ottica di stabilità occupazionale e miglioramento della performance economica. In particolare, SDR ha iniziato a prepararsi alle logiche della sostenibilità, favorendo lo sviluppo di un piano di transizione coerente con le esigenze competitive e le caratteristiche organizzative dell'impresa sostenibile ambientalmente,

- affinare il processo in atto mirato al riciclo degli scarti nel ciclo produttivo in un'ottica di economia circolare.

2.4 Considerazioni riepilogative

In questo contesto aziendale estremamente dinamico, ove la sostenibilità ambientale, la sicurezza dei consumatori ed i processi di economia circolare sono oggetto di costante attenzione da parte della Dirigenza aziendale e delle strategie da questa pianificate, la formazione sta alla base della crescita e dell'evoluzione dell'azienda. In un mercato in continua evoluzione, come quello in cui opera l'azienda, SDR ritiene fondamentale investire tempo e risorse nella formazione delle persone.

Alla luce delle importanti innovazioni, introdotte in azienda in questi ultimi anni su tutti i versanti, la formazione assume un'importanza essenziale in un disegno strategico complessivo che sta portando SDR a raggiungere livelli qualitativi e di performance al di sopra della media del settore.

È importante sottolineare il taglio che l'azienda cerca di dare alla formazione, rendendola quanto più possibile pratica e vicina a reali bisogni produttivi così da entrare nel vivo delle criticità aziendali e trovare soluzioni efficaci ed efficienti a supporto dei dipendenti.

Le attività formative rispondono inoltre al crescente bisogno dei collaboratori di essere aggiornati, di accrescere il proprio fabbisogno formativo nonché la propria motivazione e senso di appartenenza all'azienda.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Per la rilevazione dei fabbisogni formativi è stato attuato un duplice livello di analisi: analisi della domanda e rilevazione dei fabbisogni formativi.

L'analisi della domanda ha riguardato l'individuazione delle esigenze formative. Lo scopo principale è stato quello di focalizzare i fabbisogni aziendali e, di conseguenza, mirare l'intervento a precisi obiettivi. L'analisi della domanda ha posto al centro dell'attenzione il progetto di innovazione tecnologica attivato presso l'azienda e il gap di competenze da questo generato. Per la realizzazione di tale attività è stata sottoposta al management, una scheda-intervista, in cui sono state raccolte e analizzate le informazioni. Dai dati acquisiti, è stato redatto un rapporto finale (scheda progetto). L'analisi è stata facilitata da un rapporto consolidato tra l'impresa e Università di Padova - Dipartimento di Ingegneria Industriale.

L'attività di rilevazione dei fabbisogni è stata realizzata tramite un confronto diretto e continuo tra il management aziendale ed una serie di incontri di diagnosi e rilevazione dei fabbisogni con l'Università. Il confronto è stato supportato dalla predisposizione della scheda di descrizione del progetto/intervento di innovazione tecnologica e da intervista strutturata per la raccolta dei dati e delle informazioni sul gap di competenze e sulle esigenze formative per colmarlo. La somministrazione di questi due strumenti di indagine ha consentito di raccogliere informazioni tali da poter predisporre il Piano nella sua complessità e gli interventi formativi previsti.

Il Piano è stato redatto sulla base delle risultanze scaturenti dall'introduzione e implementazione nell'azienda di innovazioni tecnologiche complesse che hanno comportato modifiche significative sul piano della totalità dei processi produttivi e sull'organizzazione aziendale. Il Piano ha avuto dunque un valore strategico importante, tale da renderlo uno strumento fondamentale per incrementare la produttività, la competitività sui mercati e la sostenibilità supportando il processo innovativo.

In estrema sintesi le azioni formative hanno riguardato la totalità dei reparti aziendali, con un focus particolare per il nuovo Dipartimento della Ricerca e Sviluppo e per la logistica a seguito dell'introduzione dei Sw di automazione dei magazzini. Nello specifico le 21 persone coinvolte sono inquadrabili come segue:

- tecnici di produzione: al fine di introdurre e utilizzare i nuovi prodotti, in materie strettamente connesse alla produzione, gestione corretta ed efficiente del ciclo produttivo del packaging,
- personale addetto all'ufficio amministrativo: sviluppo di competenze per la gestione strategica amministrativa connessa alla trasformazione tecnologica in azienda,
- personale addetto all'ufficio tecnico commerciale: commercializzazione del prodotto innovativo e al suo posizionamento nel mercato,
- personale addetto al controllo qualità: competenze connesse all'introduzione, all'interno dell'azienda, di nuove tecniche di produzione che cambieranno totalmente i processi interni,
- personale addetto alla logistica: predisposizione del nuovo magazzino automatizzato e la gestione tecnico-logistica, sistema di Supply Chain.

È evidente la trasversalità degli uffici e reparti aziendali coinvolti.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione di dettaglio è risultata specifica e rispondente da un lato agli obiettivi dell'azienda e, dall'altro, in linea con le aspettative e le competenze in entrata dei partecipanti.

Tutte le azioni formative e la loro struttura sono state articolate per colmare il gap di competenze generato dall'adozione del progetto di innovazione tecnologica che necessitava di particolari professionalità. La definizione dei contenuti specifici, delle metodologie didattiche, dei tempi di realizzazione e delle modalità di valutazione di ciascun corso è stata curata da docenti con l'esperienza e le competenze necessarie, in collaborazione con il referente aziendale Dr.ssa Giorgia Ferracin e l'ente formativo Sviluppo Formazione Srl che ha partecipato alla progettazione del Piano. I percorsi formativi, inoltre, sono stati validati del Comitato Tecnico-Scientifico composto da esponenti dell'Università di Padova.

Le metodologie didattiche adottate nei vari percorsi sono state: Action Learning, coaching, aula. In fase di realizzazione delle attività formative la modalità Action Learning si è confermata la modalità prevalente. È stato scelto di utilizzare come metodologia prevalente l'AL per i seguenti motivi:

- l'azione formativa si doveva necessariamente svolgere in contesti reali, piuttosto che in contesti di simulazione, in cui i partecipanti sono chiamati a lavorare su progetti definiti e concreti;
- era previsto il coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti del gruppo.

I Formatori sono stati individuati dai coordinatori di concerto con il direttore del Piano e con la supervisione del Comitato Scientifico in relazione alle attività da realizzare e sulla base della loro esperienza pregressa.

Le tematiche affrontate sono state le seguenti:

- Lean Accounting e Stream Accounting
- Sviluppo dei nuovi mercati internazionali
- Nuove pratiche organizzative di sviluppo e monitoraggio dei processi aziendali per Industria 4.0
- LCA: Gestione strategica del ciclo di vita dei packaging plastici
- Gestione avanzata dei processi in ambito Supply Chain
- Gestione, controllo e riduzione scorte
- Metodo di utilizzo dello schedulatore di produzione
- Programmazione della produzione
- R&D Lab creation

Le attività si sono svolte in modo coerente con quanto è stato inizialmente progettato, programmato e approvato. A causa dell'emergenza Coronavirus l'attuazione delle azioni formative ha subito dei leggeri rallentamenti, ma un costante monitoraggio ha permesso la calendarizzazione dei corsi garantendo la massima partecipazione da parte dei dipendenti coinvolti. Le ore sono state ridotte (404 contro le 492 previste) ed è stato comunque possibile realizzare l'82% delle ore formative previste nel piano. A causa dei rallentamenti imposti dalla situazione epidemiologica non è stato possibile, infatti, avviare le ulteriori edizioni previste per l'azione formativa "Programmazione della produzione" di 40 ore e "Miglioramenti della qualità dei processi in ottica LEAN" (48 h).

Il sistema di monitoraggio e valutazione messo in atto ha avuto come obiettivo generale la creazione di una serie di indicatori di carattere quantitativo e qualitativo per consentire al Comitato Paritetico di Pilotaggio ed al team operativo progettuale di essere periodicamente aggiornati sull'andamento del progetto e sulle criticità dello stesso.

Il sistema è stato attuato mediante:

- Riunioni dei gruppi di lavoro;
- Predisposizione di questionari per rilevare le informazioni sull'andamento del Piano;
- Rilevazione degli output informativi e statistici prodotti durante l'esecuzione del Piano formativo attraverso una serie d'interviste ai beneficiari e alle risorse professionali utilizzate nonché mediante la raccolta e analisi della documentazione prodotta;
- Analisi degli eventuali scollamenti tra obiettivi e risultati fissati in sede di programmazione e le risultanze finali;
- Individuazione delle criticità e dei miglioramenti da apportare al Piano formativo;

- Elaborazione di 2 documenti di monitoraggio: uno al 4° mese e l'altro all'8°, allo scopo di verificare i risultati ottenuti, le problematiche emerse e le eventuali modifiche da apportare al progetto.

In merito alla certificazione delle competenze acquisite è stato elaborato un documento di valutazione finale sui risultati ottenuti e sull'impatto prodotto dal progetto. Dal punto di vista operativo, il Piano ha previsto azioni di verifica dell'apprendimento, a cura dello stesso docente che ha condotto il percorso formativo, e azioni di certificazione delle competenze, condotta da un team esterno, formato da personale diverso da quello che ha condotto il percorso. Il processo di validazione è stato infatti affidato ad un ente di parte terza (Centro Consorzi) partner di progetto. Il procedimento ha previsto: lo svolgimento di una prova di verifica finale (il superamento di tale prova può coincidere con la validazione degli apprendimenti acquisiti); il rilascio di un attestato dei risultati di apprendimento visionato in fase di colloquio dall'ente abilitato alla certificazione, il quale ha fornito relativa attestazione delle competenze raggiunte. Tale fase si è conclusa con il rilascio di un Attestato di certificazione delle competenze con l'elencazione delle competenze possedute e del relativo livello.

Il processo ha riguardato la totalità dei corsi svolti.

3.3 Considerazione riepilogative

La progettazione dei percorsi parte da esigenze reali rilevate in e assieme all'azienda e nate da una ben delineata strategia di sviluppo e rafforzamento aziendale. Gli attori coinvolti in questo processo hanno apportato un contributo analitico e didattico di alto livello.

Lo svolgimento durante il Covid di parte del corso ha comportato qualche problematica con la conseguente riduzione del monte orario complessivo previsto ma non problemi di natura strutturale e contenutistica.

Dei percorsi hanno beneficiato dipendenti di numerosi reparti aziendali, permettendo un processo di crescita collettiva all'interno di SDR e all'azienda di dotarsi di personale con competenze rafforzate in grado di affrontare con successo i cambiamenti in atto. Non è stato individuato un percorso ritenuto più importante degli altri o che ha comportato risultati migliori, a dimostrazione che il Piano è stato pensato in una funzione aziendale olistica.

Data l'unitarietà del progetto e considerato che ogni azione formativa era legata se non propedeutica alle altre, si può affermare che l'impianto progettuale nel suo complesso ha conseguito il suo obiettivo formativo.

Il sistema di monitoraggio e valutazione, presieduto da un Comitato di livello accademico, ha accompagnato lo svolgimento dei percorsi in tutte le fasi previste.

L'attestazione finale ha permesso ai partecipanti di formalizzare quanto acquisito durante i corsi, anche in un'ottica di carriera professionale.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto rilevato in azienda è stato sicuramente positivo.

I corsi svolti hanno permesso in generale l'acquisizione, da parte dei partecipanti, di competenze e conoscenze prima non possedute e di contribuire quindi fattivamente al conseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

I corsi svolti, legati tra loro da una logica unitaria, hanno permesso una maggiore e migliore interazione tra i vari dipartimenti coinvolti, dotando di conoscenze specifiche personale che normalmente non le ha mai affrontate e permettendo quindi di capire meglio le funzioni svolte da altri dipartimenti. Tutto ciò ha permesso una maggiore collaborazione tra dipartimenti e probabilmente ha aiutato a creare consapevolezza: afferma il Responsabile R&S che “se il bisogno del cliente viene recepito e trasferito internamente all'azienda in modo strutturato, seguendo un flusso (di prodotto e di informazioni) fluido e senza interruzioni/ostacoli, il risultato è un cliente maggiormente soddisfatto”.

Un importante risultato aziendale conseguito è poi lo sviluppo e la strutturazione del dipartimento di R&S al proprio interno anche grazie a quanto appreso nei corsi e cioè l'approccio e la metodologia per gestire la creazione di nuovi progetti, siano essi nuovi prodotti o nuove applicazioni/attrezzature, in un'ottica di replicabilità in via autonoma in futuro.

Il percorso ha permesso inoltre di “contaminare” il dipartimento commerciale che nel concreto potrà tradursi in un miglioramento dell'offerta al cliente finale.

Secondo gli intervistati sicuramente le competenze tecniche sono state nel complesso potenziate. Il piano formativo ha coinvolto i responsabili dei vari dipartimenti interessati con riunioni di allineamento.

Da rilevazione inoltre risulta come sia percepita l'utilità di conoscere materie prima non affrontate e per capire come strutturare ed organizzare studi specifici. Risultano inoltre potenziate le soft skills e le abilità di lavoro in team, acquisendo maggiore sicurezza nella proposta di idee/suggerimenti.

4.3 Considerazione riepilogative

Il percorso nel suo complesso ha avuto l'impatto che l'azienda si aspettava al momento della presentazione e cioè favorire lo sviluppo dei processi messi in atto al proprio interno e dotare i partecipanti di competenze tecniche e trasversali prima non possedute.

Essendo il percorso formativo stato ideato sulla base di esigenze aziendali di sviluppo ben definite si può concludere affermando che l'impatto sui processi interni all'azienda sia stato e sia tuttora ampiamente positivo e funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.

5. CONCLUSIONI

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

Gli elementi e i fattori che hanno influenzato la formazione svolta vengono riportati nella seguente analisi SWOT.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Strategia e piano di sviluppo aziendale definiti e chiara visione degli obiettivi da raggiungere da parte della dirigenza • Chiara identificazione delle esigenze interne in termini di gap formativi da colmare • Analisi delle competenze in entrata con duplice livello (aziendale e singolo) • Docenza di provenienza universitaria • Taglio pratico dei corsi e metodologia di affiancamento prevalente (<i>action learning</i>) • Confronto tra i partecipanti su problemi reali che si riscontrano nell'ambiente lavorativo • Interazione tra reparti nello svolgimento dei corsi • Rilascio di attestazione delle competenze ai partecipanti	• Pandemia durante lo svolgimento del percorso con riduzione monte orario
Opportunità	Rischi
• Maggiore interazione tra reparti nei cicli produttivi • Strutturazione laboratorio R&S interno	• Non individuati

Figura.1: analisi SWOT percorsi formativi

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'intervista svolta ha permesso di individuare vari elementi elencabili come best practices.

- L'analisi dei fabbisogni è stata svolta per la parte più significativa antecedentemente alla presentazione del progetto. Durante lo svolgimento del piano formativo si è provveduto alla riverifica delle esigenze formative, in base all'intervento innovativo adottato. Vi è stata pertanto una valutazione in itinere dei fabbisogni formativi raccolti al momento della presentazione del progetto al fine di rilevare l'effettiva domanda di formazione e affinarne i contenuti alla luce del cambiamento prodotto in azienda dai processi di innovazione tecnologica e il conseguente adeguamento delle organizzazioni e delle risorse aziendali;

- La scelta di utilizzare prevalentemente metodologie non tradizionali (affiancamento e coaching), ha reso le singole attività formative più efficaci e maggiormente rispondenti ai fabbisogni formativi emersi, oltre a permettere una formazione estremamente mirata e indirizzata a gruppi formati;

- Il processo di monitoraggio svolto durante l'intero ciclo progettuale ha permesso di focalizzare l'attenzione sulla valutazione dei risultati raggiunti in termini di efficacia ed efficienza delle attività programmate e congruità con gli obiettivi previsti e il progetto/intervento di innovazione aziendale;

- Al termine dei percorsi è stato prodotto per ciascuno dei 21 partecipanti un attestato dei risultati di apprendimento e delle competenze acquisite come certificazione degli esiti.

Relativamente alla riproducibilità e trasferibilità in altri contesti, il percorso proposto rappresenta senza dubbio una buona prassi formativa in presenza di un ambiente innovativo e di una dirigenza con una chiara strategia aziendale da portare avanti. Le tematiche, a parte quelle legate alla strutturazione del laboratorio interno, non necessariamente sono legate al settore degli imballaggi e quindi, previo adattamento al contesto specifico, risultano replicabili anche in altri contesti, purché siano presenti gli elementi precedentemente citati e cioè processi in atto o in fieri di innovazione interna.

5.3 Conclusioni

Il settore degli imballaggi, soprattutto quello specifico per il *food*, è in continua evoluzione in termini normativi e di richiesta del mercato.

SDR Pack S.p.a. risulta essere un'azienda molto dinamica ed ambiziosa che mira ad anticipare le tendenze del mercato e il soddisfacimento agli obblighi di legge mediante la continua innovazione di processo e prodotto introdotta sulla base di una attenta pianificazione strategica aziendale particolarmente attenta agli aspetti legati alla sicurezza alimentare, all'impatto ambientale ed al riciclo dei materiali nei processi produttivi. L'attuale gamma di imballaggi *eco-friendly* è il risultato di un attento lavoro e di importanti investimenti in ricerca e sviluppo, che hanno portato a raggiungere alcune delle soluzioni più innovative del mercato.

L'azienda sta perciò attuando un ambizioso ed innovativo piano di sviluppo che comporta anche la strutturazione di un nuovo Dipartimento interno dedicato alla ricerca e sviluppo su materiali adatti alla produzione di imballaggi a basso impatto ambientale e che garantiscano salubrità per il consumatore, essendo applicati in ambito alimentare.

La Direzione aziendale risulta aver ben chiari i risultati da raggiungere sia nel breve che nel medio/lungo periodo. In questo scenario in continua evoluzione la formazione viene ritenuta leva strategica per potenziare e fare acquisire nuove competenze al personale a tutti i livelli. Un sistema di rilevazione dei gap formativi in azienda legati ai processi di sviluppo in corso permette una rilevazione costante, anche grazie all'ascolto dei dipendenti sulle necessità, che si traduce in definizione di percorsi formativi da svolgere.

Una collaborazione strutturata col Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Padova garantisce un livello scientifico molto alto.

In sintesi, SDR Pack Spa si connota pertanto per il marcato orientamento all'innovazione e al miglioramento continuo e alla qualificazione e valorizzazione delle risorse umane impiegate al suo interno.

Il Piano oggetto del presente report risulta aver contribuito in maniera significativa al conseguimento degli obiettivi di partenza, della strutturazione del processo di ricerca e sviluppo e alla definizione di servizi innovativi da offrire alla clientela per differenziarsi in una tipologia di mercato ad alto tasso di competizione, unendo all'innovazione dei processi aziendali la crescita professionale dei dipendenti. Anche la scelta delle metodologie formative, che ha visto la prevalenza del metodo esperienziale dell'*action learning* sull'aula e sul *coaching*, ha permesso un apprendimento attivo e pratico per i partecipanti.

Il coinvolgimento di personale di diversi reparti aziendali ha inoltre favorito una migliore diffusione della conoscenza dei processi interni e la condivisione delle informazioni, con il risultato di un maggior spirito di gruppo e collaborativo di fronte ai problemi da risolvere ed alle sfide da affrontare.

Il fatto di aver svolto parte del percorso durante un periodo particolarmente complicato quale quello della pandemia non ha impedito il raggiungimento degli obiettivi iniziali.

Concludendo è pacifico affermare quindi che i percorsi formativi realizzati hanno avuto un impatto molto positivo sia per l'azienda, intesa come organizzazione, sia per i lavoratori dal punto di vista personale.

6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

- <https://www.sdrpack.com/ita/>
- Foodweb settembre 2021 - Imballaggi eco-friendly: le soluzioni riciclabili e compostabili di SDR PACK - <https://www.foodweb.it/2021/09/innovazione-e-sostenibilita-nel-packaging/>
- Tecnoedizioni - Da SDR PACK, imballaggi flessibili riciclabili e compostabili - 26 maggio 2021 <https://www.tecnoedizioni.com/da-sdr-pack-imballaggi-flessibili-riciclabili-e-compostabili/>
- Largo Consumo - 08/01/2021 <https://www.largoconsumo.info/-/a-tutti-i-dipendenti-sdr-pack-premi-di-risultato-per-300-mila-euro>
- SDR PACK per Altromercato - 16/05/2021 <https://italiaimballaggio.it/materiali/sdr-pack-altromercato>