

OBR VENETO

Azienda: LAFERT Spa

Ambito tematico strategico: Transizione verde ed economia circolare

Area intervento: Innovazione tecnologica. Competenze gestionali e di processo

"Cambiare: l'Economia Circolare come obiettivo strategico."

“Attività di monitoraggio valutativo Fondimpresa 2024”

Storia di formazione Lafert Spa, a cura di Antonio Mocci

Codice identificativo del Piano: 353450

Titolo Piano: Circular evolution in Lafert Spa.

Sommario

1. Introduzione	4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	5 - 8
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5 - 6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6 - 7
2.4 Considerazioni riepilogative	7 - 8
3. Il Piano Formativo	9 - 13
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9 - 12
3.3 Considerazioni riepilogative	12 - 13
4. L'impatto della formazione	14 - 16
4.1 L'impatto della formazione	14 - 15
4.2 Considerazioni riepilogative	15 - 16
5. Conclusioni	17 - 21
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	17
5.2 Considerazioni conclusive	18
Scheda sintetica – storia di formazione.	19
Documentazione esaminata – Sito di riferimento	20

1. Introduzione

Il Piano formativo “Circular evolution in Lafert Spa” è stato realizzato da Lafert, azienda leader in Europa nella produzione di motori elettrici. L’azienda - costituita sessanta anni fa – conta tredici sedi in Europa, Nord America, Asia e Australia. Il Gruppo Lafert cerca soluzioni ai più svariati bisogni applicativi, aiutando i clienti a modellare il futuro prima che divenga presente. L’innovazione è parte integrante della filosofia aziendale e ha garantito una crescita continua per raggiungere l’obiettivo strategico principale: rispondere ai bisogni dell’industria moderna, in modo flessibile e con soluzioni integrate, spesso anticipando le esigenze stesse del mercato. Di pari passo con l’attenzione all’innovazione, il Gruppo Lafert persegue una costante attenzione alla sostenibilità ambientale, come dimostra la volontà di tradurre in agire organizzativo gli indirizzi operativi contenuti nel Bilancio di Sostenibilità, redatto su base volontaria.

Con il Piano al centro di questa storia di formazione, l’azienda ha voluto affermare un modus operandi orientato alla sostenibilità e all’offerta di servizi, senza compromettere in modo irrimediabile la qualità dell’ambiente. È un procedimento che riguarda tutte le fasi lavorative, dalla produzione alla logistica e alle vendite e mira a ridurre l’impatto dell’attività umana sull’ambiente, a rendere compatibile la crescita economica per approdare gradualmente a nuovi modelli di sviluppo legati all’Economia circolare.

Le interviste alla base di questa storia di formazione sono state realizzate nel settembre 2024 nella sede aziendale di San Donà di Piave (Ve).

Ad esse hanno preso parte:

La responsabile del Piano e responsabile risorse umane;

La training manager;

Il coordinatore didattico (esterno all’azienda), proveniente dall’Università di Trento;

Una operatrice al customer support (beneficiaria);

Due process engineer (beneficiari);

Un rappresentante dell’ente attuatore (Gruppo Progetto).

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Lafert Spa nasce nel 1964 per volontà di cinque famiglie attive nell'area di San Donà di Piave. Dall'inizio, l'azienda opera nel settore metalmeccanico con la lavorazione del ferro trafilato e da subito manifesta la volontà di operare per l'innovazione continua e l'automazione industriale. La produzione principale di Lafert riguarda i motori elettrici ed è caratterizzata nel tempo da grande efficienza e sostenibilità. Ad esempio, i motori Super Premium Efficiency e i servo motori ultra compatti rappresentano l'evoluzione di punta nei settori dell'Energy Efficiency e dell'automazione industriale. Dagli anni Novanta in poi, Lafert ha perseguito una costante politica di apertura di nuove sedi e di acquisizione / fusione relativamente a aziende già esistenti. Ciò ha portato il Gruppo ad avere 13 sedi in Europa, Nord America, Regno Unito, Asia, Cina e Australia. Le unità produttive sono sei, articolate in modo da favorire l'integrazione dei processi. Ogni azienda ha un'organizzazione autonoma e una produzione specializzata, ma è anche e sempre pronta a unire le competenze nella ricerca e nello sviluppo delle migliori tecnologie. Recentemente, si sono verificati due eventi di grande significato per il Gruppo. Nel 2018 Lafert entra a far parte di Sumitomo Heavy Industries Ltd, grande gruppo internazionale. Ciò ha portato a nuovi piani di sviluppo, ma soprattutto al passaggio da una gestione di tipo padronale ad una di tipo manageriale, con notevoli ricadute di tipo organizzativo e gestionale. L'ultimo grande cambiamento ha riguardato la fusione delle aziende italiane, ora riorganizzate all'interno di Lafert Spa. Nel 2023 il Gruppo ha avuto un fatturato di 225 milioni di €, complessivamente 1100 dipendenti lavorano nelle varie sedi, la produzione è di un milione di motori all'anno ed opera su una superficie di 51 mila metri quadri di area produttiva e uffici. Nel corso degli anni la produzione di motori si è evoluta sia nella tipologia dei prodotti, sia nel focus del mercato. Inizialmente motori asincroni e focus su mercato italiano; poi estensione del portafoglio prodotti (servo motori e automazione industriale) e internazionalizzazione; poi ancora focus su nuovi segmenti di mercato e settori industriali (ascensori, energie rinnovabili, movimentazione materiali). Oggi la produzione è molto differenziata, spaziando dalle pompe ad acqua alle macchine industriali, dalle pale eoliche all'automazione industriale e alla robotica. I motori prodotti dal Gruppo sono ad alte prestazioni, ma a basso consumo energetico, per limitare l'impatto ambientale e ridurre le emissioni. Il Gruppo redige volontariamente il Bilancio di sostenibilità, perché il connubio Innovazione e ambiente, insieme al coinvolgimento delle persone, sono alla base delle politiche e dei sistemi che regolano i processi e l'operatività della società.

Il mercato in cui opera il Gruppo è molto variabile e fluttuante, con rapida alternanza di momenti di crisi e di espansione, come quello attuale. La concorrenza è molto agguerrita, ma il Gruppo detiene comunque una posizione di leadership. Potenzialmente, il mercato è fortemente interessato alla proposta di Economia circolare presentata dall'azienda. Infatti, il vantaggio del nuovo processo lavorativo è dettato dall'ampia trasferibilità in tutti i contesti produttivi delle aziende impegnate in qualsiasi settore industriale per il quale il binomio Qualità dei processi e Prassi di Economia circolare rappresentano una discriminante fondamentale, sia per ampliare le quote di mercato e sia per consolidare il passaggio da business lineare a business circolare.

Come detto, il settore in cui opera Lafert presenta anche un elevato livello di competitività: l'innovazione green, di conseguenza, diventa una necessità, oltre che una scelta, dettata dalla volontà di migliorare il vantaggio competitivo e, di conseguenza, conquistare nuove quote di mercato. Un esempio a tale riguardo consiste nella cosiddetta customizzazione dei motori, ossia nell'adattamento, nell'alveo della transizione ecologica, al settore di riferimento (eolico, movimentazione, ...).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.

L'orientamento strategico generale del Gruppo Lafert consiste nel porsi in una posizione di leadership del settore nel panorama internazionale, affermandosi allo stesso tempo come realtà di riferimento costante. Il Gruppo ridefinisce la governance aziendale interna secondo i principi della Responsabilità sociale e ambientale, in coerenza con i principi del Bilancio di sostenibilità. Nelle aziende in cui proporre un prodotto sostenibile diventa la strategia gestionale portante, tutti gli attori del contesto aziendale sono orientati al miglioramento continuo di processi

nell'ottica del business circolare. Ciò comporta un vantaggio competitivo aziendale attraverso la maggiore produttività e un consequenziale incremento di redditività ottenuta mediante la capacità di comunicare i propri servizi green, di farne percepire i contenuti attivando una esperienza attiva e positiva degli stessi, differenziare i prodotti con costi competitivi rispetto a quelli della concorrenza sul mercato. Il vantaggio competitivo si basa, dunque, sulla capacità di innovare il processo grazie all'adozione di un modello di Economia circolare e sulla capacità di essere first mover.

All'interno di questo contesto di vision, il Gruppo persegue nel tempo i seguenti macro obiettivi strategici. In primo luogo, **Pespansione dell'azienda**, attuata con la creazione di nuovi stabilimenti produttivi e con l'acquisizione di nuove sedi. Come detto, le sedi produttive sono sei e sette quelle commerciali. Per dare un esempio recentissimo la costruzione del nuovo stabilimento di San Donà di Piave ha portato alla creazione di una realtà di 6000 metri quadri completamente sostenibile, con linee di produzione automatizzate e installate secondo Industria 4.0 e con la tracciabilità completa di motori e componenti. Lo stabilimento è dotato di un impianto fotovoltaico in grado di produrre 380.000 kWh di energia rinnovabile, corrispondenti al fabbisogno energetico annuo.

In secondo luogo, **Pinnovazione di prodotto**. Per rimanere allo stabilimento citato, questo è in grado di produrre al giorno 1400 motori Energy Premium Efficiency, prodotti con tecnologia a magneti permanenti e con rendimento energetico IE 5 (certificato). In terzo luogo, **Pinnovazione di processo**. Robotica, energie rinnovabili, material handling, air processing, fino ai più diversi macchinari industriali, pompe e ventilatori. Questa grande varietà produttiva richiede due fattori di successo: una capacità di customizzazione del prodotto che nasce dall'innovazione e dalle precise richieste del mercato. Secondo, la grande capacità di co – engineering: la stretta collaborazione con il cliente nelle fasi di concept, sviluppo e prototipazione; il focus sulle esigenze di mercato, la competenza tecnica e la flessibilità sono i fattori di successo per la creazione di soluzioni altamente performanti per i più diversi settori.

In quarto luogo, **Pinnovazione organizzativa**. Far dialogare e collaborare tredici sedi sparse per il mondo non è facile sia dal punto di vista organizzativo, sia logistico. Malgrado le sedi siano autonome, l'integrazione dei processi è molto alta e i processi sono efficaci. Inoltre, dopo l'entrata nel Gruppo Sumitomo si è verificato un cambio gestionale, dalla gestione padronale a quella manageriale, con rilevanti ricadute organizzative.

Infine, il **miglioramento della qualità di prodotto / processo e l'accesso a nuovi mercati con l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela**. Nel primo caso si può ricordare come tutti i motori prodotti vengano sottoposti a verifica e controllo in tutte le fasi del ciclo di produzione, secondo il Sistema di Gestione della Qualità e dispongano di molteplici certificazioni di sicurezza e rendimento. Nel secondo caso, il Gruppo ha elaborato una Product Technological Roadmap focalizzata sullo sviluppo delle principali tendenze del mercato che si possono ricondurre a risparmio energetico, elettrificazione, digitalizzazione, ottimizzazione di pesi, ingombri e materiali, sicurezza dei prodotti. Inoltre, grazie agli investimenti in R&D in crescita costante, l'azienda ha ottenuto importanti brevetti e riconoscimenti per l'innovazione tecnologica e la particolare efficacia di applicazione e impiego.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Consideriamo ora come le scelte strategiche aziendali sono state associate agli obiettivi formativi per il progetto e come il Gruppo intende il ruolo della formazione.

Come già citato, l'azienda sta traducendo in agire organizzativo gli indirizzi operativi contenuti nel Bilancio di Sostenibilità. In coerenza con tale percorso, si sta cercando, progressivamente, di integrare gli obiettivi di sviluppo sostenibile parte dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per confrontarli con target e misurazioni oggettive. In particolare, al fine di valutare lo sviluppo sostenibile dell'azienda rispetto ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, i processi aziendali sono stati misurati con l'SDGs (Sustainable Development Goals) Action Manager. Grazie ai risultati ottenuti, il documento ha fornito le basi per iniziare a lavorare alla costruzione di un piano di sostenibilità che permetterà di raggiungere un miglioramento costante. Il Bilancio di Sostenibilità ha consentito anche di evidenziare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ritenuti prioritari, su cui continuare a rinforzare l'impegno del management aziendale.

L'impegno alla riduzione degli impatti ambientali per lo sviluppo sostenibile in Lafert si muove lungo le seguenti direttrici: Progettazione, Produzione, Fornitura, Logistica, Economia circolare e Bilancio di sostenibilità. Dalle direttrici scaturiscono i percorsi formativi progettati per competenze e, in particolare:

Progettazione:

Acquisire conoscenze tecniche e competenze tecnico applicative per inserire nella fase di progettazione strumenti analitici di calcolo LCA (Analisi del Ciclo di Vita);

Acquisire competenze per progettare un prodotto che riduca l'impatto ambientale lungo l'intero ciclo di vita

Produzione:

Acquisire conoscenze tecniche per l'utilizzo della nuova linea di spruzzatura GRACO per l'applicazione delle vernici a ridotto impatto ambientale

Fornitura:

Implementare un sistema di Green Supply Chain per ridurre gli impatti ambientali delle forniture

Logistica:

Acquisire conoscenze tecniche e competenze di processo per istituire un modello di logistica e spedizioni green integrando elementi di packaging sostenibile e logistic reverse

Economia circolare e bilancio di sostenibilità

Acquisire conoscenze teoriche avanzate di economia circolare fondamentali per la corretta valutazione delle opportunità e delle implicazioni nel business aziendale derivanti da buone pratiche di sostenibilità ambientale

Questo macro contesto e l'individuazione delle competenze necessarie al Gruppo e ai singoli lavoratori hanno portato all'ideazione e la realizzazione del Piano Circular Evolution in Lafert Spa.

L'azienda si proponeva di sviluppare un piano formativo che:

- rispondesse ai reali fabbisogni formativi aziendali e in linea con le esigenze scaturite dai nuovi processi lavorativi derivanti dall'implementazione di Green Practices;
- intendesse migliorare la sostenibilità ambientale dei processi aziendali. Le priorità emerse dall'analisi del fabbisogno, unite agli indicatori di contesto e alle priorità dell'Avviso 4/2022, hanno determinato le scelte per la definizione del Piano.

L'azienda segue un modello di sviluppo industriale che integra i principi di sostenibilità, trasparenza e qualità, attraverso impegni concreti e adottando specifici assetti gestionali e organizzativi con lo scopo di creare valore condiviso per tutti gli stakeholder, per le persone, la comunità e il territorio, nel rispetto dell'ambiente. Da qui, la necessità di promuovere un progetto di economia circolare in grado di coniugare sviluppo sostenibile e inclusivo ponendo i processi di innovazione al servizio delle persone, delle imprese, delle comunità e del territorio, nel rispetto dell'ambiente.

Inoltre, il Piano formativo è stato costruito con il contributo dei Referenti Aziendali in possesso del know-how di riferimento e la presenza di Esperti di "riorganizzazione circolare" delle produzioni e dei processi aziendali.

Tutto ciò è coerente con la visione complessiva che il Gruppo ha della formazione: investire nello sviluppo delle competenze aziendali e dei singoli per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale. Si consideri poi che oltre a investire nella formazione del personale, Lafert promuove l'inclusività per garantire il rispetto delle pari opportunità nel Codice Etico e di Condotta del Gruppo e si impegna a diffondere la cultura della sicurezza sul lavoro in accordo con il Sistema di Gestione ISO per la Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro.

2.4 Considerazioni riepilogative

In un contesto di mercato fortemente competitivo e fluttuante, il Gruppo Lafert detiene una posizione di leadership, con una strutturazione produttiva e organizzativa che annuncia nuove prospettive di sviluppo e crescita. A ciò si aggiunga che, nei suoi sessanta anni di vita, il Gruppo ha costantemente cercato l'innovazione tecnologica per il miglioramento e la differenziazione dei prodotti. Inoltre, l'azienda persegue da molto tempo una stringente politica di sostenibilità ambientale che riguarda tutte le fasi della produzione e tutte le componenti aziendali. Il Gruppo redige su base volontaria il Bilancio di sostenibilità.

Oggi, i macro obiettivi strategici dell'azienda riguardano l'espansione dell'azienda, l'innovazione di prodotto, processo, organizzativa, il miglioramento della qualità di prodotto e processo, l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e l'accesso a nuovi mercati.

La concezione del Piano Circular evolution in Lafert Spa nasce nel processo già avviato di transizione verso l'Economia circolare. Tale processo prevede l'impegno alla riduzione degli impatti ambientali per lo sviluppo

sostenibile in Lafert e si muove lungo le seguenti componenti aziendali: Progettazione, Produzione, Fornitura, Logistica, Economia circolare e Bilancio di sostenibilità.

Questo macro contesto e l'individuazione delle competenze necessarie al Gruppo e ai singoli lavoratori hanno portato all'ideazione e la realizzazione del Piano Circular Evolution in Lafert Spa.

Il Piano formativo è stato concepito con le seguenti caratteristiche:

- rispondere ai reali fabbisogni formativi aziendali e in linea con le esigenze scaturite dai nuovi processi lavorativi derivanti dall'implementazione di Green Practices;
- migliorare la sostenibilità ambientale dei processi aziendali.

Le priorità emerse dall'analisi del fabbisogno, unite agli indicatori di contesto e alle priorità dell'Avviso 4/2022, hanno determinato le scelte per la definizione del Piano.

Tutto ciò è coerente con la visione complessiva che il Gruppo ha della formazione: investire nello sviluppo delle competenze aziendali e dei singoli per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è scaturita dalla collaborazione efficace e consolidata fra l'azienda, i consulenti esterni e l'ente attuatore (Gruppo Progetto). Nella realizzazione dell'analisi dei fabbisogni è stato attuato il coinvolgimento dei responsabili aziendali. In particolare, sono stati coinvolti i capilinea della progettazione, della produzione, della logistica e degli imballi. L'interazione con i responsabili ha riguardato in senso generale il rapporto fra Economia circolare e alcune attività aziendali, come la progettazione dei motori green o la riduzione degli impatti.

L'identificazione degli obiettivi specifici di processo e la loro diretta correlazione con i fabbisogni legati alla sostenibilità dei processi aziendali e inquadrati nel "gap di competenze" dei partecipanti, hanno portato alla formulazione degli obiettivi formativi, intesi come strategie inquadrate in percorsi di formazione funzionali all'incremento di quelle competenze e/o conoscenze ritenute indispensabili nel quadro della effettiva realizzazione delle progettualità aziendali. Esiste quindi una stretta correlazione fra gli elementi sopra accennati: fabbisogni formativi, obiettivi specifici e obiettivi formativi.

In sintesi, gli obiettivi formativi emersi sono:

- Utilizzare correttamente la metodologia LCA ed inserire i principi di Eco design.
- Ridurre l'inquinamento derivante dai processi di verniciatura mediante l'utilizzo del nuovo spruzzatore Graco.
- Pervenire a valutazione ambientale dei fornitori mediante l'applicazione di nuovi criteri di sostenibilità.
- Introdurre in azienda competenze specifiche per la gestione di un nuovo modello logistico efficiente, intelligente e sostenibile.
- Applicare nuove pratiche di sostenibilità ambientale nei diversi contesti lavorativi aziendali per migliorare di anno in anno il Bilancio di sostenibilità del gruppo.

I fabbisogni formativi raccolti ricadono nella area della riduzione del consumo di risorse idriche nel processo produttivo attraverso il miglioramento/incremento delle competenze e delle conoscenze legate all'introduzione in azienda di nuove strategie e modelli di business orientati all'Economia circolare.

Sulla base delle informazioni rilevate sul campo, mediante call conference con i referenti aziendali, è stato possibile:

- definire come tema portante del piano lo sviluppo delle competenze collegate all'economia circolare, in particolar modo agli aspetti legati alla Produzione; Progettazione e Distribuzione/Logistica
- coinvolgere i lavoratori dell'azienda coinvolta, suddivisi nelle seguenti unità: Area Produzione; Area Progettazione; Area Distribuzione/Logistica, Commerciale;
- analizzare il fabbisogno in modo più semplice possibile per l'azienda beneficiaria, supportando i referenti aziendali e compilando assieme la modulistica;
- rendere i percorsi più aderenti possibile alla tematica della Circular Economy;
- adottare le metodologie formative appropriate per la tipologia di utenti e per i contenuti;
- privilegiare le attività formative che portano a un miglioramento degli impatti ambientali dei processi produttivi aziendali e che si riflette sulla ridefinizione dei ruoli, proponendo un maggiore coinvolgimento delle figure professionali deputate alla formazione, rendendo ciascuno parte integrante del sistema.

Nell'individuazione dei fabbisogni formativi si è tenuto conto dei fabbisogni dell'azienda oltre che dei bisogni dei singoli partecipanti. Ciò ha favorito la scelta metodologica di lavorare per gruppi (vedi oltre).

3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'analisi dei fabbisogni formativi emersi dalle interlocuzioni con i referenti aziendali ed in relazione alle soluzioni di eco-sostenibilità, tecnica e di processo, ha permesso di predisporre, nel dettaglio, l'impianto formativo: ore da erogare, risorse da coinvolgere, livello formativo, metodologie didattiche funzionali agli obiettivi, metodologie di valutazione e certificazione delle competenze in esito. I risultati di questa fase sono confluiti in schede di analisi

del fabbisogno, articolate per destinatari e per area tematica di progetto, costituendo la base per la progettazione specifica delle attività formative.

In particolare in questa fase sono stati evidenziati:

- criticità di ruolo per i profili lavorativi rilevanti per le nuove priorità di sviluppo sostenibile definite dall'azienda
- performance attese e gap di competenze critiche per i profili lavorativi rilevanti

La progettazione è stata preparata da uno studio preliminare, in vista dell'avvio di una pianificazione strategica e operativa, anche molto concreta, di una serie coordinata di azioni per promuovere la Economia circolare in azienda e lungo tutta la filiera del motore elettrico, ricavandone i massimi benefici possibile.

Sono stati formati dodici gruppi tecnici di lavoro, che riunivano componenti dello staff selezionati per categorie di appartenenza omogenee. Lo studio preliminare si è sviluppato in tre fasi consecutive:

Fase 1 (Economia circolare generale: apprendimento);

Fase 2 (Economia circolare applicata alla azienda: traduzione in soluzioni operative);

Fase 3 (Trasformazione circolare: disseminazione fra dipendenti, fornitori, clienti).

La prima fase si è svolta da giugno a luglio 2023 ed è stata dedicata alla formazione della dirigenza e di tutti i componenti dei gruppi, illustrando concetti, approcci, metodi, scenari, costi, benefici dell'Economia circolare.

La seconda fase è iniziata settembre 2023 ed è proseguita ininterrottamente fino a fine febbraio. Sono state analizzate le possibili applicazioni concrete della economia circolare in sette aree tematiche distinte (approvvigionamenti, progettazione, produzione, logistica, vendite/marketing, raccolta, recupero) e sono state formulate delle conseguenti proposte operative concrete, correlate a precisi obiettivi e corrispondenti risultati misurabili. Durante il lavoro, i gruppi si sono avvalsi di una apposita matrice di lavoro Excel standard con vari punti guida, compilata da ciascun gruppo in ciascuna delle sette aree trattate, passando attraverso una doppia sessione di confronto, ciascuna di 4 ore, supportati da un facilitatore dell'equipe di consulenti. Il lavoro di analisi, in particolare, ha adottato il metodo SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Nella terza fase si è lavorato alla sintesi di quanto elaborato ed alla sua divulgazione, mediante svariati prodotti comunicativi:

1. un video documentario, con testimonianze live (21 febbraio 2024);
2. un seminario presso l'Università di Trento, incluso nella tradizionale serie di seminari ESIC's, con la partecipazione di due componenti dell'equipe di consulenti e di un rappresentante dei gruppi di lavoro (29 febbraio 2024);
3. un evento divulgativo interno all'azienda (15 marzo 2024), aperto ad una selezione di dirigenti e dipendenti, moderato dal coordinatore dell'equipe di consulenti e presentato da una apposita selezione di partecipanti ai gruppi di lavoro.

L'attività di individuazione, selezione ed orientamento dei partecipanti ha portato ad identificare le figure professionali verso cui indirizzare l'attività di formazione, privilegiando le figure più operative, direttamente coinvolte nelle attività di produzione e di riprogrammazione dei processi. Ulteriore scopo di questa attività è il coinvolgimento attivo dei partecipanti sin dalla fase di pianificazione e progettazione dell'attività formativa, cioè al fine di privilegiare una formazione che incida maggiormente sui comportamenti degli individui. La selezione e l'orientamento dei partecipanti sono stati realizzati – coerentemente all'area tematica – attraverso colloqui e/o interviste volte a valutare il livello delle competenze dei lavoratori/trici coinvolti. I risultati sono stati finalizzati alla selezione dei partecipanti e alla composizione di gruppi di apprendimento omogenei.

Il percorso formativo è stato costruito in tre fasi: a) A partire dallo studio preliminare e dall'analisi dei fabbisogni è stato costruito un percorso formativo base per tutti sulla circolarità; b) Gli ambiti aziendali interessati sono stati analizzati in 7 cluster per approfondimenti settore per settore; c) È stata prevista una fase di restituzione al management e all'azienda, con realizzazione di un evento ad hoc. La micro progettazione ha portato alla costruzione di 5 percorsi formativi erogati in 24 edizioni per complessive 700 ore. 560 ore sono state erogate in modalità non aula (80%) e 140 ore in modalità frontale (20%). Il numero dei partecipanti – selezionati secondo le modalità sopra riportate – è stato di 66 (8 donne e 58 uomini).

Da un punto di vista metodologico, la realizzazione del Piano ha seguito tre approcci: in primo luogo, il **cooperative learning**. Questa metodologia attiva ha l'obiettivo di migliorare l'apprendimento attraverso il lavoro in gruppi o cooperativo. Le metodologie attive sono organizzate in modo flessibile (momenti di approfondimento, percorsi di formazione personalizzata, interazione, formazione teorico/pratica) in funzione delle esigenze degli allievi e sono finalizzate ad incentivare l'interazione fra allievi e docenti con scambio reciproco di informazioni e prove operative di implementazione per sviluppare metodologie operative. Lo scopo è fornire ai lavoratori una competenza completa ed approfondita, ossia un mix tra conoscenze e addestramento on-the-job che influisca sulla motivazione, sulla consapevolezza e sul comportamento al lavoro, relativamente agli aspetti riferiti alle varie aree tematiche affrontate (aspetti normativi, aspetti tecnici e legati alle tecnologie, aspetti organizzativi e gestionali, aspetti comunicativi ed informativi, aspetti economici, aspetti trasversali del contesto lavorativo ecc.).

In secondo luogo, l'aumento della consapevolezza attraverso il **dialogo**; con questo approccio si è cercato di descrivere “il cosa” e anche “il perché”. In terzo luogo, il **Challenge based learning**, ossia l'apprendimento come sfida nel raggiungimento degli obiettivi. L'attività formativa ha spinto verso una rielaborazione personale e collettiva, anche grazie all'assegnazione di ruoli. Sono stati formati 12 gruppi e sono stati previsti momenti di contatto fra i gruppi per consentire una sorta di travaso dell'apprendimento fra i vari partecipanti. L'attività dei gruppi è stata anche preliminare alle proposte di ulteriore sviluppo in azienda, contenute nel Dossier conclusivo, elaborato dal coordinatore didattico (vedi anche la sezione Impatto).

I docenti sono stati individuati sulla base delle loro competenze specifiche legate all'Economia circolare e anche in base alla capacità di agire in qualità di facilitatori.

Quanto al sistema di monitoraggio e valutazione, scopo di questa attività è consentire la rilevazione di tutti quegli elementi utili ai diversi soggetti coinvolti nel Piano per verificare l'aderenza dei percorsi realizzati al progetto operativo, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia, coerenza a quanto programmato e alle norme di gestione, basandosi su un flusso di dati ed informazioni selezionati, acquisiti da un sistema di rilevazione periodico e costante. Tale sistema ha consentito di monitorare e tenere sotto controllo gli indicatori relativi agli obiettivi specifici che corrispondono alle esigenze conoscitive proprie di Fondimpresa specificate nell'Avviso 04 2022 quale soggetto finanziatore, delle Parti Sociali (che hanno condiviso e sottoscritto il Piano, che hanno partecipato al Comitato Paritetico di Pilotaggio e rappresentano gli stakeholders del Piano Formativo proposto, oltre ad avere avuto in qualche caso dei beneficiari finali della formazione), dell'azienda, dei lavoratori beneficiari.

Le metodologie prevalenti del monitoraggio sono riconducibili a: lavoro di gruppo con il management di progetto, con il Comitato Paritetico di Pilotaggio, compilazione ed interpretazione degli strumenti di monitoraggio e analisi dei risultati qualitativi e quantitativi, redazione di documenti di sintesi ed analisi, identificazione e realizzazione di eventuali interventi correttivi per scostamenti significativi rilevati.

In merito alla valutazione della formazione è stata prevista la compilazione da parte di ogni corsista di schede di fine corso centrate sulla percezione dell'utilità delle attività formative rispetto alle mansioni e compiti della propria attività lavorativa; la somministrazione a tutti i corsisti di un questionario mirato a verificare la soddisfazione e il gradimento; la realizzazione di un focus group con la partecipazione di operatori e rappresentanti delle parti sociali.

Infine, la messa in trasparenza delle competenze.

Per la valutazione e l'attestazione delle competenze, in linea con le indicazioni contenute nel D.M. 30/06/2015, il Piano si avvalso della collaborazione di un Ente in possesso di comprovata capacità ed esperienza curriculare idonea ad accertare e certificare le competenze acquisite dai lavoratori. Tali apprendimenti sono stati inseriti nel Documento di Validazione delle Competenze. L'ente coinvolto non è stato impegnato direttamente nelle docenze delle attività di formazione, mantenendo valido il principio di separazione degli incarichi.

Si è effettuata:

- la valutazione “di seconda parte” dei risultati raggiunti dalla formazione, delle competenze in possesso dei lavoratori e più in generale un orientamento sulla disposizione applicativa del patrimonio individuale dei lavoratori e del know-how aziendale;
- la messa in trasparenza delle competenze

In accordo con quanto prescritto dal già citato D.M 30.06.2015, la procedura di certificazione è consistita in una valutazione diretta e sommativa degli apprendimenti conseguiti dai partecipanti nell'ambito della formazione,

tramite prove di verifica sotto forma di test e colloquio, sulla base delle singole unità di competenza presenti nell'azione formativa erogata

- un questionario di rilevazione degli apprendimenti relativi alla azione formativa che intercetta le competenze in esito: strutturati con un mix di item a risposta chiusa o multipla e domande aperte di circa 10 item, di cui alcuni possono presentare una domanda aperta che esige una risposta di poche righe, e relativa griglia di correzione contenente le idee chiave da riscontrare nelle domande aperte.

L'ente certificatore, preventivamente, ha rilevato l'esaustività dei programmi formativi erogati, rispetto alle competenze da acquisire. Successivamente ha validato il dispositivo di valutazione dell'apprendimento elaborato, in sinergia, con il docente che ha sostenuto il percorso formativo.

Al termine della prova si è proceduto alla correzione dei test e, in base ai punteggi raggiunti da ogni discente, si è provveduto alla compilazione degli allegati preposti per la validazione del processo di acquisizione delle competenze ai fini del riconoscimento. Si è attestato l'esito della procedura di certificazione delle competenze, riportando le competenze acquisite e accertate con la modalità definita in sede di progettazione del Piano

Il processo ha seguito le seguenti fasi operative:

1. Validazione dei programmi formativi: per ogni azione formativa è stata realizzata una macro e micro progettazione dei contenuti, in fase di progettazione, che è stata sottoposta alla valutazione del Referente Scientifico.
2. Redazione del test di rilevazione dell'apprendimento: in seguito alla validazione del programma formativo, il docente/i deputato ad erogare il corso ha predisposto un test finale di apprendimento delle conoscenze.
3. Valutazione dei risultati dei test: i docenti hanno proceduto alla correzione dei test e, in base ai punteggi raggiunti da ogni discente, provvedendo alla compilazione degli allegati preposti, per la validazione delle competenze ai fini del riconoscimento.

Il percorso formativo, oggetto della validazione e messa in trasparenza delle competenze, con le modalità di verifica, le tipologie della certificazione adottate, la tipologia dei lavoratori coinvolti è il seguente: **principi di economia circolare e cultura ambientale: green best practices per la sostenibilità ambientale in azienda.**

3.3 Considerazioni riepilogative

Attraverso l'interazione fra la dirigenza aziendale, i responsabili delle componenti aziendali e l'ente attuatore è stato possibile elaborare l'analisi dei fabbisogni e agganciare i fabbisogni formativi agli obiettivi aziendali.

Più nel dettaglio, l'identificazione degli obiettivi specifici di processo e la loro diretta correlazione con i fabbisogni legati alla sostenibilità dei processi aziendali e inquadrati nel gap di competenze dei partecipanti, hanno portato alla formulazione degli obiettivi formativi, intesi come strategie inquadrare in percorsi di formazione funzionali all'incremento di quelle competenze e/o conoscenze ritenute indispensabili nel quadro della effettiva realizzazione delle progettualità aziendali. Esiste quindi una stretta correlazione fra gli elementi sopra accennati: fabbisogni formativi, obiettivi specifici e obiettivi formativi.

In sintesi, gli obiettivi formativi emersi sono:

- Utilizzare correttamente la metodologia LCA ed inserire i principi di Eco design.
- Ridurre l'inquinamento derivante dai processi di verniciatura mediante l'utilizzo del nuovo spruzzatore Graco.
- Pervenire a valutazione ambientale dei fornitori mediante l'applicazione di nuovi criteri di sostenibilità.
- Introdurre in azienda competenze specifiche per la gestione di un nuovo modello logistico efficiente, intelligente e sostenibile.
- Applicare nuove pratiche di sostenibilità ambientale nei diversi contesti lavorativi aziendali per migliorare di anno in anno il Bilancio di sostenibilità del gruppo.

La progettazione di dettaglio è stata preceduta da uno studio preliminare: sono stati formati dodici gruppi tecnici di lavoro, che riunivano componenti dello staff selezionati per categorie di appartenenza omogenee. Lo studio preliminare si sviluppato in tre fasi consecutive:

Fase 1 (Economia circolare generale: apprendimento);

Fase 2 (Economia circolare applicata alla azienda: traduzione in soluzioni operative);

Fase 3 (Trasformazione circolare: disseminazione fra dipendenti, fornitori, clienti).

Il percorso formativo è stato costruito in tre fasi: a) A partire dallo studio preliminare e dall'analisi dei fabbisogni è stato costruito un percorso formativo base per tutti sulla circolarità; b) Gli ambiti aziendali interessati sono stati analizzati in 7 cluster per approfondimenti settore per settore; c) È stata prevista una fase di restituzione al management e all'azienda, con realizzazione di un evento ad hoc. La micro progettazione ha portato alla costruzione di 5 percorsi formativi erogati in 24 edizioni per complessive 700 ore. 560 ore sono state erogate in modalità non aula (80%) e 140 ore in modalità frontale (20%). Il numero dei partecipanti – selezionati secondo le modalità sopra riportate – è stato di 66 (8 donne e 58 uomini).

La realizzazione del Piano ha seguito tre direttrici metodologiche; il **Cooperative learning**, l'aumento della consapevolezza attraverso il **dialogo**. In terzo luogo, il **Challenge based learning**, ossia l'apprendimento come sfida nel raggiungimento degli obiettivi. L'attività formativa ha spinto verso una rielaborazione personale e collettiva, anche grazie all'assegnazione di ruoli.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Preliminarmente, le interviste realizzate in azienda hanno evidenziato come referenti e beneficiari abbiano maggiormente apprezzato il carattere esperienziale delle metodologie adottate, l'interdisciplinarietà, il Quadro logico adottato per la progettazione, l'analisi SWOT e l'approccio alla facilitazione dell'apprendimento.

In base all'attività di monitoraggio effettuata secondo le modalità descritte nelle pagine precedenti è possibile definire l'impatto del Piano formativo in esame secondo le dimensioni della verifica degli apprendimenti, del gradimento da parte dei beneficiari e del cambiamento nel modo di lavorare (a livello organizzativo, di processo o di prodotto).

Per valutare l'apprendimento in termini di efficacia della formazione e, quindi, la crescita delle competenze dei corsisti, è stato sottoposto ai discenti lo stesso questionario in momenti separati: all'inizio della prima giornata formativa e alla fine del percorso. Si è trattato di un questionario a risposta multipla (costituito da 10 domande con 3 o 4 risposte a disposizione con scelta del docente), volto a valutare le competenze dei partecipanti prima e dopo l'intervento formativo. Il test di ingresso non è stato superato dal 70 % dei partecipanti, mentre il restante 30 % ha fatto registrare una valutazione sufficiente. Nessun test è stato superato con il massimo dei voti (10/10). Il test finale invece è stato superato dalla totalità dei partecipanti con una media di risposte esatte pari a 10 / 10 a testimonianza dell'efficacia formativa.

Allo stesso modo, è stato superato dai partecipanti il percorso valutativo per la messa in trasparenza delle competenze, così come descritto nelle pagine precedenti.

Per quanto si riferisce alla dimensione del gradimento, i questionari di Customer Satisfaction sono stati compilati dai discenti a chiusura di ogni percorso formativo. Ogni questionario ha mirato a valutare il gradimento, mediante quattro sezioni:

- Contenuti del corso e utilità dello stesso a fini lavorativi (Sezione "Contenuti")
- Capacità del docente di esporre gli argomenti del corso e stimolare gli interessi degli "studenti" (Sezione "Docente")
- Efficacia relativa all'organizzazione complessiva del corso e agli strumenti utilizzati per l'erogazione della formazione (Sezione "Organizzazione")
- L'efficacia del percorso formativo rispetto alle proprie aspettative e necessità di aggiornamento (Sezione "Valutazione globale").

La elaborazione dei questionari ha consentito di registrare i seguenti risultati:

- Il 95% degli intervistati ha promosso (valutazione "Accordo" o "Pieno Accordo") i contenuti del corso e la loro utilità ai fini lavorativi. Il 5% si è dichiarato in parziale disaccordo rispetto ai contenuti e all'utilità del corso
- Il 100% degli intervistati ha promosso (valutazione "Accordo" o "Pieno Accordo") la capacità dei docenti di stimolare l'interesse degli studenti
- Il 97% degli intervistati hanno valutato positivamente (valutazione "Accordo" o "Pieno Accordo") l'organizzazione complessiva del corso: dagli strumenti utilizzati per la formazione all'adeguatezza dei locali. Solo due persone hanno invece valutato "insufficiente" l'organizzazione generale del corso
- Il 100% degli intervistati ha promosso (valutazione "Accordo" o "Pieno Accordo") l'efficacia del corso rispetto ai cambiamenti, in senso di Green Transition, in atto in azienda

Circa il cambiamento nel modo di lavorare (a livello organizzativo, di processo o di prodotto), le interviste ad alcuni beneficiari e ai referenti del Piano hanno fatto emergere i seguenti punti:

Innanzitutto, il miglioramento dell'interazione e del confronto con i colleghi. Ragionare in gruppo e lavorare in gruppo ha avuto un impatto culturale e cambiato la prospettiva. Ora si vede il prodotto in un altro modo, legato alla sua sostenibilità e in un'ottica di economia circolare.

In secondo luogo, gli apprendimenti legati all'acquisizione delle conoscenze sulla LCA hanno fatto maturare la consapevolezza che il problema è di tutti e la soluzione è richiesta a tutti.

Infine, al termine della formazione la pratica del lavoro di gruppo è continuata come pratica aziendale stabile. Ciò ha portato alla redazione di un dossier conclusivo che risulta di grande rilievo per la prosecuzione dell'attività a Piano formativo concluso e di grande importanza per il contributo che gli esiti della formazione possono dare all'obiettivo strategico aziendale di transitare compiutamente verso un'economia circolare.

Partendo dai risultati del già citato studio preliminare, il dossier riprende le sette aree di azione aziendale: approvvigionamenti, progettazione, produzione, logistica, vendite / marketing, raccolta, recupero.

Per ciascuna area di azione, i gruppi di lavoro hanno formulato delle proposte così strutturate: temi chiave, obiettivi a 12 mesi, azioni a 12 mesi, risultati a 12 mesi. È evidente che un tale lavoro mette a disposizione del Gruppo e della dirigenza un insieme diversificato e molto ricco di percorsi di lavoro e di sviluppo.

Indicatori di risultato ex-post.

Può essere utile, ragionando in termini di impatto, riportare alcuni indicatori ex-post sull'impatto delle azioni del Piano sulla produzione. Sono indicatori in via di misurazione, ma comunque molto significativi.

- IND-1 Ridurre l'impatto ambientale della produzione dei motori < 70.
- IND-2 Riduzione dell'overspray < 30%
- IND-3 Riduzione dell'emissione di Composti organici volatili connessi alle attività di spruzzatura < 60%
- IND-4 Riduzione del numero di camion in movimento < 50%.
- IND-5 Eliminazione dei fornitori privi di certificazioni green.
- IND-6 Riduzione dell'utilizzo di materiali inquinanti nelle attività di predisposizione della spedizione delle merci < 40%.
- IND-7 Incremento del numero di clienti attenti alla riduzione degli impatti ambientali delle produzioni mediante pratiche di economia circolare > 35%.

Come accennato, questi risultati non sono già acquisiti, ma il processo è in atto e ciò garantisce che i benefici prodotti finora avranno uno sviluppo positivo.

4.2 Considerazioni riepilogative

I referenti e i beneficiari intervistati hanno maggiormente apprezzato il carattere esperienziale delle metodologie adottate, l'interdisciplinarietà, il Quadro logico adottato per la progettazione, l'analisi SWOT e l'approccio alla facilitazione dell'apprendimento.

In base all'attività di monitoraggio effettuata secondo le modalità descritte nelle pagine precedenti è possibile definire l'impatto del Piano formativo in esame secondo le dimensioni della verifica degli apprendimenti, del gradimento da parte dei beneficiari e del cambiamento nel modo di lavorare (a livello organizzativo, di processo o di prodotto).

Per valutare l'apprendimento in termini di efficacia della formazione è stato sottoposto ai discenti lo stesso questionario in momenti separati: all'inizio della prima giornata formativa e alla fine del percorso. Si è trattato di un questionario a risposta multipla volto a valutare le competenze dei partecipanti prima e dopo l'intervento formativo. Il test di ingresso non è stato superato dal 70 % dei partecipanti, mentre il restante 30 % ha fatto registrare una valutazione sufficiente. Nessun test è stato superato con il massimo dei voti (10/10). Il test finale invece è stato superato dalla totalità dei partecipanti con una media di risposte esatte pari a 10 / 10 a testimonianza dell'efficacia formativa.

Per quanto si riferisce alla dimensione del gradimento, i questionari di Customer Satisfaction sono stati compilati dai discenti a chiusura di ogni percorso formativo. Ogni questionario ha mirato a valutare il gradimento, mediante quattro "sezioni":

- Contenuti del corso e utilità dello stesso a fini lavorativi;
- Capacità del docente di esporre gli argomenti del corso e stimolare gli interessi degli allievi;
- Efficacia relativa all'organizzazione complessiva del corso e agli strumenti utilizzati per l'erogazione della formazione;
- L'efficacia del percorso formativo rispetto alle proprie aspettative e necessità di aggiornamento.

Tutte e quattro le sezioni hanno avuto un gradimento fra il 95 % e il 100 % da parte dei discenti.

Circa il cambiamento nel modo di lavorare (a livello organizzativo, di processo o di prodotto), le interviste ad alcuni beneficiari e ai referenti del Piano hanno fatto emergere i seguenti punti:

innanzi tutto, il miglioramento dell'interazione e del confronto con i colleghi. Ragionare in gruppo e lavorare in gruppo ha avuto un impatto culturale e cambiato la prospettiva. Ora si vede il prodotto in un altro modo, legato alla sua sostenibilità e in un'ottica di Economia circolare.

In secondo luogo, gli apprendimenti legati all'acquisizione delle conoscenze sulla LCA hanno fatto maturare la consapevolezza che il problema è di tutti e la soluzione è richiesta a tutti.

Infine, al termine della formazione la pratica del lavoro di gruppo è continuata come pratica aziendale stabile. Ciò ha portato alla redazione di un dossier conclusivo che risulta di grande rilievo per la prosecuzione dell'attività a Piano formativo concluso e di grande importanza per il contributo che gli esiti della formazione possono dare all'obiettivo strategico aziendale di transitare compiutamente verso un'Economia circolare.

5. Conclusioni

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

Sono vari gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione: innanzi tutto, lo sviluppo delle competenze del personale aziendale è considerato un asset per il Gruppo Lafert, che utilizza la leva formativa come strumento per la transizione compiuta verso un'Economia circolare e come supporto per la realizzazione del Bilancio di sostenibilità. Ciò, è funzionale ad aggiornare il capitale di competenze presente in azienda, a motivare e responsabilizzare la forza lavoro, incrementando il senso di appartenenza.

In secondo luogo, l'azione formativa si è collocata in modo appropriato all'interno di un più ampio progetto di transizione green; le azioni formative del Piano hanno consentito di implementare con efficacia il progetto di Circular Economy su cui l'azienda ha lavorato e continuerà a lavorare e di perseguire, dunque, gli obiettivi prefissati sia sulla sostenibilità ambientale, sia per quanto riguarda l'acquisizione di competenze.

In terzo luogo, le scelte metodologiche sono state efficaci, in quanto ogni fase, dalla progettazione all'erogazione, è stata caratterizzata da flessibilità e personalizzazione. L'analisi dei fabbisogni e lo studio preliminare hanno consentito di rilevare e circoscrivere le puntuali esigenze formative e gli obiettivi aziendali collegati alla Circular Economy. La micro progettazione e il calendario formativo perfettamente aderente alle esigenze operative dell'azienda hanno consentito un'erogazione senza ostacoli o effetti inaspettati.

Le attività di accompagnamento e le scelte metodologiche (lavoro in gruppo per cluster di attività aziendali) hanno reso concretezza alle nozioni tecnologiche trasferite grazie alle lezioni frontali.

I sistemi di monitoraggio e valutazione, diversificati e realizzati in itinere ed ex post, hanno consentito di seguire il processo di raggiungimento degli obiettivi e di registrare la soddisfazione dei partecipanti. Infatti, l'impatto della formazione è stato significativo sia per il gradimento di metodologie e docenti, sia per l'apprendimento, sia per l'utilizzo delle competenze apprese nel lavoro quotidiano, sia per il soddisfacimento delle aspettative.

Un'ulteriore riflessione riguarda il momento in cui l'attività formativa ha manifestato i suoi effetti. Il Gruppo Lafert affronta dal 2021 (anno di ingresso in Sumitomo Heavy Industries Ltd) una fase di transizione dalla gestione di tipo padronale a una gestione manageriale. Il lavoro per gruppi e l'incremento dell'attitudine a lavorare in team hanno fornito un contributo positivo sia in termini di acquisizione di competenze per l'Economia circolare, sia in termini di cambiamento organizzativo.

In conclusione, il fattore che forse ha influito maggiormente sulla formazione è l'aver collocato il Piano in un "divenire" che va oltre la conclusione dell'intervento formativo. Il lavoro per gruppi ha portato alla redazione del Dossier conclusivo, che a sua volta, non è conclusivo in quanto struttura e prevede obiettivi, attività e risultati per i prossimi 12 mesi.

5.2 Considerazioni conclusive

La realizzazione del Piano Circular evolution in Lafert Spa si è situata all'interno di un più ampio processo di transizione verso l'Economia circolare che vede l'azienda impegnata in trasformazioni produttive, organizzative, di gestione della qualità. L'intervento formativo è stato realizzato secondo la pianificazione di dettaglio e non ha avuto effetti negativi o imprevisti. La qualità attuativa e la coerenza interna sono state rilevanti, come anche dimostrato dalle informazioni provenienti dal monitoraggio e dal gradimento dei partecipanti. L'azienda ha giudicato positivamente il rapporto fra l'attività formativa e i benefici ottenuti. La transizione compiuta verso un'Economia circolare è più vicina dopo la realizzazione del Piano.

I fattori che hanno fatto di "Circular evolution in Lafert Spa" un'esperienza di successo sono facilmente riproducibili in altre aziende dello stesso settore o di altri settori produttivi, senza necessità di grandi modifiche o adattamenti.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Lafert Spa
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Metalmeccanico
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di sistema ID Piano: 353450 Titolo Piano: Circular Evolution in Lafert Spa Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Gruppo Progetto
Tematiche formative	Utilizzare correttamente la metodologia LCA ed acquisire i principi di Eco design. Ridurre l'inquinamento derivante dai processi di verniciatura. Pervenire a valutazione ambientale dei fornitori mediante l'applicazione di nuovi criteri di sostenibilità. Introdurre in azienda competenze specifiche per la gestione di un nuovo modello logistico efficiente, intelligente e sostenibile. Applicare nuove pratiche di sostenibilità ambientale nei diversi contesti lavorativi aziendali per migliorare di anno in anno il Bilancio di sostenibilità del gruppo.
Modalità didattiche	Aula; seminari; training on the job; coaching; cooperative learning; Challenge based learning.
Elementi di interesse	L'esperienza è interessante per il forte supporto che la formazione erogata ha dato al conseguimento degli obiettivi aziendali di transizione compiuta verso la Circular Economy. Inoltre, il Piano formativo è inserito in un percorso di trasformazione delle varie componenti aziendali finalizzato a cambiare la produzione del gruppo in senso sostenibile. Buono il rapporto costi / risultati.
Risultati della formazione	La progettazione dell'attività formativa ha portato alla costruzione di 5 percorsi formativi erogati in 24 edizioni per complessive 700 ore. 560 ore sono state erogate in modalità non aula (80%) e 140 ore in modalità frontale (20%). Il numero dei partecipanti è stato di 66 lavoratori (8 donne e 58 uomini). Le verifiche dell'apprendimento hanno indicato che la formazione ha raggiunto i propri obiettivi e soddisfatto i bisogni individuati nella fase di analisi. Buono il gradimento di struttura e docenti.
Buone Prassi Formative	La buona pratica si caratterizza per la sua efficacia e per la coerenza rispetto alle strategie aziendali di produzione e organizzazione. La formazione contribuisce visibilmente alla politica aziendale di qualità sostenibile e si colloca coerentemente rispetto alle scelte strategiche in materia di Economia circolare. Le componenti della formazione: analisi dei fabbisogni, progettazione, erogazione, sono state realizzate in modo corretto e con grande coerenza interna. L'attività dei gruppi aziendali creati per la formazione prosegue anche dopo la fine del Piano.

Documentazione esaminata

Dossier conclusivo dello studio preliminare.

Presentazione istituzionale del Gruppo Lafert.

Sito aziendale: <https://www.lafert.com/it> È il sito del Gruppo con tutte le informazioni sulle aziende, la produzione e il Bilancio di sostenibilità.