

MONDEO SRL

Ambito Tematico:

“PROGETTI O INTERVENTI DI ECONOMIA CIRCOLARE”

IL PERCORSO DI MONDEO SRL VERSO L'ECONOMIA CIRCOLARE

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Martina Rancan

Per MONDEO SRL hanno partecipato:

Impiegata amministrativa – partecipante alla formazione

Responsabile commerciale Italia - partecipante alla formazione

Avviso 2/2021

Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti

SOGGETTO PROPONENTE: FÒREMA SRL

**TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: IMS - INDUSTRIA MECCANICA SOSTENIBILE:
PERCORSI DI FORMAZIONE PER LA DEFINIZIONE E REALIZZAZIONE DELLA
TRANSIZIONE**

CODICE DEL PIANO FORMATIVO: AVI/067/21B

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	7
2.4. Considerazioni riepilogative	8
3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	8
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3. Considerazioni conclusive	11
4 - L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1. L'impatto della formazione	11
4.2. Considerazioni conclusive	12
5 - CONCLUSIONI	12
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali	13
5.3. Conclusioni	13
6 - BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	13

1. Introduzione

Fondata nel 1986, l'azienda Mondeo Srl si è specializzata nella produzione di valvole idrauliche in acciaio inox, con una forte vocazione verso l'innovazione e la sostenibilità. La scelta di materiali resistenti come l'acciaio inossidabile ha permesso di produrre valvole e componenti altamente efficienti e durevoli, rivolgendosi a mercati industriali esigenti come quello tedesco e ampliando successivamente la presenza in Europa e nei Paesi del Golfo.

Il percorso formativo di Mondeo Srl per sostenere l'adozione di un modello di economia circolare, nasce da un'attenta analisi dei fabbisogni, condotta attraverso strumenti come l'analisi Swot e la Skill Gap Analysis, per identificare punti di forza e lacune nelle competenze rispetto agli obiettivi strategici di sostenibilità.

Il piano di formazione è stato progettato per coprire una gamma di competenze: organizzazione dei processi produttivi con un'ottica sostenibile, ottimizzazione energetica e scelta di fornitori basata su criteri di sostenibilità. La formazione, articolata in moduli avanzati di 24 ore ciascuno, ha previsto anche l'utilizzo di soluzioni "phigital" (fisiche e digitali), per integrare tecnologie innovative nella riorganizzazione dei processi produttivi.

Coinvolgendo dipendenti provenienti da diverse aree, tra cui amministrazione, produzione, acquisti e commerciale, Mondeo Srl ha scelto un approccio trasversale che favorisce la diffusione capillare delle nuove competenze.

Questa modalità ha incentivato la collaborazione tra i team, creando una cultura aziendale orientata alla sostenibilità e all'innovazione.

Grazie a questa formazione, Mondeo Srl si posiziona come leader nella sostenibilità nel settore delle valvole idrauliche, anticipando le richieste di mercato e promuovendo un modello di economia circolare che migliora l'efficienza, riduce gli scarti e rafforza il vantaggio competitivo.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia di Mondeo Srl inizia nel 1986, quando il suo fondatore, Giancarlo Ghiotto, decide di specializzarsi nella produzione di valvole idrauliche. Dopo aver fondato un'azienda di motori elettrici per pompe monofase, e in seguito un'azienda di motopompe, sceglie di applicare la sua esperienza alla movimentazione dei fluidi, più precisamente al componente che ne regola il flusso e che quindi gioca un ruolo fondamentale nel garantire determinati valori di pressione e portata. È il suo spirito imprenditoriale, ma soprattutto la sua immensa curiosità e il suo forte amore per la ricerca, a spingerlo verso questa nuova avventura.

Utilizzando una formula già vincente per le pompe idrauliche, Mondeo Srl si è presentata al mercato con un prodotto totalmente innovativo: una valvola in acciaio inox stampato. Una vera novità nel settore, una filosofia produttiva completamente diversa. I vantaggi dell'acciaio inox sono evidenti: valvole più durature, minori perdite di carico, quindi meno energia consumata.

La sfida era quella di presentare un prodotto realizzato con un materiale di qualità superiore all'ottone, ma con un prezzo più ragionevole dell'acciaio fuso. Il primo ad accogliere la nuova formula, che coniuga qualità, efficienza e prezzo competitivo, è stato il mercato tedesco, particolarmente sensibile alla qualità e già orientato con insistenza verso l'impiego dell'acciaio inox nell'idraulica.

Nel 1995, Mondeo Srl ha aperto una filiale in Germania, Mondeo GmbH, per facilitare l'accesso al mercato tedesco, una mossa strategica che ha permesso all'azienda di consolidare la propria presenza internazionale. Nello stesso periodo, ha lanciato una nuova serie di valvole, "Idrja", che ancora oggi rappresenta uno dei prodotti più richiesti. Il passo successivo è stato l'introduzione di collettori in acciaio inox, i quali sono stati ben accolti dai principali produttori di pompe in Italia e all'estero grazie alle loro elevate performance tecniche ed estetiche.

Oggi Mondeo Srl è gestita dai figli di Giancarlo, Nicola e Lorenza Ghiotto, e si distingue per l'integrazione di avanzamenti tecnologici con una visione familiare e orientata all'innovazione e la sostenibilità.

Essere un'azienda familiare conferisce all'azienda un valore aggiunto secondo Mondeo Srl, valore che si traduce internamente in un clima di collaborazione e fiducia, ed esternamente in un approccio diretto e personale con i clienti.

I prodotti che principalmente distinguono l'azienda sul mercato attuale sono:

- Valvole: comprese le serie Idrja, Small, Glovalve e Floy, che sono realizzate in acciaio inossidabile per garantire la massima resistenza a corrosione e usura. Queste valvole sono progettate per ottenere elevati rendimenti idraulici, ottimali per settori come l'industria alimentare, sanitaria e domestica.
- Collettori e flange: progettati per migliorare l'efficienza e ridurre i costi operativi. L'azienda utilizza la saldatura a TIG, che consente una tenuta perfetta e un'elevata resistenza.
- Servizi aggiuntivi: elettrolucidatura e taglio laser, che migliorano le performance idrauliche e ottimizzano l'utilizzo dei materiali

Con una presenza capillare in Europa e una rete distributiva sviluppata nei Paesi del Golfo (tra cui Dubai), Mondeo Srl si rivolge a mercati diversificati come OEM (Original Equipment Manufacturer), distributori di valvole industriali, e rivenditori idrotermosanitari (ITS). Questi mercati rappresentano le principali aree di interesse per l'azienda, che lavora a stretto contatto con partner locali per garantire servizi tempestivi e di qualità in ogni area geografica.

Nello specifico le quote di mercato sono: 50% Italia, 35% Europa (Germania, Spagna, Francia, Inghilterra, Nord Europa), 15% Altri (soprattutto nell'area dei paesi arabi: Bahrein, Emirati Arabi, Arabia Saudita, Oman, Qatar).

Il mercato di riferimento per le valvole, in particolare per applicazioni industriali e di gestione dei fluidi, ha vissuto sviluppi rilevanti negli ultimi anni, spinto dalla domanda nei settori petrolifero, chimico, farmaceutico e di trattamento delle acque. Tuttavia, il settore ha dovuto affrontare sfide significative a causa di discontinuità nella catena di approvvigionamento, aumento dei costi delle materie prime e incertezze economiche globali.

A livello globale, il settore delle valvole è in crescita, con un valore di mercato stimato a circa 20 miliardi di euro. La regione Asia-Pacifico rappresenta quasi il 50% della domanda mondiale, seguita dalle Americhe e dall'Europa, dove il mercato è relativamente maturo e caratterizzato da una forte domanda di aggiornamenti e sostituzioni di attrezzature esistenti.

In Europa, il settore è molto frammentato, con numerose aziende di piccole e medie dimensioni che rappresentano oltre il 70% del mercato totale. Per l'Italia, si conferma un importante polo produttivo grazie alla qualità manifatturiera e alla buona patrimonializzazione delle aziende, che permette loro di competere a livello internazionale nonostante le pressioni economiche recenti.

Le previsioni di crescita per il settore sono ottimistiche, specialmente con l'aumento dell'attenzione alle infrastrutture idriche, considerando il pericolo crescente della scarsità d'acqua. La domanda di valvole è inoltre stimolata dalle necessità di maggiore efficienza e sicurezza negli impianti industriali, oltre che dalle iniziative per l'ecodesign sostenibile nell'industria meccanica, come previsto dal Green Deal Europeo, che introduce nuove regole per prodotti ecocompatibili e sostenibili in ambito europeo.

Il mercato globale delle valvole industriali è inoltre sostenuto dalla domanda di automazione e dalle innovazioni tecnologiche. Questo settore è essenziale in molteplici ambiti industriali, tra cui petrolio e gas, trattamento delle acque, energia, chimica e costruzioni. Le valvole vengono utilizzate per regolare e controllare il flusso di liquidi e gas nei processi industriali, e la loro affidabilità è cruciale per garantire sicurezza ed efficienza operativa.

Nel 2023, il segmento delle valvole con attuatori ha dominato il mercato con un valore di circa 31,6 miliardi di dollari e si prevede che la domanda continui a crescere grazie all'implementazione dell'Industria 4.0 e all'integrazione di IoT e big data nel monitoraggio delle valvole, migliorando così l'efficienza e la riduzione dei costi di manutenzione. Si prevede un CAGR (tasso di crescita annuale composto) tra il 4% e il 6% da qui al 2030. La regione Asia-Pacifico in particolare è destinata a dominare, con una forte domanda di valvole per i nuovi progetti industriali, inclusi trattamenti delle acque reflue e impianti di produzione energetica.

In termini di paese, l'Arabia Saudita ha dominato il mercato delle valvole industriali con circa il 22,4% della quota di mercato totale in Medio Oriente nel 2023 e si prevede di crescere in un CAGR del 6,6% fino al 2032.

I principali settori di sviluppo sono:

- l'industria energetica e petrolifera perché la stabilità delle riserve globali di petrolio e gas e i nuovi progetti offshore continuano a stimolare la domanda di valvole in acciaio inox, che resistono bene all'usura in ambienti sottomarini e a pressioni elevate
- l'industria del trattamento delle acque perché con l'aumento delle esigenze di purificazione e desalinizzazione, le valvole idrauliche in acciaio inox sono preferite per la loro durabilità e resistenza agli agenti corrosivi, una caratteristica fondamentale in impianti di trattamento delle acque reflue e acqua potabile

Nonostante le previsioni positive, il mercato deve affrontare alcune sfide, tra cui le fluttuazioni dei prezzi delle materie prime e la concorrenza. La dipendenza da industrie come quella petrolifera e del gas rende il settore vulnerabile a cicli economici e variazioni di spesa.

Primi 5 paesi di destinazione dell'export - Primo semestre 2024 (periodo gennaio-giugno)

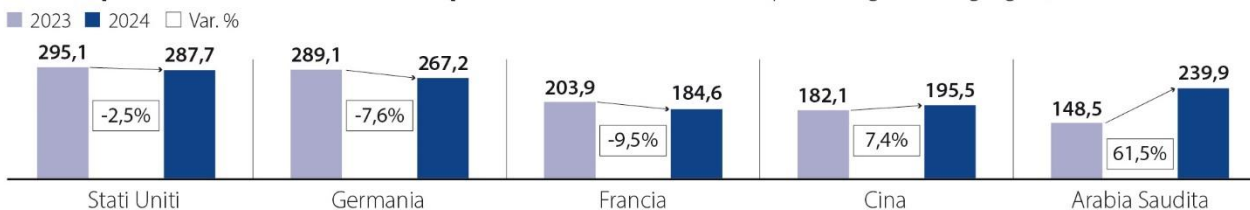


Image by [Rudy and Peter Skitterians](#) from [Pixabay](#)

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Mondeo Srl ha obiettivi strategici chiari e un approccio innovativo che si riflette nella qualità dei suoi prodotti e nei processi di produzione. Gli obiettivi strategici si concentrano su tre principali direttrici: espansione internazionale, innovazione e sostenibilità.

L'espansione Internazionale si esplica nella presenza capillare in Europa e nel Medio Oriente. L'apertura di Mondeo GmbH è stata una scelta strategica per rispondere alla domanda del mercato tedesco, che è particolarmente orientato verso l'uso dell'acciaio inox in settori ad alta regolamentazione come l'industria alimentare e sanitaria. Inoltre l'azienda collabora strettamente con partner locali in ciascuna area geografica in cui opera, adattando il servizio per garantire un supporto tempestivo e la qualità del prodotto. Ciò permette di rispondere prontamente alle esigenze specifiche di ciascun mercato, potenziando la presenza di Mondeo Srl tra i distributori OEM, i distributori di valvole industriali e il settore idrotermosanitario (ITS).

Introducendo l'acciaio inox stampato Mondeo Srl ha rivoluzionato il mercato perché questo materiale rappresenta una novità che offre numerosi vantaggi rispetto ai materiali tradizionali come l'ottone o l'acciaio fuso in quanto garantisce resistenza alla corrosione e riduce le perdite di carico, migliorando l'efficienza energetica e riducendo i costi operativi.

Mondeo Srl utilizza anche tecniche avanzate di produzione come l'elettrolucidatura delle superfici delle valvole che migliora le prestazioni idrauliche e l'efficienza del flusso, oltre ad offrire una maggiore resistenza alla corrosione ed il taglio Laser, utilizzato per ottimizzare la precisione nella produzione e ridurre gli sprechi di materiale.

Un'ulteriore tecnologia innovativa utilizzata dall'azienda è saldatura TIG (Tungsten Inert Gas), utilizzata nei collettori e in altre componenti critiche per garantire una tenuta perfetta e un'elevata resistenza meccanica. L'uso di TIG contribuisce a produrre collettori di alta qualità che migliorano la sicurezza e l'efficienza dei sistemi in cui sono installati.

Negli ultimi anni l'azienda ha adottato un approccio integrato per l'introduzione dell'Industria 4.0, migliorando l'efficienza e la qualità dei processi produttivi e gestionali. Tra le innovazioni principali figurano:

- l'integrazione di un CRM avanzato (Customer Relationship Management) che permette di centralizzare e analizzare i dati dei clienti in modo sistematico. Questo strumento consente una gestione ottimizzata delle relazioni con i clienti, migliorando la personalizzazione dei servizi e agevolando la previsione della domanda.
- l'utilizzo di cruscotti interattivi e personalizzati (dashboard) che consentono al management di monitorare in tempo reale le prestazioni aziendali, dalla produzione alle vendite, attraverso indicatori chiave di prestazione (KPI). Questi strumenti visualizzano dati su produttività, efficienza energetica, costi e ricavi, e offrono una visione completa delle operazioni aziendali, facilitando decisioni tempestive e informate.
- l'integrazione dell'IoT (Internet of Things) che permette di monitorare le condizioni operative di macchinari e impianti in tempo reale.

Nel 1998, Mondeo Srl ha ottenuto la certificazione ISO 9001, un traguardo significativo che ha rafforzato la sua credibilità e competitività. L'attenzione alla qualità e alla sicurezza alimentare si è ampliata con l'adozione delle certificazioni WRAS per i prodotti destinati al contatto con l'acqua potabile.

Un'altra innovazione importante è stata l'introduzione, nel 2012, del sistema "Water Island" per il pompaggio dell'acqua con energia solare, dimostrando l'impegno dell'azienda per la sostenibilità ambientale.

Nel 2022, l'azienda ha investito ulteriormente in tecnologia con l'adozione della marcatura laser, che migliora la tracciabilità e il controllo qualità dei prodotti.

Per Mondeo Srl innovazione e sostenibilità vanno di pari passo e l'attenzione alla sostenibilità si traduce in primo luogo nell'uso dell'acciaio inox, un materiale riciclabile al 100% che riduce le necessità di manutenzione e il consumo energetico, fattori cruciali per clienti industriali alla ricerca di soluzioni ecologiche. Con questo prodotto Mondeo Srl punta a posizionarsi come leader nell'innovazione sostenibile delle valvole idrauliche.

Come evidenziato nel formulario del progetto, negli ultimi anni l'azienda ha attivato processi di miglioramento in direzione di una riduzione degli scarti ed emissioni e l'aumento dell'utilizzo di risorse alternative.

Questi sono stati gli obiettivi sui quali l'azienda ha investito negli ultimi cinque anni, concretizzatisi nell'installazione di un duplice impianto fotovoltaico che fornisce energia sostenibile e riscaldamento tramite termoconvettori permettendo così di ridurre il consumo di gas di 5.000 m³ e le emissioni di circa 8,5 tonnellate.

Anche il sistema di lucidatura alimentato inizialmente a gas è stato convertito per funzionare con elettricità prodotta da pannelli fotovoltaici. In questo tipo di impianto, il gas metano veniva utilizzato per alimentare le macchine di lucidatura attraverso un sistema di combustione, producendo energia termica per riscaldare il sistema e mantenere l'efficienza operativa. Con la transizione all'alimentazione elettrica tramite fotovoltaico, il sistema di lucidatura sfrutta ora energia pulita prodotta direttamente in loco. L'energia elettrica generata dai pannelli fotovoltaici alimenta le stesse apparecchiature di lucidatura, garantendo un funzionamento continuo durante le ore diurne e una notevole riduzione delle emissioni.

In sintesi per Mondeo Srl, l'innovazione e la sostenibilità non sono solo obiettivi operativi, ma veri e propri pilastri strategici che rafforzano la competitività, riducono i rischi e contribuiscono a un business più resiliente e redditizio a lungo termine. Questo approccio integrato permette all'azienda di crescere e di rispondere in modo proattivo alle sfide ambientali globali.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Implementare un progetto di economia circolare in un'azienda come Mondeo Srl richiede una strategia che coinvolga tutte le fasi della produzione, dall'approvvigionamento alla gestione dei rifiuti e i passaggi chiave attraverso i quali l'azienda vuole implementare questo progetto sono:

- una analisi del ciclo di vita (Life Cycle Assessment, LCA) che permette di identificare quali sono le fasi del ciclo di vita di ogni prodotto che hanno il maggiore impatto ambientale. Questo studio può aiutare a ridisegnare prodotti e processi per minimizzare gli sprechi e ottimizzare le risorse
- la riduzione dei materiali tossici e dannosi per l'ambiente o difficilmente smaltibili, privilegiando materiali biodegradabili o riciclabili.

- l'implementazione di un Sistema di raccolta e riciclo degli scarti di produzione con l'implementazione un sistema per raccogliere, trattare e riciclare gli scarti di lavorazione, reinserendoli nel ciclo produttivo come nuove risorse o vendendoli a partner che ne fanno uso.

- la riduzione degli sprechi e delle risorse idriche attraverso l'implementazione di un sistema di monitoraggio che identifichi sprechi di risorse, in particolare acqua ed energia, e consenta una gestione efficiente dei consumi.

Per realizzare il progetto circolare, Mondeo Srl sta sviluppando un "ecosistema circolare" che coinvolge attivamente vari attori della filiera, promuovendo un approccio integrato basato su collaborazione e innovazione. Questa strategia riconosce che nessuna azienda può adottare un modello di economia circolare in modo isolato; è necessario il supporto e la partecipazione di stakeholder chiave, come fornitori e partner tecnologici, che diventano parte integrante del processo di cambiamento.

E per la realizzazione di questo progetto, la formazione è cruciale per trasformare i dipendenti in promotori dell'innovazione e della sostenibilità. Educare i team sulle tecnologie verdi e sulle migliori pratiche di sostenibilità rende l'intera azienda più agile e capace di rispondere alle sfide del mercato con soluzioni innovative.

La partecipazione dei dipendenti all'introduzione di nuove tecnologie e alla gestione dei dati in tempo reale, con strumenti IoT e dashboard personalizzate, ha consentito in passato di anticipare le esigenze del mercato e innovare continuamente l'offerta rafforzando così la resilienza e la competitività aziendale, facilitando l'adattamento a un mercato in evoluzione e posizionando Mondeo Srl come leader nell'innovazione sostenibile.

Oltre alle competenze tecniche, Mondeo Srl oggi vuole investire anche nella sensibilizzazione alla sostenibilità ambientale, riconoscendo l'importanza di avere un team allineato con i valori aziendali di responsabilità ecologica. Attraverso programmi formativi, i dipendenti vengono educati sui benefici del ciclo di vita dei materiali e sull'importanza della riduzione degli scarti. In questo modo, la formazione sulla sostenibilità non solo migliorerà l'efficienza dei processi ma contribuirà anche a creare una cultura aziendale in cui l'attenzione per l'ambiente è centrale.

Da qui si capisce come la formazione in Mondeo Srl sia integrata nella strategia aziendale e rappresenti un elemento distintivo per il successo a lungo termine dell'azienda. Essa permette di mantenere elevati standard di qualità e sostenibilità, oltre a supportare attivamente l'adozione di un modello di economia circolare.

2.4 Considerazioni riepilogative

Fondata sull'innovazione e guidata da un forte impegno verso la qualità e la sostenibilità, Mondeo Srl ha sviluppato negli anni una strategia che integra progresso tecnologico, espansione internazionale e attenzione alla formazione continua dei propri dipendenti. Questi elementi hanno permesso all'azienda di distinguersi nel mercato europeo e mediorientale, rispondendo alle esigenze di settori diversificati e ad alta regolamentazione, come quello alimentare e sanitario.

La scelta di materiali innovativi, come l'acciaio inox stampato, e l'adozione di processi produttivi avanzati dimostrano la volontà di Mondeo Srl di innovare, migliorare l'efficienza energetica e ridurre l'impatto ambientale. L'azienda ha inoltre investito in infrastrutture sostenibili, come impianti fotovoltaici, e ha introdotto progetti di economia circolare, puntando a una gestione efficiente delle risorse e alla minimizzazione degli scarti.

Sul piano organizzativo, la formazione rappresenta un pilastro fondamentale per Mondeo Srl. L'azienda investe nella crescita delle competenze del proprio personale, rendendo i dipendenti non solo esecutori, ma promotori del cambiamento e della sostenibilità. La formazione è mirata a diffondere sia conoscenze tecniche su tecnologie avanzate sia una consapevolezza sulla sostenibilità ambientale, creando una forza lavoro allineata ai valori aziendali e pronta ad affrontare le sfide del mercato.

Mondeo Srl è un esempio di come un'azienda familiare possa evolvere in una realtà internazionale e innovativa, rimanendo fedele a principi di responsabilità ambientale e sociale e il suo successo si basa su una visione a lungo termine, che coniuga competitività e sostenibilità, rispondendo in modo proattivo alle tendenze globali di mercato e puntando a un futuro industriale più verde e tecnologicamente avanzato.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come ben evidenziato nel progetto formativo elaborato da Fòrema, il punto di forza dell'azienda è la produzione che nel corso degli anni si è sviluppata attraverso la ricerca della qualità non solo attraverso il controllo del prodotto ma già al momento della progettazione e organizzazione del processo produttivo.

Alla luce di ciò anche in questo progetto sull'Economia Circolare la scelta dell'azienda è stata quella di continuare ad investire nell'ambito della Produzione, concentrando il focus su quattro aspetti ritenuti imprescindibili per proseguire il processo di miglioramento avviato già da qualche tempo:

- analisi e riorganizzazione dei processi produttivi per verificare se è possibile ridurre ulteriormente l'utilizzo di risorse fisiche, così da limitare la produzione di scarti;
- costante ottimizzazione dell'impiego di energia;
- introduzione del modello di vendor rating per gestire in maniera efficace i fornitori;
- analisi e ottimizzazione dei flussi logistici.

Nella realizzazione del progetto circolare di Mondeo Srl la collaborazione degli stakeholder assume un'importanza sempre più rilevante per creare un contesto favorevole per l'adozione del modello.

Per realizzare il progetto quindi, l'azienda sta attivando/ha attivato collaborazioni con fornitori di materiali e partner tecnologici, seguendo un approccio integrato che, dall'innovazione/collaborazione con i fornitori circolari, veri partner strategici, va ad abbracciare i diversi attori di filiera.

I segmenti di mercato serviti da Mondeo Srl includono principalmente tre categorie:

- OEM (Original Equipment Manufacturers) - aziende leader nella produzione di elettropompe, che utilizzano i componenti di Mondeo Srl per assemblare i propri prodotti finali.
- Importatori e distributori di valvole industriali - realtà che gestiscono l'importazione e la distribuzione di componenti per uso industriale, fornendo valvole a vari settori produttivi.
- Rivenditori ITS (idrotermosanitari) - rivenditori specializzati in prodotti per impianti idraulici, termici e sanitari, che commercializzano attrezzature e componenti destinati principalmente all'edilizia e alle infrastrutture.

Questi settori, tuttavia, non hanno ancora colto appieno la rilevanza e l'urgenza di adottare pratiche di economia circolare nei loro processi operativi. Di conseguenza, al momento non si riscontrano particolari interessi o iniziative da parte degli stakeholder in direzione di un cambiamento sostenibile, né si prospettano nuove partnership o collaborazioni in quest'ottica.

Mondeo Srl, però, si distingue per la sua visione a lungo termine: l'azienda ha scelto di anticipare le richieste di mercato investendo con determinazione nella sostenibilità. Questa lungimiranza riflette una profonda convinzione del valore e dell'importanza di adottare un modello di economia circolare, rendendo Mondeo Srl un precursore nella promozione di pratiche sostenibili all'interno del proprio settore.

Coerentemente a quanto sopra delineato, per realizzare il suo percorso di Economia Circolare l'azienda ha deciso di coinvolgere differenti aree aziendali, con l'obiettivo di garantire la massima implementazione del progetto stesso attraverso una sensibilizzazione su più livelli dell'impresa.

Nello specifico, la definizione dei fabbisogni formativi è stata condotta attraverso l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) che si è rivelata utile per identificare i punti di forza e di debolezza del personale rispetto agli obiettivi di competenza richiesti dall'economia circolare. Attraverso questa metodologia sono emerse le competenze già presenti in azienda (punti di forza) e quelle carenti (punti di debolezza).

Questo tipo di analisi ha evidenziato che il gap da colmare riguardava principalmente competenze tecniche e specialistiche che sottendono comunque alla capacità e necessità di collaborare e comunicare tra le varie aree aziendali perché nella specializzazione delle competenze, a tutti viene richiesta una visione d'insieme dell'organizzazione produttiva, cosa che contribuisce ad accrescere il senso di appartenenza alla realtà aziendale e la conoscenza dei prodotti.

Al termine di questa analisi l'azienda ha deciso di coinvolgere 6 dipendenti sui 30 totali provenienti da diverse aree aziendali:

- Responsabile Amministrativo – Quadro
- Impiegata Ufficio Amministrazione – Impiegata
- Responsabile Commerciale Nord Italia - Quadro
- Responsabile Ufficio Acquisti - Quadro
- Impiegata Ufficio Approvvigionamento - Impiegata
- Responsabile Produzione – Operaio

Questi lavoratori ricoprono funzioni piuttosto eterogenee all'interno dell'organizzazione (alcuni con funzioni di coordinamento altri con ruoli prevalentemente operativi), con competenze in ingresso altamente differenziate, ma tutti, a diverso livello e con differenti gradi di responsabilità, saranno chiamati a sviluppare e portare a compimento il percorso di Economia Circolare.

Una volta identificate le aree e il personale da coinvolgere nella formazione, la definizione dei fabbisogni formativi è stata condotta attraverso l'analisi delle competenze (Skill Gap Analysis) al fine di valutare nel dettaglio il divario tra le competenze possedute dal personale e quelle necessarie per implementare con successo il progetto di economia circolare.

Questo tipo di analisi si è svolta attraverso la mappatura delle competenze possedute e la comparazione con un set di competenze target e i risultati della mappatura hanno fatto emergere la necessità di far acquisire le seguenti competenze:

- Programmare l'organizzazione dei fattori produttivi per una maggiore sostenibilità.

- Ottimizzare l'impiego dell'energia, valutando fonti alternative.
- Valutare i fornitori in base a performance di sostenibilità.
- Rivedere i flussi logistici per una maggiore sostenibilità.

L'analisi dei fabbisogni è stata condotta attraverso interviste individuali e focus group con i dipendenti al fine di ottenere informazioni dettagliate sulle competenze e sulle esigenze specifiche del personale e per identificare problemi comuni e soluzioni condivise. Questi strumenti sono stati particolarmente efficaci per raccogliere feedback diretti e identificare esigenze specifiche, oltre che per comprendere la percezione dei dipendenti riguardo alla sostenibilità e all'economia circolare.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'analisi dei fabbisogni formativi ha evidenziato la necessità di colmare il divario di competenze (Skill Gap) tra le abilità attuali del personale e quelle richieste per implementare un modello di economia circolare all'interno dell'azienda. In particolare, è emersa l'esigenza di:

1. Sviluppare competenze nella gestione sostenibile delle risorse: I dipendenti devono acquisire la capacità di programmare e organizzare i fattori produttivi in modo da ridurre sprechi e impatti ambientali.
2. Ottimizzare l'uso dell'energia e introdurre fonti rinnovabili: È necessario formare il personale per migliorare l'efficienza energetica e valutare soluzioni energetiche alternative, riducendo così costi e impatto ambientale.
3. Integrare criteri di sostenibilità nella selezione dei fornitori: I dipendenti devono essere in grado di valutare i fornitori non solo per le performance economiche, ma anche per i criteri di sostenibilità, al fine di creare una catena di fornitura responsabile e in linea con gli obiettivi ambientali aziendali.
4. Rivedere i flussi logistici per renderli più sostenibili: È necessario formare il personale nella gestione logistica con un'ottica green, minimizzando le emissioni e ottimizzando i trasporti.

Questa necessità formativa risponde all'obiettivo strategico Mondeo Srl di trasformare i processi aziendali per ridurre l'impatto ambientale e favorire un ciclo produttivo più sostenibile e circolare.

Sulla base di ciò all'azienda Mondeo Srl sono stati assegnati e realizzati i seguenti moduli formativi per un totale di 96 ore di formazione:

- SOSTENIBILITÀ IN AMBITO PRODUTTIVO: SOLUZIONI PHIGITAL (FISCHE E DIGITALI) PER LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI AL FINE DI RIDURRE L'UTILIZZO DI RISORSE FISICHE, COME MATERIE PRIME E LA CREAZIONE DI SFRIDI E SCARTI. – livello avanzato 24 ore
- SOSTENIBILITÀ IN AMBITO PRODUTTIVO: SOLUZIONI PHIGITAL (FISCHE E DIGITALI) PER LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI AL FINE DI OTTIMIZZARE L'IMPIEGO DI ENERGIA, VALUTANDONE FONTI ALTERNATIVE – livello avanzato 24 ore
- SUPPLY CHAIN & SOSTENIBILITÀ: ATTUALIZZARE IL MODELLO DI VENDOR RATING PER LA GESTIONE VIRTUOSA DEI FORNITORI - livello avanzato 24 ore
- SUPPLY CHAIN & SOSTENIBILITÀ: OTTIMIZZAZIONE DELLE LOGICHE DISTRIBUTIVE PER RIDURRE L'IMPATTO DELLE MOVIMENTAZIONI INTRA PLANT E INTER PLANT – livello avanzato 24 ore.

La progettazione formativa è stata dettagliata in una serie diversificata di contenuti, comunque accomunati dalla generale propensione alla ricerca di soluzioni a forte impatto operativo per l'acquisizione o sviluppo di strumenti, assetti organizzativi, utili al processo di implementazione di buone prassi per la gestione dell'introduzione del nuovo sistema di economia circolare.

Al termine degli interventi formativi, come auspicato in fase di progettazione del piano, i dipendenti hanno acquisito le conoscenze, le competenze strumentali e di processo funzionali a sviluppare un progetto di crescita aziendale mediante l'acquisizione di competenze suddivisa per profili professionali.

I risultati del percorso formativo sono stati valutati attraverso una combinazione di strumenti quantitativi (test, KPI) e qualitativi (feedback, audit), misurando sia l'acquisizione delle conoscenze teoriche sia l'applicazione pratica delle competenze nel contesto aziendale. La valutazione delle conoscenze e competenze in esito e dunque dell'efficacia della formazione, è stata effettuata principalmente in termini di cambiamenti tangibili nelle operazioni aziendali, miglioramenti nella gestione dei processi e promozione di una cultura aziendale rivolta alla implementazione di un sistema di economia circolare.

3.3 Considerazione conclusive

Mondeo Srl ha pianificato un percorso formativo dettagliato, basato su un'approfondita analisi dei fabbisogni per sostenere il progetto di economia circolare dell'azienda.

L'azienda ha individuato un bisogno specifico di competenze tecniche e specialistiche da implementare ma, oltre alle competenze tecniche, ha rilevato la necessità di un forte coordinamento tra le varie aree aziendali, la necessità quindi di un approccio collaborativo e una visione integrata per favorire una cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

Per questo motivo l'azienda ha scelto sei dipendenti provenienti da diverse aree, tra cui amministrazione, produzione, acquisti e commerciale, per assicurare una diffusione trasversale delle competenze e facilitare il trasferimento delle nuove competenze a livello aziendale.

Possiamo dire quindi che la formazione implementata da Mondeo Srl ha rappresentato un passo fondamentale verso l'adozione dell'economia circolare, con un focus non solo sull'acquisizione di competenze specifiche, ma anche sulla costruzione di una mentalità sostenibile e collaborativa.

Anche se i mercati in cui opera l'azienda non hanno ancora recepito l'importanza (e l'urgenza) di rivedere i processi operativi in un'ottica di Economia Circolare, per cui non si possono, al momento, evidenziare stakeholders particolarmente interessati, né ipotizzare nuove partnership e collaborazioni, l'azienda, lungimirante, sta anticipando il mercato di riferimento, perché crede fortemente nel valore e nell'importanza della sostenibilità e ritiene che questa iniziativa le consentirà di posizionarsi strategicamente come pioniera nel settore, anticipando le richieste di sostenibilità e promuovendo una cultura aziendale innovativa e responsabile.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto della formazione svolta da Mondeo Srl è stato significativo e trasversale, portando miglioramenti sia a livello operativo che culturale.

Dal punto di vista dell'efficienza operativa e della sostenibilità, i dipendenti, formati sulla riorganizzazione dei processi produttivi, hanno introdotto pratiche volte a ridurre l'utilizzo di risorse e a minimizzare gli scarti portando non solo a un risparmio sui costi di produzione, ma anche a una riduzione dell'impatto ambientale, in linea con i principi dell'economia circolare.

Grazie alla formazione sull'uso efficiente dell'energia, l'azienda ha potuto perfezionare il processo già intrapreso di implementare soluzioni per ridurre il consumo energetico, includendo fonti rinnovabili.

L'adozione del modello di vendor rating per la selezione dei fornitori ha permesso all'azienda di costruire una catena di fornitura più responsabile e in linea con i suoi obiettivi di sostenibilità. Questo impatto ha rafforzato le relazioni con fornitori strategici, migliorando la qualità delle materie prime e dei servizi ottenuti.

La formazione inoltre ha supportato l'ottimizzazione dei flussi logistici, con benefici diretti sulla riduzione delle emissioni e dei consumi nei trasporti. L'utilizzo di mezzi più ecologici e la gestione intelligente della logistica hanno contribuito a rendere più efficiente il movimento intra e inter aziendale.

L'approccio formativo, che ha coinvolto dipendenti di diverse aree, ha facilitato la collaborazione tra team, aumentando la consapevolezza dell'importanza del progetto di economia circolare e rafforzando la comunicazione interna contribuendo a creare una visione comune e favorendo l'adozione di pratiche sostenibili da parte di tutto il personale.

Nello specifico, il percorso formativo ha stimolato il personale a sviluppare una visione d'insieme dell'organizzazione produttiva che ha accresciuto il senso di appartenenza all'azienda, con un impatto positivo sulla motivazione dei dipendenti e sull'allineamento rispetto agli obiettivi strategici.

Mentre molti competitor non hanno ancora adottato modelli di economia circolare, Mondeo Srl si è posizionata come azienda pioniera nel settore, anticipando le richieste di sostenibilità. Questo ha rafforzato il valore competitivo, attirando l'interesse di clienti e stakeholder sempre più attenti a pratiche di business responsabili e green.

Infine, la formazione ha creato una base solida per l'innovazione continua, rendendo l'azienda più pronta a rispondere a cambiamenti e a nuove normative in ambito ambientale. Il focus sull'innovazione ha permesso a Mondeo Srl di mantenere un vantaggio competitivo e di allinearsi con le tendenze di mercato orientate alla sostenibilità.

Sulla base di quanto descritto si può dire a pieno titolo che la formazione ha avuto un impatto profondo su Mondeo Srl perché grazie alla realizzazione di questo progetto, l'azienda ha migliorato la sua efficienza, ridotto l'impatto ambientale, e consolidato il proprio posizionamento come realtà innovativa e sostenibile nel mercato, pronta a rispondere alle sfide future e a promuovere una cultura di economia circolare.

4.2 Considerazioni conclusive

La formazione intrapresa da Mondeo Srl ha rappresentato un elemento fondamentale nel percorso di trasformazione aziendale verso la sostenibilità e l'economia circolare, portando cambiamenti significativi a livello operativo, culturale e strategico.

Grazie alla riorganizzazione dei processi produttivi, l'azienda ha ridotto sprechi e consumi, contribuendo al risparmio economico e alla sostenibilità ambientale. L'inclusione di fonti rinnovabili e l'adozione del vendor rating hanno potenziato la sostenibilità della catena di fornitura e migliorato le relazioni con fornitori strategici, rafforzando la qualità dei materiali e dei servizi.

Il progetto formativo ha stimolato la collaborazione tra team aziendali, facilitando la condivisione di una visione comune e la consapevolezza sull'importanza dell'economia circolare. L'approccio trasversale, che ha coinvolto dipendenti con ruoli diversi, ha migliorato il senso di appartenenza e la motivazione del personale, favorendo l'allineamento con gli obiettivi strategici aziendali.

Mondeo Srl si distingue ora come azienda pioniera, anticipando le richieste di sostenibilità del mercato e attirando clienti e stakeholder sensibili alle pratiche green.

La formazione ha inoltre stabilito una solida base per l'innovazione continua, posizionando l'azienda in vantaggio rispetto ai competitor e pronta a rispondere a futuri cambiamenti normativi.

Complessivamente, il percorso formativo ha trasformato il mindset aziendale, consolidando Mondeo Srl come una realtà innovativa, sostenibile e ben preparata per le sfide future

5. CONCLUSIONI

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

Il lavoro di analisi ha messo in evidenza che i principali elementi che hanno influito positivamente sull'attività formativa e riportati nella seguente analisi SWOT sono: la modalità con cui è stata realizzata l'analisi del fabbisogno e l'approccio trasversale con il coinvolgimento di dipendenti provenienti da diverse aree aziendali.

Punti di forza Formazione declinata sui processi specifici dell'azienda e sul gap di competenze individuato da una accurata analisi dei fabbisogni. Diffusione trasversale delle nuove competenze e creazione di una cultura aziendale orientata alla collaborazione e alla sostenibilità attraverso il coinvolgimento di personale proveniente da diversi reparti. Miglioramento della comunicazione tra le aree aziendali a supporto della realizzazione del progetto di economia circolare.	Punti di debolezza Rallentamento delle normali attività dell'azienda a causa dell'impegno richiesto dall'attività formativa. Difficoltà di individuare i vantaggi a lungo termine di un sistema di economia circolare per l'azienda in un mercato di riferimento che non è interessato ai temi della sostenibilità.
Opportunità Innovazione e Competitività. Avere personale formato sulla sostenibilità della catena di fornitura permetterà all'azienda di posizionarsi tra le realtà più innovative del settore, creando nuove opportunità di crescita e rafforzando il proprio vantaggio competitivo.	Rischi Ritardo nei risultati nella realizzazione di un vero sistema di economia circolare, anche a causa della mancanza di legislazioni o incentivi a supporto della transizione a questo modello economico.

Figura.1: analisi SWOT percorso formativo

Quanto sopra descritto ci porta a comprendere quanto l'attività di sviluppo e formazione perseguita da Mondeo Srl sia stata fondamentale per strutturare un'attività formativa che non solo portasse nuove skill ma fosse un'attività corale tra attività formative e analisi dei processi, inquadrando chiaramente le opportunità del corso e la direzione aziendale verso strategie innovative e sviluppo del business.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Nella realizzazione di questo piano formativo di implementazione delle competenze relative alla transizione verso un sistema di economia circolare Mondeo Srl ha consolidato le buone prassi che contribuiscono a rendere la formazione efficace, ben organizzata e allineata con le necessità pratiche dell'azienda, garantendo che i partecipanti sviluppino competenze durature e utilizzabili in modo concreto nel loro lavoro.

Le buone prassi si concretizzano nei seguenti punti:

- Accurata analisi dei fabbisogni attraverso l'uso di strumenti come analisi SWOT e Skill Gap Analysis, che permettono di individuare sia le competenze già presenti (punti di forza) che le aree di debolezza rispetto alle nuove competenze che l'azienda intende implementare.
- Accurata pianificazione della formazione attraverso la definizione degli obiettivi di apprendimento: che si intendono raggiungere, sia in termini di competenze tecniche che di soft skills. Questi obiettivi devono essere realistici, misurabili e rilevanti per le attività quotidiane dei partecipanti.
- Utilizzo di un sistema di valutazione dei risultati formativi basato su test, audit e feedback dei partecipanti, che permette di misurare non solo l'acquisizione di competenze, ma anche il loro utilizzo pratico. Questo approccio facilita un apprendimento continuo e una maggiore adattabilità del personale ai cambiamenti necessari per il futuro.
- Focus sullo sviluppo delle competenze trasversali. Nella progettazione di ogni percorso formativo il personale è stimolato a sviluppare non solo competenze tecniche, ma anche una visione d'insieme dell'organizzazione produttiva a sostegno di un accrescimento del senso di appartenenza all'azienda ed una ricaduta positiva sulla motivazione dei dipendenti e sull'allineamento rispetto agli obiettivi strategici.

La realizzazione di questo progetto ha coinvolto attivamente l'impresa, che, basandosi sull'esperienza quotidiana e sulla conoscenza delle competenze interne, ha ampliato l'obiettivo della formazione.

Il piano formativo si è basato sul coinvolgimento attivo della direzione che, in base al vissuto quotidiano e alla conoscenza del panorama delle competenze interne, ha inteso valorizzare in prospettiva ampia la formazione richiesta, tenendo in debita considerazione elementi critici quali le modalità di riconoscimento delle competenze acquisite dai collaboratori.

Il tema centrale del modello è stata l'analisi della capacità di agire sui processi formativi, individuando modelli e strumenti che hanno dato luogo a un modello applicabile all'organizzazione con caratteristiche di trasferibilità.

Le buone prassi formative hanno riguardato inoltre la progettazione di modalità formative con priorità alle metodologie non tradizionali, in particolare Action learning e il Coaching in modo da integrare la sostenibilità nella formazione che riguarda le attività lavorative quotidiane di ciascun lavoratore.

5.3 Conclusioni

Il percorso formativo intrapreso da Mondeo Srl ha creato nuove opportunità di innovazione e competitività. Formare il personale sulla sostenibilità, infatti, permetterà all'azienda di posizionarsi come una delle aziende più innovative nel suo settore, con un potenziale vantaggio competitivo significativo. La sostenibilità della catena di fornitura potrebbe diventare un fattore distintivo, aumentando la competitività sul mercato.

Il piano formativo di Mondeo Srl inoltre si distingue per un approccio strutturato e trasversale, che ha coinvolto dipendenti provenienti da diverse aree aziendali. Questo ha permesso di creare una cultura aziendale orientata alla sostenibilità e alla collaborazione. L'analisi dei fabbisogni e il focus su competenze specifiche hanno facilitato il miglioramento dei processi aziendali, rispondendo efficacemente ai gap di competenze esistenti.

La formazione mirata, costruita sui processi aziendali specifici e sui bisogni emersi, ha avuto un impatto diretto sull'efficienza e sulle capacità interne, mentre la trasversalità della formazione ha favorito l'integrazione delle nuove competenze tra i vari dipartimenti, migliorando la comunicazione tra le aree aziendali.

In un mercato che non ha ancora adottato pienamente la sostenibilità, la difficoltà di percepire i vantaggi a lungo termine dell'economia circolare rappresenta una sfida significativa per Mondeo Srl e il progetto di formazione ha messo in evidenza la necessità di un impegno continuo da parte dell'azienda in questa direzione. La formazione ha avuto un forte impatto sulla cultura aziendale, ma è essenziale che la direzione continui a investire in nuove competenze per sostenere il processo di economia circolare avviato ed affrontare le sfide del futuro.

6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Sito internet aziendale: <https://www.mondeovalves.com/ita/>
<https://www.rivistacmi.it/>
<https://marketinsight.it/>

Formulario di presentazione del Piano formativo Conto di Sistema *Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti*. Soggetto proponente: Fòrema srl - titolo del piano formativo: *IMS - Industria Meccanica Sostenibile: percorsi di formazione per la definizione e realizzazione della transizione*. AVI/067/21B

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	MONDEO SRL
Regione	VENETO
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di altri rubinetti e valvole
Ambito tematico strategico	Progetti o interventi di Economia Circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AVI/067/21B Titolo Piano: IMS - INDUSTRIA MECCANICA SOSTENIBILE: PERCORSI DI FORMAZIONE PER LA DEFINIZIONE E REALIZZAZIONE DELLA TRANSIZIONE Soggetto Attuatore (per i Piani CS): FÒREMA SRL
Tematiche formative	Economia Circolare
Modalità didattiche	Action Learning, Coaching
Elementi di interesse	Anche se i mercati in cui opera l'azienda non hanno ancora recepito l'importanza (e l'urgenza) di rivedere i processi operativi in un'ottica di Economia Circolare, l'azienda, lungimirante, sta anticipando il mercato di riferimento, perché crede fortemente nel valore e nell'importanza della sostenibilità e ritiene che questa iniziativa le consentirà di posizionarsi strategicamente come pioniera nel settore, anticipando le richieste di sostenibilità e promuovendo una cultura aziendale innovativa e responsabile.
Risultati della formazione	Dal punto di vista dell'efficienza operativa e della sostenibilità, i dipendenti, formati sulla riorganizzazione dei processi produttivi, hanno introdotto pratiche volte a ridurre l'utilizzo di risorse e a minimizzare gli scarti portando non solo a un risparmio sui costi di produzione, ma anche a una riduzione dell'impatto ambientale, in linea con i principi dell'economia circolare. Dal punto di vista della cultura aziendale il percorso formativo ha stimolato il personale a sviluppare una visione d'insieme dell'organizzazione produttiva che ha accresciuto il senso di appartenenza all'azienda, con un impatto positivo sulla motivazione dei dipendenti e sull'allineamento rispetto agli obiettivi strategici.
Buone Prassi Formative	Accurata analisi dei fabbisogni attraverso l'uso di strumenti come analisi Swot e Skill Gap Analysis. Utilizzo di un sistema di valutazione dei risultati formativi basato su test, audit e feedback dei partecipanti. Focus sullo sviluppo delle competenze trasversali: nella progettazione di ogni percorso formativo il personale è stimolato a sviluppare non solo competenze tecniche, ma anche una visione d'insieme dell'organizzazione produttiva a sostegno di un accrescimento del senso di appartenenza all'azienda ed una ricaduta positiva sulla motivazione dei dipendenti.

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE BUONE PRASSI FORMATIVE

Nome Azienda: MONDEO SRL

Per la valutazione delle buone pratiche utilizzare la seguente matrice, nella quale sono inseriti i descrittori delle soglie significative per la valutazione della categoria. Inserire nell'ultima riga il punteggio complessivo ottenuto.

CATEGORIA	PROPRIETA'	SCALA DI VALUTAZIONE					VOTO
		1	2	3	4	5	
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica risolve problemi ma di scarso rilievo per l'azienda.		La pratica consente di risolvere problemi di media importanza e non sempre ci riesce.		La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	5
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica raggiunge solo occasionalmente e il risultato, è dispendiosa e tiene parzialmente conto del sistema clienti.		L'applicazione della pratica raggiunge in modo quasi sufficiente il risultato atteso, richiede impiego rilevante di risorse e non tutti i clienti sono soddisfatti		L'applicazione e della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	4
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.		la pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni i gestibili.		La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.	5
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.		La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si attengano gli stessi risultati.		La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.	5
PUNTEGGIO COMPLESSIVO							19

Eventuali note: