



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

MORATO PANE

S.p.A

Ambito tematico strategico

**Transizione Verde ed Economia
Circolare**

**La formazione per
l'approccio**

“Together for goodness”

La storia di formazione relativa a Veritas è stata realizzata da Silvia Oliva

Le persone coinvolte nelle interviste sono state:

- Luca Zunarelli, Responsabile Gruppo Ingegneria, Sostenibilità e referente Piano formativo
- Melissa dal Maso, HR Manager
- Marco Dal Moro, HR Cost Controller

Codice piano formativo: 358057

Titolo del piano: GO CIRCULAR! – Formazione per un'economia circolare nel settore food

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	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	6
2.4 Considerazioni Riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno metodologie e risultati	8
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	8
3.3 Considerazione riepilogative.....	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5. CONCLUSIONI.....	12
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	12
5.2. Le buoni prassi formative aziendali	13
5.3 Conclusioni.....	14

1. INTRODUZIONE

Morato Group si afferma come un'impresa di riferimento nel settore della produzione di prodotti da forno industriali, posizionandosi immediatamente dopo il noto Gruppo Barilla. Nel corso della sua evoluzione, l'azienda ha messo a punto una strategia di crescita che si fonda su tre pilastri fondamentali: l'espansione internazionale, l'innovazione tecnologica e l'adozione di pratiche sostenibili e green. Recentemente, il gruppo ha consolidato la sua posizione attraverso la stipula di un importante contratto di finanziamento con un consorzio di banche, avvalendosi di una garanzia fornita da Sace. Questo accordo include la definizione di specifici indicatori di prestazione (KPI), gran parte dei quali è orientata alla formazione continua dei dipendenti e al raggiungimento di obiettivi legati alla sostenibilità.

La sostenibilità, in particolare, ha assunto un ruolo di crescente rilievo all'interno dell'azienda, soprattutto in risposta alle evoluzioni del mercato, che richiedono una costante attenzione alla riduzione degli impatti ambientali derivanti dalla produzione, alla minimizzazione degli scarti operativi e alla transizione verso fonti energetiche rinnovabili. La centralità di questi temi è ben illustrata dall'iniziativa "Together for goodness", un approccio strategico che coinvolge attivamente tutti gli attori della filiera, compresi i dipendenti, la comunità e altri partner.

Un aspetto peculiare di questo caso studio è rappresentato dal progetto formativo, concepito in anticipo rispetto all'uscita dell'Avviso di Fondimpresa. Questo progetto è stato pensato come un passaggio cruciale per sviluppare un'iniziativa di economia circolare, inizialmente avviata in maniera sperimentale all'interno dei quattro stabilimenti situati in Veneto.

L'intervento proposto si inserisce in uno dei settori strategici delineati dal Fondo, quello relativo alla Transizione Verde e all'Economia Circolare, un approccio che risulta oggi indispensabile per accrescere la competitività non solo dell'azienda, ma anche dell'intero sistema economico e produttivo locale. Questo è particolarmente rilevante in un contesto come quello veneto, dove il settore alimentare gioca un ruolo cruciale e in questi ultimi anni ha manifestato l'esigenza di rinnovarsi, sia dal punto di vista delle pratiche sostenibili, sia in ambito digitale.

Un ulteriore elemento di interesse nell'analisi di questo piano è legato alla natura dell'intervento formativo proposto, che non solo affronta tematiche di rilevanza, ma definisce anche modalità di erogazione orientate a facilitare l'acquisizione di competenze sia teoriche che pratiche. Questo approccio mira non solo a trasmettere conoscenze tecniche, ma anche a fomentare una nuova cultura aziendale e a promuovere un cambiamento significativo nel modo di operare, creando così una base solida per un futuro più sostenibile e innovativo per l'intera organizzazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Morato Pane, nato nel 1970 con l'apertura di una piccola panetteria a Vicenza, è oggi un gruppo internazionale che opera in oltre 60 Paesi, soprattutto nel mercato europeo e americano, attraverso i seguenti brand: Morato, Roberto, Nutrifree, Massimo Zero, Rusticana. Il volume di prodotti nella panificazione confezionata la pone al secondo posto in Italia dopo il Gruppo Barilla.

Il settore di riferimento è quello della panificazione industriale con i primi prodotti dedicati al pranzo e alla cena per poi aprirsi a inizio anni Duemila ai segmenti della colazione e della merenda, con 19 stabilimenti in Veneto, Emilia-Romagna, Spagna e Francia.

La capogruppo Morato Pane, con sede ad Altavilla Vicentina, una volta partecipata dal Gruppo Barilla, sin dal 2012 è controllata da Aliante Equity.

La forza del Gruppo risiede nella gamma di marchi storici e in un assortimento di prodotti che copre tutti i settori della bakery compresi i prodotti senza glutine. Inoltre, l'azienda collabora con i maggiori retailer europei per sviluppare Private Label e opera con buoni risultati nel mercato B2B.

I principali canali di vendita verso cui sono indirizzati i prodotti del Gruppo sono:

- la Grande Distribuzione Organizzata (GDO)
- la vendita al dettaglio attraverso il canale Modern Trade, costituito da distributori non associati a centrali; che comprendono principalmente vendita all'ingrosso, ma in misura minore anche al dettaglio attraverso punti vendita di piccole dimensioni;
- i canali Ho.Re.Ca. & Foodservice;
- gli online retailers, attraverso la vendita diretta al consumatore finale.

Inoltre, il Gruppo si avvale di canali di vendita alternativi a quelli tradizionali, per il recupero di merce prossima alla scadenza e non più vendibile (eccedenze alimentari), grazie a piattaforme come Too Good To Go e Best before.

Nel complesso Morato Group, fattura oltre 400 milioni di euro mentre Morato Pane Spa fatturava nel 2024 quasi 100 milioni di euro con 330 dipendenti. Quest'ultima ha in Veneto oltre alla sede legale ad Altavilla Vicentina altri tre stabilimenti produttivi, rispettivamente in provincia di Padova, Rovigo e Verona.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Morato Group per i prossimi anni ha come prospettiva quella di investire ulteriormente in espansione internazionale, innovazione tecnologica e sostenibilità. Nello specifico sono previste iniziative di espansione

verso le aree europee a maggiore potenziale di sviluppo, investimenti in tecnologie produttive e digital, potenziamento dell'area R&S e l'estensione del piano transizione energetica attraverso l'incremento della produzione da fonti rinnovabili, con ulteriori installazioni di pannelli fotovoltaici e misure di contenimento degli sprechi, quindi programmi di formazione avanzata per il personale aziendale.

Nell'autunno del 2025, il Gruppo ha firmato un accordo di finanziamento da 110 milioni di euro. Il finanziamento, che beneficia parzialmente della garanzia SACE Growth, è stato guidato da un pool di istituti di credito con Illimity e BNL BNP Paribas nel ruolo di banca agente e Global Coordinator. Hanno partecipato all'operazione anche Unicredit, Deutsche Bank, Volksbank, Mediocredito Centrale, Bpm e Cassa Depositi e Prestiti. Si tratta di risorse accordate da una serie di istituti con parziale copertura Sace e con condizioni legate al raggiungimento di specifici indici ambientali e sociali (Sustainability Linked Loan - SLL), in linea con la strategia di sostenibilità Esg dell'azienda sintetizzata nella visione "Together for goodness". Il Sustainability Linked Loan è indicizzato a indicatori di performance che includono:

- riduzione delle emissioni di CO₂;
- innovazione sostenibile di prodotto, con l'obiettivo di ridurre la plastica negli imballaggi e adottare soluzioni a minor impatto ambientale;
- sviluppo del capitale umano, con un focus su formazione, parità di genere e valorizzazione dei giovani.

La politica aziendale per la sostenibilità si basa su un solido approccio scientifico, strutturato su tre parole chiave:

- **migliorare:** sviluppare nuovi progetti per la riduzione degli impatti ambientali identificati, che spazino dal risparmio energetico, al riciclo degli scarti, alla selezione di fornitori in linea con i valori dell'azienda;
- **misurare:** valutare con la metodologia del Life Cycle Assessment i potenziali impatti ambientali;
- **compensare:** aderire a progetti di compensazione ambientale, in particolare delle emissioni di gas ad effetto serra.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'approccio "Together for goodness" è una dichiarazione programmatica che rappresenta l'assunzione delle responsabilità del nostro Gruppo rispetto ai Global Goal di sostenibilità sintetizzata nella matrice di materialità della Figura 1.

Come di può osservare tra i diversi ambiti di attività previsti sono ricomprese alcune tematiche strettamente connesse al tema delle risorse umane in termini di attrazione e ritenzione dei talenti e di crescita e formazione. L'attenzione per l'attraction e la retention attiene anche a tutte quelle attività di talent management che comprendono anche i percorsi formativi necessarie per consentire ai collaboratori il raggiungimento dei propri obiettivi, una formazione personalizzata, lo sviluppo delle competenze potenziali.

La formazione quindi in Morato Pane ha attualmente diverse funzioni coerenti con gli obiettivi strategici dell'azienda:

- attuare l'approccio "Together for goodness".

- consentire lo sviluppo delle strategie di espansione, investimento tecnologico e rinnovamento green;
- garantire il raggiungimento dei KPI individuati per ottenere il finanziamento bancario necessario allo sviluppo futuro.

Figura 1 Matrice materialità estesa del Gruppo Morato



In questo ambito si è sviluppata la strategia per un approccio circolare che ha previsto un piano operativo in alcuni step, come evidenziato nella tabella della figura 2, ultimo dei quali le attività specifiche di formazione.

Figura 2 Piano operativo per l'economia circola in Morato Group

Fasi	Descrizione della fase	Tempi e risorse	stato di attuazione
1	Analisi delle problematiche aziendali in relazione alle strategie della Direzione ed alle normative di riferimento	2022, risorse interne	Già conclusa
2	Verifica degli interventi già attivati, da attivare o da approfondire nella loro fattibilità tecnico ed economica	2022, Team imprenditoriale e Team di Ricerca	In corso
3	Analisi e coinvolgimento di fornitori per una prima procedura acquisti (offerte, preventivi, ordini), sulla base dei criteri di priorità	2021-2022 Direzione, Uff. Acquisti e consulenti tecnici e organizzativi	Avviata nel secondo semestre 2022 e prevista per tutto il 2023
4	Implementazione progressiva degli interventi, con la definizione dei contratti di fornitura e delle collaborazioni con professionisti, società, enti, università, artigiani etc.	2022-2023 Team di ricerca	In attivazione e prevista per tutto il 2023
5	Diagnosi dell'attuale assetto organizzativo e successiva riorganizzazione dei nuovi ruoli e delle procedure connessi alle esigenze dei processi di economia circolare	2022-2023, Team imprenditoriale, Direzione di produzione e consulenti organizzativi e tecn.	In attivazione e prevista per tutto il 2023
6	Formazione del personale coinvolto in diversa misura nel processo di implementazione	2022-2023, si prevede n. 70 dipendenti messi in formazione sui 4 siti produttivi del Veneto	In avvio contestualmente alla fase 5

2.4 Considerazioni riepilogative

Morato Pane e in generale il Gruppo Morato sono impegnate in un percorso continuo di innovazione e sviluppo che si concentra su tre direttrici specifiche: espansione internazionale, digital e green. Tali obiettivi strategici nel corso della storia dell'impresa le hanno permesso una progressiva crescita e la capacità di conquistare nuovi mercati, sia in termini di nuovi segmenti produttivi che di nuovi paesi, che rendono Morato Group leader nel mercato della panificazione industriale.

Questi obiettivi prevedono investimenti significativi in acquisizioni di imprese, acquisto di nuovi macchinari e sviluppo di una complessiva strategia green, coerente con le attese del mercato, soprattutto delle generazioni più giovani, a partire dai criteri ESG che necessita di un nuovo modello di governance, in cui è previsto anche la creazione di un comitato per la sostenibilità, e di un processo formativo rivolto a tutto il personale dal management a tutti i singoli collaboratori. Tale processo è necessario per trasformare in primis la cultura e i comportamenti dell'organizzazione e dei singoli secondo i principi contenuti dell'approccio *"Together for goodness"* e successivamente per acquisire le competenze teoriche, tecniche, procedurali e normative per ridurre il proprio impatto ambientale.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno formativo è avvenuta in una fase precedente alla definizione del progetto formativo finanziato da Fondimpresa e in coerenza con gli obiettivi legati al progetto di economia circolare che Morato Pane aveva progettato articolato sull'idea di Ecodesign, come scelta etica per la conservazione delle risorse del nostro pianeta. L'asse portante è individuabile nella volontà di contribuire al processo di decarbonizzazione partendo dalle materie prime impiegate nei processi di produzione per considerare poi l'energia dissipata in ogni fase del Ciclo di Vita del prodotto, e con attenzione alla fase relativa agli scarti di produzione. Il progetto riguardava in via sperimentale i 4 stabilimenti produttivi del Veneto, in cui erano occupati complessivamente 283 persone.

Tale intervento risultava coerente con quanto previsto dall'avviso 4/2022 di Fondimpresa, nell'ambito di riferimento "B - Progetti o interventi di Economia Circolare", con un coinvolgimento specifico delle aree tematiche produzione e recupero/riciclo.

Le persone da coinvolgere nella formazione per risolvere il gap di competenze rilevato rispetto alle esigenze del progetto/intervento erano un settantina tra responsabili e operai di produzione, addetti alla logistica e magazzino, all'Ufficio Tecnico - R&S – Sistemi informativi, alla qualità, agli acquisti, al commerciale e marketing, all'Amministrazione e Segreteria generale. L'analisi dei fabbisogni formativi ha previsto alcune fasi di lavoro: l'analisi della domanda, la diagnosi e la rilevazione dei fabbisogni formativi in rapporto all'innovazione in corso, la definizione delle caratteristiche dell'intervento. Questo processo, che si è sviluppato con azioni bottom down e azioni bottom up, ha visto coinvolte:

- la direzione nella definizione della domanda di competenze in relazione al processo di innovazione in corso con la definizione dei fabbisogni di competenze per singole figure professionali e ruoli organizzativi;
- gli stessi lavoratori nell'esprimere attraverso un'autovalutazione le proprie esigenze in relazione al piano di economia circolare con l'individuazione degli specifici fabbisogni per i singoli.

Dalla combinazione di queste duplici indicazioni è stato possibile definire in modo coerente le migliori modalità di intervento formativo, adattandole alle esigenze e alle caratteristiche dei lavoratori coinvolti.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Figura 3 Obiettivi formativi in relazione agli obiettivi del progetto di economia circolare

Obiettivi del progetto di Economia Circolare	Obiettivi Generali del Piano Formativo	Obiettivi specifici del Piano Formativo	Percorsi didattici
Sviluppare nuovi progetti per la riduzione degli impatti ambientali identificati, che spazino, dal risparmio energetico, al riciclo degli scarti, alla selezione di fornitori in linea con i nostri valori	Sviluppare, in un'ottica di filiera integrata, competenze a supporto delle politiche di crescita e sviluppo attraverso la riduzione del consumo di risorse nel processo produttivo	Valutare le specifiche operative delle scelte aziendali per la riduzione dei consumi energetici Analizzare e misurare l'efficienza energetica attraverso anche una gestione digitale	Verso un'economia circolare: riduzione del consumo energetico in produzione
	Favorire lo sviluppo di idee progettuali a supporto di interventi volti a favorire il recupero e il riciclo degli scarti di produzione	Favorire lo sviluppo della cultura del Waste Management Valutare vantaggi e potenzialità delle scelte aziendali per il riciclo degli scarti di produzione	Verso un'economia circolare: dallo scarto al sottoprodotto
Misurare i potenziali impatti organizzativi ed ambientali delle scelte dell'azienda per lo sviluppo di un'economia circolare	Far acquisire competenze che permettano la gestione attiva e creativa di una nuova organizzazione in grado di esprimere al massimo le scelte aziendali di sostenibilità	Sviluppare competenze gestionali ed organizzative per un approccio di filiera integrata sostenibile in produzione Fornire strumenti di conoscenza ed analisi per la certificazione del sistema organizzativo sotto il profilo della sostenibilità	Verso un'economia circolare: le ricadute organizzativo-gestionali
Aderire a progetti di compensazione ambientale, in particolare delle emissioni di gas ad effetto serra	Favorire la crescita di coscienza collettiva nel quadro delle politiche delineate dalle istituzioni nazionali ed europee nell'ambito del New Green Deal	Inquadrare le scelte aziendali nell'ambito della normativa Europea e nazionale Favorire lo sviluppo di politiche degli approvvigionamenti green Operare confronti e valutazioni sia di efficienza ambientale che economica	Verso un'economia circolare: la catena del valore della filiera agroalimentare

La progettazione del corso, a partire dalla definizione degli obiettivi formativi così come evidenziati nella figura 3, ha visto il ruolo fondamentale dei responsabili aziendali che, insieme alla direzione e al gruppo di ricerca individuato per sviluppare l'intervento di economia circolare, si è via via interrogato su alcune questioni utili a una precisa definizione dell'intervento formativo. Nello specifico:

- rilevanza della condivisione e motivazione dei lavoratori coinvolti rispetto alle tematiche del processo di economia circolare introdotto dall'azienda;
- quali competenze necessitano di un completo percorso di formazione e informazione e quali, invece, risultano in parte possedute dai lavoratori;
- quali competenze possano/debbero essere acquisite tramite modalità di training on the job, affiancamento o coaching e quali, invece, attività tradizionali di aula con lezioni frontali;
- quali interventi formativi debbano coinvolgere tutte o solo alcune sedi produttive;
- il ruolo operativo del team di ricerca e la collaborazione con il project manager e con il comitato tecnico scientifico del processo di innovazione;

- quali docenti coinvolgere in base alle caratteristiche del piano formativo e alle azioni didattiche individuate;
- individuazione di eventuali possibilità di modifica del piano in relazione ad eventuali cambiamenti nel progetto di innovazione.

In una fase successiva la progettazione ha visto coinvolti direttamente anche dei lavoratori che occupano ruoli nodali all'interno dell'organizzazione e in particolare il responsabile di produzione e il rappresentante dei lavoratori.

Tale analisi preparatoria ha permesso di definire le modalità di erogazione della formazione coerenti con gli obiettivi formativi e adatte alla tipologia di lavoratori coinvolti. Nello specifico, dopo un confronto con i docenti incaricati, sono state previste lezioni d'aula per gli interventi finalizzati al trasferimento di conoscenze teoriche, azioni di team-learning, coaching, training on the job per gli interventi che richiedevano maggiore personalizzazione e flessibilità e, infine, momenti seminariali per le attività interaziendali.

Anche gli interventi più tradizionali svolti quindi in aula sono stati realizzati favorendo il più possibile lo scambio e la condivisione tra i partecipanti: per permettere tale interazione sono state previste classi piccole e un'organizzazione delle lezioni in momenti dedicati alla trasmissione diretta di teorie e contenuti ed altri invece riservati a brainstorming, lavori di gruppo e presentazione di casi e buone pratiche. In tale dinamica l'insegnante aveva il compito di agire da facilitatore nel favorire la cooperazione e un'attività in ottica di problem solving di gruppo rispetto a situazioni concrete.

Nel complesso sono state erogate oltre 800 ore di formazione e per ciascuna attività formativa è stato previsto uno specifico momento di valutazione delle competenze acquisite coerente con le modalità e i contenuti dell'intervento. Per gli interventi teorici sono stati somministrati dei test a risposta strutturata, per gli interventi di coaching sono stati realizzati dei momenti di debriefing con la realizzazione di una relazione finale individuali o di team e, infine, per i percorsi che prevedevano anche la certificazione delle competenze sono stati realizzati dei test e dei colloqui individuali per verificare l'apprendimento.

Inoltre, lungo tutto il percorso di realizzazione dell'intervento è stato attuato un monitoraggio delle attività per verificarne la qualità, le tempistiche, per attuare eventuali correttivi e rispondere alle esigenze emergenti sia di carattere personale che lavorativo. Infine, a tutti i partecipanti è stato somministrato un questionario di gradimento per la valutazione dei diversi aspetti dell'azione formativa: qualità dei docenti, efficacia degli interventi, aspetti organizzative, eccetera.

3.3 Considerazione riepilogative

L'attività formativa realizzata da Morato Pane si è sviluppata come fase necessaria per l'attuazione del progetto di innovazione di economia circolare previsto dall'azienda in fase sperimentale sugli stabilimenti del Veneto e ha trovato piena corrispondenza nelle opportunità offerte da Fondimpresa. La programmazione dell'intervento didattico ha quindi beneficiato delle attività di progettazione e della struttura e delle competenze già coinvolte dall'azienda nel definire concretamente gli step di intervento necessari a realizzare gli investimenti e implementare l'innovazione - sia sul fronte della produzione sia sul fronte del riciclo - compresa la definizione dei fabbisogni di competenze e delle figure professionali e dei ruoli aziendali che dovevano essere coinvolti.

Gli obiettivi formativi, i lavoratori coinvolti e le metodologie didattiche - perfezionati nella fase di micro-progettazione che ha visto coinvolti la direzione, i responsabili di stabilimento, i ruoli nodali dell'organizzazione e i docenti - erano quindi perfettamente coerenti con le finalità strategiche complessive di Morato Pane.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'azienda attraverso il processo formativo puntava a trasmettere non solo competenze tecniche specifiche, ma anche trasferire una cultura, una forma mentis, una modalità di operare nella quotidianità coerente con le logiche di economia circolare. Per questo motivo nella formazione sono stati coinvolti sia i referenti del comitato di sostenibilità, sia i collaboratori delle diverse aree coinvolte nel progetto aziendale.

Gli intervistati coinvolti nella ricerca di esempi concreti che permettessero di valutare gli impatti della formazione fanno complessivamente riferimento ai seguenti aspetti:

- capacità delle singole persone e delle funzioni aziendali di ripensare secondo i principi della circolarità le proprie attività complessive e quotidiane, puntando a ridurre gli sprechi e a ridurre l'impatto complessivo;
- facilità di confronto tra le persone e i diversi siti aziendali sui temi della sostenibilità e circolarità a partire da conoscenze e linguaggi comuni, pur nella differenza di attività e di segmenti di mercato;
- la presenza della sostenibilità come valore condiviso nella cultura organizzativa con un riverbero reale nelle relazioni tra le persone, nello stile di leadership, nei rapporti con la filiera e gli stakeholders, nella attività di gestione delle risorse umane.

Più in generale, viene riconosciuto come cambiamento primario la capacità dell'organizzazione, ovvero delle sue persone, di supportare e contribuire a realizzare il progetto di economia circolare immaginato e voluto dalla organizzazione. Così più che saper individuare degli esempi specifici o dei KPI con cui valutare l'impatto dell'investimento in formazione i rispondenti indicano nel progressivo sviluppo e implementazione del progetto di economia circolare l'impatto primario delle attività didattiche. E a seguire, la possibilità per Morato Pane di progredire ulteriormente in progetti di sostenibilità complessivi e di saper individuare i nuovi interventi formativi necessari alla loro realizzazione concreta.

4.2 Considerazioni riepilogative

La progettazione e l'implementazione del piano formativo in oggetto rappresentano un elemento centrale all'interno di un intervento più vasto, finalizzato a integrare i principi e i progetti specifici di economia circolare negli stabilimenti di Morato Pane, situati in Veneto. Questo approccio non solo riconosce l'importanza della sostenibilità nel contesto produttivo contemporaneo, ma si propone anche di sviluppare una profonda trasformazione culturale e operativa all'interno dell'organizzazione.

Il piano formativo è stato concepito con l'intento di fornire ai lavoratori le competenze necessarie per affrontare le sfide legate all'innovazione sostenibile. In questo contesto, è stata condotta un'attività di analisi dei fabbisogni formativi che ha preceduto la stesura del piano stesso. Questa analisi è stata eseguita in coerenza con gli obiettivi strategici dell'azienda, integrando le indicazioni provenienti dalla direzione con quelle emerse dall'autovalutazione dei dipendenti. Tale processo ha facilitato l'individuazione di un quadro dettagliato delle esigenze formative, consentendo di anticipare e considerare l'impatto atteso in termini di risultati e ripercussioni sull'organizzazione della formazione.

Nello specifico, l'impatto atteso si è focalizzato su due aree principali. La prima è relativa all'acquisizione di una nuova forma mentis, rivolta alla progettazione e all'operatività, allineata ai principi di economia circolare, e mirata alla riduzione degli impatti ambientali e degli sprechi. Questa mentalità dovrebbe diffondersi non solo tra i lavoratori direttamente coinvolti nel processo di innovazione, ma estendersi a tutta l'organizzazione, creando un ambiente di lavoro più consapevole e responsabile. La seconda area di impatto riguarda l'acquisizione di competenze tecniche specifiche, necessarie per implementare gli investimenti previsti in sostenibilità. Questa formazione tecnica è fondamentale per garantire che i dipendenti siano adeguatamente preparati ad affrontare le nuove sfide e opportunità create dall'innovazione.

A partire da queste considerazioni, le indicazioni emerse dall'analisi e dalle interviste ai dipendenti devono essere interpretate alla luce della capacità della formazione di generare cambiamenti concreti, sia a livello individuale che a livello aziendale. In generale, gli intervistati hanno espresso una valutazione positiva, ritenendo che l'impatto della formazione sia stato coerente con le loro aspettative. I cambiamenti riscontrati comprendono l'emergere di una nuova cultura organizzativa, un rinnovato modo di operare nelle attività quotidiane, insieme all'implementazione dei vari step previsti dal progetto di innovazione dell'azienda.

Inoltre, il piano formativo ha aperto porte verso ulteriori investimenti in termini di sostenibilità e innovazione. La capacità di Morato Pane di firmare un accordo di finanziamento con un consorzio bancario, supportato dalla garanzia di Sace, è un chiaro indicativo dell'impegno dell'azienda verso l'innovazione nel settore green e digitale. Questo passo non solo evidenzia la fiducia degli investitori nei progetti dell'azienda, ma conferma anche l'efficacia delle strategie adottate e il potenziale sviluppo futuro.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Dall'analisi complessiva del piano formativo e dalla sua realizzazione emergono numerosi elementi che hanno reso il percorso un percorso di successo.

a) *Aderenza agli obiettivi strategici dell'azienda*

L'intervento formativo era già stato previsto dall'azienda nell'ambito delle diverse fasi necessarie all'implementazione del progetto di economia circolare negli stabilimenti del Veneto. Solo successivamente, l'azienda ha trovato riscontro e possibilità di finanziamento nell'apposito avviso di Fondimpresa. Questo ha fatto sì che nel momento di presentazione del piano, Morato Pane avesse già avviato alcuni step significativi quali: definizione di un comitato tecnico-scientifico deputato a individuare le specifiche esigenze in termini di competenze, individuando anche le figure professionali e i ruoli da coinvolgere.

b) *Analisi dei fabbisogni*

Questo aspetto è stato particolarmente curato dall'azienda combinando le indicazioni della direzione, anche in accordo con le rappresentanze sindacali rispetto alle aree e le sedi da coinvolgere, con un'autovalutazione da parte degli stessi dipendenti per raccogliere le loro specifiche rispetto alle competenze da acquisire. Successivamente è stato previsto anche un confronto diretto con i responsabili delle diverse funzioni e con i punti nodali dell'organizzazione per definire nel dettaglio i lavoratori da coinvolgere e condividere le ipotesi migliori sulle tipologie di intervento formativo necessario a partire dalle caratteristiche dei lavoratori coinvolti.

c) *Definizione delle metodologie didattiche*

In fase di micro-progettazione è stato particolare rilievo all'individuazione delle migliori metodologie didattiche in relazione sia alle finalità dell'intervento, sia alle caratteristiche dei soggetti coinvolti. Da questa analisi è emersa la necessità di immaginare interventi sia tradizionali di aula con lezioni frontali per i contenuti teorici formativi e informativi, training on the job e coaching per la parte di competenze tecniche e di diffusione di una cultura condivisa sui principi di economia circolare e momenti seminariali per le attività interaziendali tra le diverse sedi coinvolte.

In questa fase sono stati coinvolti direttamente i docenti per trovare le migliori strategie in coerenza con le finalità formative.

d) *Erogazione della formazione e valutazione delle competenze*

La fase di erogazione della formazione è stata determinata per il successo dell'intervento perché anche l'approccio d'aula ha adottato strategie per facilitare la condivisione tra i partecipanti, le opportunità di confronto su casi concreti e la partecipazione diretta delle persone. In particolare, sono state previste aule di piccole dimensioni in cui ai momenti teorici venivano alternati attività di brain storming, lavori in team su situazioni reali facilitando un approccio a un problem solving di gruppo, con i docenti che assumevano il ruolo di facilitatori e coach.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi formative va sicuramente richiamato il tema dell'analisi dei fabbisogni formativi in tutte le categorie di valutazione.

Qualità strategica

La metodologia adottata con l'integrazione di un processo bottom down e uno processo bottom up per l'individuazione dei fabbisogni di competenze e poi il successivo confronto con i responsabili aziendali e le persone inserite nei nodi strategici dell'impresa per definire le caratteristiche degli interventi formativi necessarie è uno strumento perfettamente adeguato a risolvere i problemi strategici dell'azienda rendendo la formazione erogata direttamente rispondente ai progetti/interventi aziendali.

Qualità attuativa

L'applicazione di questo processo ha ampiamente facilitato le fasi di macro e microprogrammazione nell'individuazione dei tempi di formazione, delle metodologie didattiche e della personalizzazione della formazione che ha di ottenere appieno il risultato formativo atteso e di soddisfare appieno le esigenze dei destinatari e le attese dell'azienda.

Riproducibilità

Tale metodologia è facilmente riprodotta con le medesime caratteristiche in altri contesti simili, ovvero dove il processo formativo accompagna in modo naturale e necessario gli interventi di innovazione programmati dall'azienda e dove questi sono precisi e ben conosciuti dall'organizzazione nel suo complesso

Trasferibilità

La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche parziali con verifica dei risultati proprio in ragione del fatto che a monte è necessario una fase di preparazione, confronto e condivisione degli obiettivi che l'azienda vuole perseguire dal punto di vista strategico.

5.3 Conclusioni

Le valutazioni sull'efficacia del piano trovano riscontro positivo da tutti i soggetti coinvolti nelle interviste, tanto che appare difficile individuare un punto di debolezza significativo che possano aver inficiato l'efficacia della formazione.

Tuttavia, uno degli intervistati ha espresso il timore preventivo della minaccia di passare con fatica dalla fase di condivisione di una cultura e una forma mentis di circolarità a comportamenti coerenti con la stessa. Questo rischio è stato limitato da momenti di debriefing per facilitare il passaggio dalla teoria alla pratica.

Tabella 1 Analisi Swot

Punti di forza	Punti di debolezza
• Coerenza con gli obiettivi strategici • Analisi dei fabbisogni formativi • Micro-progettazione • Modalità didattiche • Attività di valutazione ex post	•
Opportunità	Minacce
• Innovare la cultura aziendale in chiave di sostenibilità • Raggiungere gli obiettivi sugli investimenti in economia circolare, migliorare la propria reputazione e programmare nuove progettualità	• Difficoltà di passare dalla teoria alla pratica, dalla cultura all'operatività

In conclusione, il piano formativo realizzato da Morato Pane non si limita a fornire competenze, ma si propone come un pilastro fondamentale per la transizione verso un modello aziendale sostenibile, puntando a creare una sinergia tra innovazione, formazione, e responsabilità ambientale. Le prospettive future appaiono promettenti, con la concreta possibilità di sviluppare ulteriormente progetti che contribuiscano non solo alla crescita dell'azienda, ma anche al benessere della comunità e dell'ambiente in coerenza con l'approccio "Together for goodness" dell'azienda.