



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

SACME S.P.A.

Ambito Tematico:

Transizione Verde ed Economia Circolare

Titolo:

La cultura del dato: quando la formazione diventa innovazione

Attività di Monitoraggio Valutativo Fondimpresa 2025

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata dalla dott.ssa Elena Turazza

Per SACME S.P.A. hanno partecipato:

il CFO dott. Matteo Fusari

la HR dott.ssa Silvia Baron

Per l'ente di formazione ha partecipato:

la titolare di Gruppo Formazione srl la dott.ssa Norma Pecoraro

Conto di Sistema

Titolo Piano: GREENSITION. NUOVI PROCESSI PRODUTTIVI ECOCOMPATIBILI

Codice identificativo del piano: 356091

Sommario

Sommario	3
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	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	11
3.3 Considerazioni riepilogative	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI.....	14
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione	14
5.2 Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 Conclusioni.....	17
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	19
Bibliografia	19
Sitografia	19

1. INTRODUZIONE

La scelta di monitorare il gruppo SACME all'interno del piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* risponde alla volontà di valorizzare un'esperienza di formazione che ha saputo tradurre la sfida della transizione verde in un percorso concreto di innovazione organizzativa e tecnologica. Il progetto rappresenta un caso emblematico di come la formazione, quando è ben progettata e calata nella realtà produttiva, possa sostenere un cambiamento profondo nel modo di lavorare, di pensare e di gestire i processi aziendali.

Fondata nel 1971, SACME S.p.A. ha sede a Malo (Vicenza) ed è attiva nella trasformazione e colorazione di granulati plastici e nella produzione di buste e sacchi per confezioni e imballaggi. Con oltre cinquant'anni di esperienza, l'azienda ha consolidato una posizione di rilievo nel settore della plastica e dell'imballaggio, mantenendo un costante equilibrio tra tradizione manifatturiera e capacità di rinnovamento. Le certificazioni di qualità, l'attenzione al miglioramento continuo e l'impegno verso la sostenibilità testimoniano un orientamento strategico fondato su innovazione, sicurezza e rispetto per l'ambiente.

Negli ultimi anni SACME ha avviato un processo di trasformazione digitale e sostenibile volto a migliorare l'efficienza delle produzioni e ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività. La partecipazione al piano *GREENSITION*, presentato da Gruppo Formazione S.r.l. e finanziato da Fondimpresa nell'ambito del Conto di Sistema – Avviso 4/2022, ha offerto l'occasione di integrare formazione, innovazione e strategia d'impresa in un progetto unitario, in piena coerenza con le finalità del programma dedicato alla Transizione Verde ed Economia Circolare.

L'iniziativa ha coinvolto in modo sinergico le aziende del **Gruppo SACME** – composto da **SACME S.p.A.**, **GRINPACK S.r.l.**, **ISOCHEMICALS S.r.l.** e **DIMAP S.r.l.** – impegnate in percorsi di sviluppo convergenti. Nell'ambito del piano, tuttavia, hanno partecipato attivamente solo SACME, GRINPACK e ISOCHEMICALS, condividendo l'obiettivo di rafforzare le competenze digitali e gestionali per una produzione più efficiente, tracciabile e rispettosa dell'ambiente.

Il progetto ha avuto come fulcro l'introduzione del sistema gestionale **MES JGALILEO**, integrato con la piattaforma **ERP TECOM**, che consente di monitorare e controllare i processi produttivi in tempo reale, analizzare i dati per migliorare la qualità e ottimizzare l'uso delle risorse. La formazione ha accompagnato questo investimento tecnologico, rendendo le persone protagoniste attive del cambiamento.

Le attività hanno coinvolto 24 lavoratori su 83 tra personale tecnico e amministrativo, chiamati a sviluppare competenze funzionali alla gestione dei nuovi sistemi informativi, alla lettura dei dati di processo e all'utilizzo delle informazioni per il miglioramento continuo. I percorsi formativi hanno permesso di:

- utilizzare in modo efficace il **software JGALILEO** per il controllo e l'efficientamento delle produzioni;
- riorganizzare la **gestione delle commesse** in ottica digitale e integrata;
- adottare sistemi per la **gestione elettronica dei documenti e dei flussi di lavoro interni**;
- applicare tecniche di **programmazione automatica e multitasking** con le nuove macchine ecosostenibili;
- migliorare il **collegamento tra progettazione e produzione**, favorendo coerenza e tracciabilità lungo la filiera.

La metodologia didattica è stata improntata all'**apprendimento esperienziale**, con una forte componente pratica: circa l'80% delle ore è stato erogato attraverso **training on the job**, consentendo ai lavoratori di apprendere direttamente nei reparti, a contatto con i processi e le tecnologie oggetto di innovazione. Questo approccio ha rafforzato la partecipazione, la condivisione delle conoscenze e la capacità di trasferire quanto appreso nel lavoro quotidiano.

Parallelamente, SACME ha sostenuto **investimenti strutturali in tecnologie digitali e macchinari di nuova generazione**, confermando la volontà di allineare le proprie strategie produttive agli obiettivi europei di sostenibilità ambientale e riduzione degli sprechi. L'integrazione tra innovazione, formazione e responsabilità ambientale ha consolidato il posizionamento dell'azienda come impresa capace di coniugare **qualità, tecnologia e rispetto per l'ambiente**, valori ormai imprescindibili in un mercato sempre più orientato a processi sostenibili.

L'esperienza di *GREENSTITION* ha dimostrato che la transizione ecologica non è soltanto un obiettivo industriale, ma un percorso culturale che richiede il coinvolgimento consapevole delle persone. In SACME la formazione ha generato una nuova attenzione verso l'efficienza, la cura delle risorse e l'importanza dei comportamenti quotidiani nel costruire un futuro più sostenibile.

In questa prospettiva, il caso SACME si colloca pienamente tra le “storie di formazione” di Fondimpresa, esempi virtuosi di come la crescita delle competenze possa favorire l'innovazione dei processi, l'evoluzione dei modelli organizzativi e la diffusione di una cultura d'impresa orientata alla sostenibilità e al miglioramento continuo.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1971 a Malo (Venezia), la SACME S.p.A. è oggi una delle principali realtà italiane nel settore della trasformazione e distribuzione di materie plastiche, con una posizione di leadership nella produzione di film plastici e sacchetti per la grande distribuzione. In oltre cinquant'anni di attività, l'azienda ha saputo trasformarsi da impresa locale a gruppo industriale strutturato e innovativo, capace di operare lungo tutta la filiera delle materie plastiche: dalla produzione e colorazione dei granulati fino alla realizzazione e distribuzione di beni di largo consumo e tecnopolimeri ad alto contenuto tecnologico.

Il Gruppo SACME, composto da SACME S.p.A., GRINPACK S.r.l., ISOCHEMICALS S.r.l. e DIMAP S.r.l., integra competenze complementari che spaziano dalla produzione alla commercializzazione, garantendo un controllo diretto e flessibile dell'intera catena del valore. Questa integrazione verticale consente di rispondere con tempestività alle richieste del mercato, di assicurare elevati standard qualitativi e di presidiare ambiti produttivi e distributivi diversi, mantenendo la coerenza con una visione industriale condivisa.

Nel panorama italiano, SACME si colloca tra le prime tre aziende del settore per volumi, qualità dei prodotti e capacità di servizio, detenendo una quota significativa del mercato nazionale della produzione di sacchetti e della distribuzione di materie plastiche. La clientela è costituita principalmente da grandi catene della distribuzione organizzata (come Conad, Esselunga, Selex) e da aziende appartenenti a settori strategici quali arredamento, casalinghi, farmaceutico, automotive e packaging.

L'attività aziendale si articola in tre aree principali:

1. **Produzione di sacchetti e shopper in film plastico**, destinati alla grande distribuzione, in cui l'attenzione alla programmazione della produzione e alla puntualità delle consegne rappresentano fattori critici di successo.
2. **Distribuzione di materie plastiche e tecnopolimeri**, gestita in sinergia tra SACME e DIMAP, che garantisce un servizio flessibile e personalizzato, con forniture provenienti dai principali produttori europei e cinesi.
3. **Attività di compound**, che consiste nella produzione di granulati additivati per specifiche lavorazioni industriali, a conferma della capacità di innovare l'offerta e diversificare i mercati di sbocco.

Il gruppo impiega circa 130 dipendenti, affiancati da personale interinale e da operatori di una cooperativa sociale, che svolgono attività logistiche di precisione: una scelta che riflette l'impegno di SACME verso la responsabilità sociale d'impresa e la valorizzazione delle persone.

Il settore delle materie plastiche e degli imballaggi sta attraversando una fase di profonda trasformazione, spinta dalle politiche europee in materia di Transizione Verde ed Economia Circolare. SACME ha colto questa sfida investendo in biopolimeri e materiali completamente riciclabili, promuovendo un modello produttivo attento all'ambiente e all'efficienza energetica. L'azienda è certificata BEST-4 Certified Integrated System da RINA S.p.A., a garanzia dell'eccellenza in quattro ambiti fondamentali: Qualità (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001), Sicurezza e Salute dei lavoratori (OHSAS 18001) e Responsabilità Sociale (SA 8000).

Un elemento distintivo della strategia recente di SACME è la **digitalizzazione dei processi produttivi**. La partecipazione al piano formativo *GREENITION* è nata proprio dalla volontà di **unire innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale**, con l'introduzione del sistema **MES JGALILEO** integrato con l'**ERP TECOM**. Questo investimento ha permesso di garantire **un controllo più accurato del ciclo produttivo** e, al tempo stesso, di **ridurre l'impatto ambientale**, ottimizzando l'impiego di materie prime, energia e risorse umane. Il sistema MES agisce direttamente nella **sala macchine (plant floor)**, raccogliendo dati dai macchinari, coordinando fasi di produzione e gestendo i flussi di lavoro in modo automatizzato. Grazie a questa innovazione, SACME ha potuto:

- migliorare la **tracciabilità e la gestione dei processi produttivi**,
- ridurre sprechi e consumi energetici,
- eliminare l'utilizzo della carta nelle attività aziendali,
- **potenziare la capacità di analisi e risposta** alle esigenze dei clienti.

Il progetto ha inoltre generato **benefici tangibili sul piano competitivo**: la riduzione dei costi di produzione, l'aumento della produttività e l'acquisizione di **nuove quote di mercato**, con un ulteriore rafforzamento del posizionamento dell'azienda nel contesto nazionale ed europeo.

Come evidenziato dal dott. Fusari, "il vantaggio competitivo di SACME non deriva solo dai prodotti, ma dalla qualità dei processi, dal controllo dei dati e dalla rapidità nel rispondere al mercato. È la combinazione di tecnologia, persone e cultura aziendale a fare la differenza."

In sintesi, SACME rappresenta oggi un modello di impresa industriale che ha saputo evolvere in chiave green e digitale, mantenendo radici solide nel territorio e una visione internazionale. Il suo percorso di innovazione continua dimostra come la formazione e la tecnologia, se integrate in una strategia di lungo periodo, possano diventare strumenti concreti di competitività e sviluppo sostenibile.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La strategia di sviluppo di **SACME S.p.A.** si fonda su una visione di lungo periodo che integra **innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale e valorizzazione delle competenze**. L'obiettivo è quello di costruire un modello industriale capace di coniugare produttività e responsabilità, riducendo l'impatto ambientale e rafforzando la competitività attraverso processi digitalizzati, tracciabili ed efficienti.

Negli ultimi anni l'azienda ha avviato una profonda trasformazione organizzativa, accompagnata da importanti **investimenti tecnologici**. Tra questi, l'introduzione del sistema gestionale **MES JGALILEO**, integrato con l'**ERP TECOM**, rappresenta uno dei passaggi chiave del percorso di modernizzazione. Il nuovo sistema consente di monitorare in modo capillare l'intero ciclo produttivo, di raccogliere e analizzare dati provenienti direttamente dalle macchine e di trasmettere in tempo reale le informazioni a tutti i livelli della gestione aziendale.

Grazie a questa infrastruttura digitale, SACME ha raggiunto una **maggiore tracciabilità delle lavorazioni**, un controllo preciso dei consumi e una capacità di analisi che le permette di intervenire tempestivamente su eventuali inefficienze. L'integrazione tra MES ed ERP ha infatti creato una “cintura di trasmissione” che collega la sala macchine con l'area direzionale, trasformando i dati in conoscenza utile per il miglioramento continuo. L'adozione di queste tecnologie ha inoltre consentito di **digitalizzare i flussi interni**, riducendo l'utilizzo della carta e migliorando la sostenibilità complessiva dei processi.

Parallelamente, SACME ha introdotto innovazioni significative anche sul piano **produttivo ed energetico**. L'acquisto di un nuovo estrusore ha permesso di aumentare del **30% la produzione di film plastico**, con un **risparmio energetico del 20%** rispetto alla macchina precedente. Il rinnovamento delle linee di trasformazione dei film in sacchetti ha ridotto i tempi di fermo di circa **30 minuti per ogni ora di lavorazione complessiva**, con effetti diretti su produttività, capacità di risposta al mercato e contenimento dei costi.

Questi investimenti hanno generato un **vantaggio competitivo concreto**: SACME è oggi in grado di produrre di più, in meno tempo e con un minor consumo di risorse, consolidando la propria posizione nel mercato nazionale e internazionale. Come sottolinea il dott. Matteo Fusari, Chief Financial Officer del gruppo, “la nostra vera innovazione è la capacità di leggere i dati e usarli per prendere decisioni migliori. Le tecnologie ci aiutano, ma è la competenza delle persone che fa la differenza”.

Proprio la **formazione** ha rappresentato la leva abilitante di questo cambiamento. Attraverso il piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili*, l'azienda ha accompagnato i lavoratori in un percorso di aggiornamento mirato a sviluppare nuove competenze digitali, gestionali e ambientali. I dipendenti coinvolti hanno imparato a utilizzare il sistema MES, a interpretare le informazioni generate dai processi, a ottimizzare l'uso di materie prime ed energia, adottando un nuovo approccio alla gestione delle attività. La formazione ha quindi contribuito alla diffusione di un mindset digitale e sostenibile, fondato su efficienza, consapevolezza e miglioramento continuo.

Sotto il profilo organizzativo, SACME ha inoltre rafforzato la propria **cultura della qualità e della sicurezza**, ampliando il sistema di certificazioni già esistente con l'introduzione della **certificazione IFS (International Food Standard)**. Questo traguardo, raggiunto nonostante l'azienda non operi nel settore alimentare, è stato considerato strategico per l'allineamento delle procedure di pulizia, manutenzione, sicurezza e tutela ambientale a standard internazionali. Secondo Fusari, “è stata una rivoluzione organizzativa che ha richiesto sforzo e adattamento, ma che ha migliorato i processi e la consapevolezza di tutti”.

Le innovazioni introdotte si inseriscono in una strategia più ampia di **transizione green e digitale**, che mira a costruire un modello di impresa “smart & green”, dove tecnologia, sostenibilità e capitale umano agiscono in modo sinergico.

L'attenzione verso il mercato dei **biopolimeri e dei materiali riciclabili al 100%**, l'efficientamento energetico e la digitalizzazione delle linee produttive rappresentano oggi i pilastri della crescita futura di SACME, che continua a distinguersi per la capacità di anticipare le evoluzioni del settore e trasformare la complessità in opportunità di sviluppo.

In questa prospettiva, la formazione continua si conferma una scelta strategica: non un costo, ma un investimento sul futuro dell'impresa, sulle sue persone e sul suo ruolo nel promuovere una **competitività sostenibile** e una cultura industriale responsabile.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici di SACME S.p.A. si collocano nel quadro di un più ampio percorso di rinnovamento digitale e sostenibile, volto a integrare innovazione tecnologica e crescita delle competenze. In particolare, il piano formativo *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* ha rappresentato un tassello fondamentale nella

realizzazione di questa visione, poiché ha consentito di accompagnare il processo di digitalizzazione dei reparti produttivi con un percorso formativo mirato, condiviso e partecipato.

L'azienda ha individuato come priorità la transizione dalla gestione analogica alla gestione digitale della produzione, finalizzata a migliorare la tracciabilità, la sostenibilità e la qualità complessiva dei processi. In questa prospettiva, la formazione ha avuto un ruolo determinante per sostenere il cambiamento, fornendo ai lavoratori conoscenze e strumenti per governare l'evoluzione tecnologica in atto.

Gli obiettivi principali del piano hanno riguardato:

- **Acquisire conoscenze tecniche sull'utilizzo del sistema MES JGALILEO**, una piattaforma web-based che permette di monitorare e gestire digitalmente il ciclo di produzione, riducendo errori e dispersioni informative;
- **Gestire i cicli di lavorazione a bordo macchina** tramite interfacce HMI, in grado di visualizzare in tempo reale gli ordini di produzione e gli stati di avanzamento, favorendo una maggiore precisione e tempestività delle operazioni;
- **Integrare il sistema MES con l'ERP TECOM**, per garantire continuità di dati tra produzione e gestione, tracciabilità completa dell'approvvigionamento, controllo qualità e analisi dei KPI di performance;
- **Fornire competenze digitali e organizzative** per comprendere e utilizzare in modo efficace la nuova architettura ICT del gruppo, capace di connettere i reparti interni e favorire una comunicazione fluida anche con le altre aziende del Gruppo SACME (GRINPACK e ISO-CHEMICALS).

Attraverso queste azioni, la formazione ha contribuito a diffondere una cultura del dato e del miglioramento continuo, orientata a responsabilizzare le persone nella gestione dei processi e nel controllo dei risultati.

I processi aziendali coinvolti sono stati molteplici e trasversali:

- l'area **produzione**, per l'utilizzo del MES e la gestione operativa delle macchine;
- l'area **tecnica e di manutenzione**, per la lettura e l'analisi dei parametri produttivi;
- l'area **amministrativa e gestionale**, per l'integrazione dei dati di commessa e la rilevazione dei costi;
- l'area **logistica**, per la tracciabilità dei materiali e la riduzione dei tempi di passaggio tra fasi produttive.

I risultati conseguiti con la partecipazione al piano formativo sono tangibili e di ampio respiro:

- è stato implementato un **modello di gestione e tracciabilità digitale della produzione**, che consente di rilevare e condividere i dati in modo immediato tra i reparti;
- si è realizzata una **integrazione completa dei flussi di commessa**, eliminando il ricorso a supporti cartacei e riducendo gli sprechi;
- è stato introdotto un **sistema di monitoraggio in tempo reale** dei cicli di lavorazione, con la possibilità di misurare costi, performance e impatti ambientali;
- si è consolidata una **nuova consapevolezza ambientale e organizzativa**, che considera la digitalizzazione non solo uno strumento di efficienza ma anche di sostenibilità.

L'apprendimento si è tradotto in un effettivo cambiamento operativo: oggi i reparti dialogano tra loro attraverso una dashboard unica e condivisa, che consente di avere sotto controllo l'intero processo produttivo, di anticipare criticità e di garantire una maggiore puntualità nelle consegne.

Il piano *GREENSITION* ha inoltre generato effetti positivi sulla motivazione e sul senso di appartenenza dei lavoratori, che hanno percepito la formazione come un investimento sul proprio ruolo e sulle proprie competenze.

La possibilità di partecipare attivamente all'innovazione aziendale ha rafforzato il clima di collaborazione e ha reso più efficace il coordinamento tra funzioni diverse.

A conferma della visione partecipata che ha guidato il progetto, anche le parti sociali hanno avuto un ruolo rilevante: il Comitato Paritetico di Pilotaggio, composto da rappresentanti aziendali e sindacali, ha validato la progettazione delle attività e supervisionato l'attuazione del piano, assicurando che la formazione rispondesse realmente ai fabbisogni dell'impresa e delle persone coinvolte.

In conclusione, il piano formativo ha permesso a SACME di raggiungere un duplice obiettivo: da un lato, potenziare la propria competitività industriale attraverso la digitalizzazione dei processi e la riduzione dei costi; dall'altro, promuovere una cultura d'impresa sostenibile e inclusiva, in cui la formazione diventa un motore di sviluppo condiviso tra impresa, persone e territorio

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa realizzata da SACME S.p.A. con il piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* rappresenta un esempio concreto di come la formazione possa assumere un ruolo strategico nel sostenere i processi di innovazione industriale e di transizione sostenibile.

L'azienda ha saputo cogliere le opportunità offerte dal programma Fondimpresa per integrare tecnologia, competenze e cultura organizzativa, costruendo un modello di impresa capace di affrontare le sfide della digitalizzazione e della sostenibilità ambientale in modo sistemico.

L'introduzione del sistema **MES JGALILEO**, integrato con l'**ERP TECOM**, ha segnato una svolta nella gestione produttiva, rendendo la tracciabilità, la misurazione delle performance e il controllo dei costi elementi quotidiani della vita aziendale. La formazione ha accompagnato questo cambiamento passo dopo passo, consentendo alle persone di comprendere il senso delle trasformazioni e di acquisire le competenze necessarie per governarle.

Ciò che emerge dal monitoraggio è la capacità di SACME di **trasformare l'innovazione tecnologica in innovazione culturale**, diffondendo un nuovo modo di lavorare basato su collaborazione, responsabilità e attenzione all'impatto ambientale. L'apprendimento non è rimasto confinato alle aule, ma si è tradotto in comportamenti, linguaggi e prassi condivise nei reparti, creando un circuito virtuoso tra competenze, risultati e valori aziendali.

Il piano formativo ha inoltre contribuito a rafforzare la coerenza interna del gruppo SACME, favorendo l'allineamento di pratiche e procedure tra le diverse società e consolidando l'identità di un sistema industriale integrato, capace di muoversi in modo unitario verso obiettivi comuni.

La collaborazione con le parti sociali ha garantito trasparenza, partecipazione e coerenza rispetto ai fabbisogni reali dei lavoratori, confermando l'importanza di una governance condivisa dei processi di crescita.

Nel complesso, l'esperienza di SACME dimostra che la competitività non si misura solo in termini economici, ma anche nella capacità di anticipare il cambiamento, di investire nel capitale umano e di integrare la sostenibilità nelle scelte produttive e gestionali. La formazione, in questo contesto, si è rivelata la chiave per dare concretezza alla visione strategica dell'azienda: **una fabbrica intelligente, efficiente e responsabile, dove tecnologia e persone crescono insieme.**

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi che ha dato origine al piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* è stata condotta con un approccio metodologico strutturato e partecipato, che ha visto la collaborazione diretta tra il Soggetto Attuatore Gruppo Formazione, la direzione di SACME S.p.A. e il dott. Matteo Fusari, referente aziendale e responsabile amministrativo-finanziario del gruppo.

Il percorso di analisi si è articolato in due fasi complementari. Nella prima fase è stata effettuata una lettura del contesto territoriale e settoriale, volta a identificare le competenze emergenti nel comparto della plastica e dell'imballaggio alla luce delle sfide della transizione ecologica e della digitalizzazione dei processi industriali. La seconda fase ha riguardato la diagnosi interna, realizzata attraverso incontri di confronto con la direzione, i responsabili di reparto e i tecnici di produzione, finalizzati a definire il fabbisogno specifico di competenze e gli strumenti tecnologici più idonei a supportare il processo di innovazione già avviato in azienda.

Da questa analisi è emerso un obiettivo prioritario: **digitalizzare in chiave sostenibile l'intero ciclo produttivo**, passando da una gestione analogica dei dati e delle commesse a un sistema integrato e interconnesso, capace di garantire tracciabilità, controllo e sostenibilità operativa.

La rilevazione dei fabbisogni è stata accompagnata da un'attività di consulenza tecnica e organizzativa volta a individuare i punti di forza e le aree di miglioramento dei processi interni. È stato così possibile mappare il gap di competenze rispetto all'introduzione del nuovo gestionale MES JGALILEO, una piattaforma in grado di collegare in modo automatico macchine, persone e flussi informativi.

Come racconta il dott. Fusari, "il cambiamento del gestionale è avvenuto dopo un'attenta analisi: ci siamo accorti che molti problemi finali derivavano da errori a monte. Il nuovo sistema ci ha permesso di capire dove nascevano le criticità e di fare formazione mirata alle persone coinvolte. Oggi i dati vengono condivisi in plenaria e ciascuno si sente più responsabile del proprio operato."

Il sistema **JGALILEO MES**, integrato con l'**ERP TECOM**, raccoglie in tempo reale i dati di produzione, rileva le performance di ogni postazione, individua eventuali errori operativi (ad esempio scarichi scorretti delle bobine) e genera **report statistici settimanali** che consentono di monitorare l'andamento e programmare azioni di miglioramento. L'utilizzo di questi report è diventato anche uno strumento formativo, che stimola il confronto e la crescita interna: le persone vedono i risultati, comprendono dove intervenire e partecipano attivamente al miglioramento continuo.

A supporto di questo processo, sono stati adottati strumenti metodologici innovativi come le **interviste comportamentali (Interview People Analytics)** e le **survey interne**, finalizzate ad analizzare le competenze trasversali, la percezione dei ruoli e le esigenze di aggiornamento. I dati raccolti sono stati successivamente elaborati e sintetizzati in report aggregati per uffici e reparti, dai quali è stato definito un Action Plan di miglioramento organizzativo.

Le principali azioni formative individuate hanno riguardato tre aree chiave:

1. Il software JGALILEO: efficientamento delle produzioni e riduzione dell'impatto ambientale delle lavorazioni – 100 ore;
2. L'organizzazione digitalizzata della commessa – 50 ore;
3. ECM: le tecnologie digitali paperless per la conservazione e archiviazione dei documenti – 100 ore.

I corsi, erogati in **aula e training on the job**, hanno coinvolto principalmente responsabili e addetti alla produzione, alla logistica, all'amministrazione, al controllo di gestione e ai sistemi di qualità. La metodologia esperienziale ha permesso di consolidare le competenze direttamente sul campo, favorendo un apprendimento immediato e duraturo.

Dal punto di vista didattico, la formazione è stata arricchita da momenti di analisi dei dati reali di produzione, utilizzati per comprendere le cause di errore e per progettare soluzioni operative condivise. Questa modalità ha reso i partecipanti protagonisti del miglioramento, alimentando senso di responsabilità, spirito di squadra e motivazione.

Il livello di gradimento registrato è stato molto elevato: i questionari di valutazione somministrati al termine di ogni corso hanno evidenziato una soddisfazione generale e una percezione diffusa di utilità immediata dei contenuti appresi. Tutti i partecipanti hanno sostenuto test di valutazione e hanno ottenuto certificazione delle competenze, a conferma della piena coerenza tra obiettivi e risultati.

Nel complesso, l'analisi e la successiva progettazione hanno generato un processo virtuoso di innovazione partecipata. SACME ha saputo utilizzare la formazione non solo come strumento di aggiornamento, ma come leva di cambiamento organizzativo, capace di migliorare la produttività, la comunicazione interna e la consapevolezza ambientale.

La formazione, in questo contesto, è diventata parte integrante della strategia aziendale di sviluppo sostenibile e digitale.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

La fase di progettazione del piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* ha tradotto in azioni formative concrete gli obiettivi strategici delineati dall'azienda: rendere i processi produttivi più digitali, più tracciabili e più sostenibili. Sotto la guida del dott. Matteo Fusari, referente aziendale del piano, e in costante collaborazione con il Soggetto Attuatore Gruppo Formazione, la progettazione è stata costruita a partire dai fabbisogni individuati nella fase preliminare di analisi, valorizzando le esigenze operative dei reparti e il potenziale di crescita del capitale umano.

La formazione è stata concepita non come un momento separato dall'attività lavorativa, ma come un processo di accompagnamento continuo al cambiamento tecnologico e organizzativo. L'introduzione del nuovo sistema gestionale MES JGALILEO, integrato con l'ERP TECOM, ha rappresentato la base del percorso, ma il vero obiettivo è stato trasformare le persone in protagonisti consapevoli del cambiamento, capaci di leggere i dati, interpretare le informazioni e agire in modo coerente con le nuove logiche digitali.

Le tre azioni formative realizzate – dedicate rispettivamente al software JGALILEO, all'organizzazione digitalizzata della commessa e alle tecnologie ECM per la gestione paperless dei documenti – hanno coinvolto in modo trasversale figure tecniche, amministrative e di controllo. Le lezioni teoriche si sono alternate a momenti pratici nei reparti, permettendo ai partecipanti di sperimentare direttamente le applicazioni del nuovo sistema gestionale, di comprendere la correlazione tra i diversi reparti e di osservare in tempo reale i benefici derivanti dalla tracciabilità dei dati.

Il metodo formativo scelto ha privilegiato l'apprendimento esperienziale: oltre l'80% delle ore è stato dedicato al training on the job, con attività mirate alla risoluzione di problemi concreti, analisi dei dati reali di produzione e simulazioni operative. I docenti, selezionati per la loro competenza specialistica sulle tecnologie introdotte, hanno agito non solo come formatori, ma anche come facilitatori del cambiamento, stimolando la riflessione e la partecipazione attiva.

L'efficacia di questo approccio si è manifestata anche sul piano comportamentale. I dati raccolti dal sistema JGALILEO venivano periodicamente condivisi in plenaria, evidenziando in modo trasparente le performance e le eventuali criticità. Questo ha generato un effetto positivo di responsabilizzazione diffusa: i lavoratori hanno percepito il proprio ruolo come parte integrante del risultato complessivo, adottando comportamenti più attenti, collaborativi e consapevoli. Come ha sottolineato il dott. Fusari, “la vera efficacia della formazione è arrivata quando le persone hanno visto nei dati la rappresentazione del proprio lavoro. Vedere gli errori e capire come correggerli ha generato consapevolezza e senso di responsabilità.”

Il monitoraggio dell'apprendimento è stato costante lungo tutto il percorso, con verifiche in itinere, test finali e questionari di gradimento. Dai risultati è emerso un elevato livello di soddisfazione dei partecipanti, che hanno riconosciuto nella formazione un'esperienza utile, concreta e immediatamente applicabile al proprio lavoro quotidiano. Anche il soggetto attuatore ha rilevato, attraverso le prove di valutazione, un significativo miglioramento delle competenze digitali, gestionali e ambientali dei lavoratori.

L'adozione della piattaforma MES e la formazione correlata hanno prodotto risultati misurabili: una riduzione degli errori di produzione, tempi di risposta più rapidi, maggiore tracciabilità dei dati e un miglioramento generale della qualità. Ancora più importante, la formazione ha favorito una **trasformazione culturale**, orientando le persone verso una gestione basata sull'evidenza, sul dato e sulla collaborazione interfunzionale.

Oggi SACME dispone di un sistema di competenze diffuso e aggiornato, in grado di sostenere la crescita tecnologica dell'impresa e di tradurre l'innovazione in risultati concreti. La formazione, grazie alla visione integrata del progetto *GREENSITION*, è divenuta parte integrante della strategia aziendale, con un impatto positivo sia sulla produttività sia sulla cultura organizzativa.

3.3 Considerazioni riepilogative

La realizzazione del piano formativo *GREENSITION* ha rappresentato per SACME un momento di svolta nella propria evoluzione verso modelli produttivi più digitali e sostenibili. L'intero percorso ha confermato che la **formazione continua** è lo strumento più efficace per accompagnare le trasformazioni tecnologiche e per rendere partecipi le persone dei cambiamenti che ne derivano.

Attraverso un'attenta progettazione, la formazione è riuscita a integrare innovazione, sostenibilità e miglioramento organizzativo, traducendo la strategia aziendale in azioni formative coerenti e di alto impatto. L'esperienza ha mostrato come l'apprendimento possa diventare una leva di crescita collettiva: non solo sviluppo di competenze tecniche, ma costruzione di un linguaggio comune, di nuove abitudini e di una visione condivisa del lavoro.

La metodologia formativa adottata, che ha unito momenti d'aula, sperimentazione diretta e analisi dei dati reali di produzione, ha reso il percorso estremamente efficace. Il coinvolgimento del personale in tutte le fasi – dalla progettazione alla verifica dei risultati – ha rafforzato il senso di appartenenza e ha consolidato la collaborazione tra funzioni diverse, in un clima di fiducia e responsabilità reciproca.

La valutazione complessiva del piano evidenzia un'elevata coerenza tra obiettivi, attività e risultati: le competenze acquisite hanno trovato immediata applicazione nei processi aziendali, contribuendo a rendere più fluida la gestione della produzione, più sostenibile l'organizzazione del lavoro e più consapevole l'intera comunità aziendale.

In conclusione, *GREENSITION* ha rappresentato per SACME non soltanto un progetto formativo, ma un percorso di evoluzione aziendale, capace di unire persone, processi e tecnologie in una visione comune di futuro. Il successo del piano si misura non solo nelle competenze certificate, ma soprattutto nel cambiamento osservabile nel modo di lavorare, comunicare e prendere decisioni. La formazione, in questa esperienza, è diventata una vera infrastruttura di innovazione: un motore silenzioso ma essenziale per garantire continuità, qualità e sostenibilità nel tempo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'impatto del piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* all'interno di SACME S.p.A. è stato evidente sin dalle prime settimane successive alla conclusione dei percorsi formativi. La formazione ha rappresentato un punto di svolta non solo per i processi produttivi, ma anche per le dinamiche interne, rafforzando il dialogo tra le persone, la condivisione dei dati e la consapevolezza collettiva del valore della sostenibilità.

Dal punto di vista operativo, l'introduzione e l'utilizzo diffuso del sistema MES JGALILEO ha trasformato il modo di lavorare dei reparti produttivi. Gli operatori hanno imparato a leggere i dati in tempo reale, a riconoscere le anomalie e a intervenire tempestivamente, evitando errori o sprechi. Un esempio concreto citato dal dott. Fusari riguarda la gestione delle bobine di film plastico: prima della formazione, gli scarti dovuti a errori di programmazione o a errate impostazioni di macchina erano frequenti; oggi, grazie ai report generati dal sistema, gli addetti riescono a capire subito dove si è verificato l'errore e a correggerlo autonomamente. Questo ha ridotto i fermi macchina e migliorato la qualità complessiva del prodotto.

Un altro cambiamento significativo è emerso nella comunicazione tra reparti. Il passaggio dalla gestione cartacea a quella digitale ha eliminato molte ambiguità e ritardi: le informazioni circolano ora in tempo reale, accessibili a tutti i livelli aziendali. Le riunioni di produzione, un tempo limitate alla verifica dei problemi, sono diventate momenti di confronto sui dati e di pianificazione condivisa.

Gli operatori parlano la stessa "lingua del dato", si confrontano sulle performance e contribuiscono con proposte di miglioramento.

Secondo la dott.ssa Silvia Baron, responsabile delle risorse umane, "la formazione è stata un'occasione preziosa per conoscersi meglio tra colleghi e per sentirsi parte di un progetto comune. In reparto si è creato un clima più coeso, più aperto al dialogo e alla collaborazione. Tutti si sono sentiti coinvolti, anche chi inizialmente era più diffidente verso la tecnologia."

Questo cambiamento relazionale rappresenta uno degli effetti più rilevanti del piano: la formazione ha avvicinato funzioni che in passato operavano in modo parallelo, favorendo una integrazione trasversale tra produzione, logistica, qualità e amministrazione. La tracciabilità digitale delle attività ha rafforzato anche il rapporto di fiducia tra management e operatori: ogni lavoratore è oggi consapevole del proprio contributo al risultato finale e ha gli strumenti per monitorarlo.

In termini di impatto organizzativo, il progetto ha portato alla nascita di una **nuova routine operativa** basata sul monitoraggio continuo e sul miglioramento costante. Ogni settimana vengono analizzati i dati di produzione, i report del MES e gli indicatori di performance, individuando non solo le criticità ma anche i progressi raggiunti. Gli operatori partecipano attivamente a questi momenti, segnalando anomalie e proponendo soluzioni. Questo approccio ha rafforzato il senso di responsabilità individuale e la partecipazione ai processi decisionali.

Dal punto di vista culturale, si è sviluppata una nuova mentalità orientata al dato, alla precisione e alla sostenibilità. Le persone hanno capito che ridurre uno scarto, ottimizzare un ciclo di lavorazione o evitare la stampa di un documento non sono solo azioni di efficienza, ma gesti concreti di rispetto verso l'ambiente e di miglioramento collettivo.

Un esempio significativo è emerso nel reparto confezionamento, dove, grazie alla digitalizzazione dei flussi e alla formazione ricevuta, un gruppo di operatori ha proposto e testato una nuova procedura di cambio bobina, riducendo del 15% i tempi di attesa e migliorando la continuità del ciclo. Questa iniziativa, nata dal basso, è stata poi estesa ad altre linee produttive, diventando una buona pratica interna.

Nel complesso, i benefici osservati possono essere riassunti in tre dimensioni principali:

- **efficienza produttiva**, grazie alla riduzione degli sprechi e alla maggiore tempestività degli interventi;
- **trasparenza gestionale**, garantita dalla condivisione dei dati e dal controllo digitale dei processi;
- **coesione organizzativa**, alimentata dalla collaborazione e dal confronto continuo tra colleghi.

Come evidenzia Fusari, “oggi l’azienda è più ordinata, più consapevole e più pronta a crescere. La formazione non è stata un episodio isolato, ma l’inizio di un modo diverso di lavorare, dove la tecnologia è al servizio delle persone, non il contrario.”

4.2 Considerazioni riepilogative

La valutazione complessiva dell’impatto della formazione in SACME S.p.A. restituisce l’immagine di un’esperienza riuscita e profondamente trasformativa. Il piano *GREENSITION* ha saputo unire innovazione tecnologica e sviluppo umano, generando risultati concreti sia sul piano operativo sia su quello culturale.

La formazione ha funzionato perché è stata **calata nella realtà dell’azienda**, costruita sui processi reali e accompagnata da una leadership presente e attenta. Non si è trattato di “fare corsi”, ma di costruire competenze per gestire il cambiamento. Le persone hanno visto i risultati delle proprie azioni, hanno capito come il loro lavoro influisce sull’insieme e hanno percepito la fiducia dell’azienda nel loro contributo.

Ha funzionato anche perché ha creato **connessioni**: tra reparti, tra colleghi, tra persone e tecnologie. L’interazione costante, la possibilità di vedere i dati e confrontarsi apertamente hanno generato una cultura più trasparente e collaborativa, in cui gli errori non sono più percepiti come colpe ma come occasioni di apprendimento.

Inoltre, l’impatto non si è limitato all’ambito produttivo. La formazione ha rafforzato l’identità del gruppo, rendendo i lavoratori più partecipi delle scelte aziendali e più consapevoli dei valori che guidano l’impresa: qualità, sostenibilità, responsabilità e innovazione. La dott.ssa Baron ha sottolineato che “questo progetto ha migliorato non solo i processi, ma anche le relazioni: oggi le persone si conoscono meglio, si aiutano di più, e c’è un senso di appartenenza che prima era meno percepito.”

Nel contesto più ampio della transizione ecologica e digitale, l’esperienza di SACME dimostra come la formazione possa diventare una leva di competitività sostenibile, capace di produrre effetti misurabili e, al tempo stesso, un cambiamento profondo nei comportamenti e nella cultura aziendale. In questo senso, *GREENSITION* ha rappresentato un laboratorio di innovazione a tutto tondo: ha reso i processi più efficienti, le persone più competenti e l’organizzazione più coesa, aprendo la strada a nuove prospettive di sviluppo e a una crescita realmente integrata tra tecnologia, qualità e benessere lavorativo.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Il piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* ha rappresentato per SACME S.p.A. un’occasione concreta per trasformare l’innovazione tecnologica in innovazione culturale. La formazione ha agito come un vero e proprio abilitatore del cambiamento, rendendo possibile l’allineamento tra processi, persone e obiettivi aziendali.

Il primo elemento che ha favorito il successo del piano è stato il coinvolgimento diretto e continuativo del management, che ha creduto nella formazione come leva strategica per rendere sostenibile la trasformazione digitale. In particolare, il ruolo del dott. Matteo Fusari, in qualità di referente aziendale, è stato determinante: la sua presenza costante nelle fasi di progettazione, monitoraggio e valutazione ha garantito coerenza, tempestività e un clima di partecipazione attiva.

Altro fattore decisivo è stata la metodologia formativa esperienziale, centrata sul principio del *learning by doing*. L'integrazione tra lezioni d'aula e attività pratiche nei reparti produttivi ha permesso ai lavoratori di apprendere in modo immediato, sperimentando sul campo le potenzialità del nuovo sistema MES JGALILEO e comprendendo l'impatto reale delle innovazioni introdotte. La possibilità di analizzare i dati di produzione, di monitorare gli indicatori di qualità e di visualizzare i propri risultati ha reso la formazione tangibile, misurabile e motivante.

La formazione ha inoltre favorito la costruzione di una nuova cultura organizzativa, fondata sulla collaborazione, sulla trasparenza e sulla condivisione dei dati. Il lavoro congiunto tra reparti – produzione, logistica, qualità e amministrazione – ha rafforzato il senso di squadra e ridotto la distanza tra funzioni operative e gestionali. Come ha osservato la dott.ssa Silvia Baron, responsabile HR, “questo piano ha permesso alle persone di conoscersi meglio, di parlarsi di più e di sentirsi parte di un progetto comune”.

Sul piano tecnologico, l'introduzione del sistema gestionale integrato JGALILEO–TECOM ha rappresentato un elemento abilitante fondamentale: la piattaforma non è solo uno strumento operativo, ma un ambiente di apprendimento continuo. Ogni errore rilevato, ogni dato analizzato diventa occasione di crescita, di confronto e di miglioramento collettivo.

Accanto ai fattori positivi, il percorso non è stato privo di **criticità**. Nelle prime fasi, alcuni operatori hanno mostrato difficoltà nell'adattarsi al nuovo sistema digitale, temendo che la tecnologia potesse “sostituire” l'esperienza. In realtà, la formazione ha svolto un ruolo decisivo nel ribaltare questa percezione: esercitazioni pratiche, tutoraggio interno e confronto costante hanno trasformato la resistenza in consapevolezza. Con il tempo, gli stessi lavoratori che inizialmente si mostravano più diffidenti sono diventati punti di riferimento per i colleghi, contribuendo a consolidare una cultura positiva del cambiamento.

Anche sul piano organizzativo, la gestione dei tempi formativi – da conciliare con i turni produttivi – ha richiesto flessibilità e coordinamento. La collaborazione tra la direzione e il soggetto attuatore ha permesso di superare tali difficoltà, pianificando le attività in modo dinamico e garantendo la piena partecipazione dei reparti senza rallentare la produzione.

Nel complesso, la formazione in SACME ha funzionato perché è stata vissuta come un processo condiviso, non imposto; perché ha parlato il linguaggio delle persone e ha reso visibili i risultati; e perché è riuscita a unire innovazione tecnologica, partecipazione e sostenibilità, tre dimensioni che rappresentano oggi la base identitaria del gruppo.

A completamento dell'analisi qualitativa, la seguente tabella SWOT sintetizza i principali fattori che hanno influenzato la riuscita del piano formativo, evidenziando le leve di successo, le criticità incontrate e le prospettive future.

Schema SWOT Analisi SWOT della formazione

STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)	WEAKNESSES (DEBOLEZZE)
• Forte commitment della direzione aziendale e coinvolgimento attivo del referente del piano. • Chiarezza strategica e coerenza tra obiettivi formativi e innovazione tecnologica. • Metodologia didattica esperienziale, con prevalenza di training on the job. • Utilizzo di dati reali di produzione come leva di apprendimento e miglioramento. • Elevato livello di partecipazione, soddisfazione e	• Iniziale resistenza al cambiamento da parte di alcune figure operative meno digitali. • Necessità di un periodo di adattamento per la piena familiarità con il sistema MES. • Difficoltà nella conciliazione tra orari formativi e ritmi produttivi. • Esigenza di una comunicazione più uniforme nelle prime fasi del progetto.

STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)	WEAKNESSES (DEBOLEZZE)
responsabilizzazione del personale. • Consolidamento di una cultura collaborativa e orientata al dato.	
OPPORTUNITIES (OPPORTUNITÀ)	THREATS (MINACCE)
• Sviluppo di competenze digitali e ambientali trasferibili anche ad altre società del gruppo. • Rafforzamento della cultura della qualità, della sostenibilità e del miglioramento continuo. • Possibilità di evolvere verso sistemi predittivi e di analisi avanzata dei processi produttivi.	• Rapida evoluzione tecnologica che impone aggiornamenti costanti. • Rischio di dispersione del know-how se non consolidato attraverso percorsi continuativi. • Pressione competitiva del mercato che può ridurre il tempo disponibile per la formazione. • Necessità di mantenere nel tempo il coinvolgimento e la motivazione del personale..

In conclusione, la formazione realizzata con *GREENSITION* ha dimostrato che gli elementi abilitanti di un piano di successo risiedono nella sinergia tra direzione e lavoratori, nella coerenza tra innovazione e competenze, e nella capacità di trasformare le criticità in occasioni di crescita.

L'esperienza di SACME mostra come la formazione possa diventare una vera e propria infrastruttura strategica dell'impresa: un luogo di apprendimento permanente dove la tecnologia alimenta la conoscenza e la conoscenza genera valore sostenibile.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza formativa realizzata da SACME S.p.A. all'interno del piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* può essere riconosciuta come una vera e propria buona prassi aziendale per la qualità dei risultati conseguiti, la coerenza metodologica e la possibilità di trasferimento in altri contesti. La formazione ha saputo generare un cambiamento profondo nella cultura organizzativa e nei comportamenti quotidiani delle persone, dimostrando che l'innovazione tecnologica trova la sua piena efficacia solo quando si traduce in conoscenza condivisa e in nuove modalità di lavorare insieme.

La buona prassi emersa riguarda la **capacità dell'azienda di utilizzare i dati di produzione come strumento di apprendimento e miglioramento continuo**. Durante le attività formative, i report generati dal sistema gestionale MES JGALILEO sono stati utilizzati come materiali di lavoro per analizzare gli errori più ricorrenti, individuarne le cause e comprendere i meccanismi che portano all'efficienza o allo spreco. I dati non sono stati percepiti come elementi di controllo, ma come opportunità di crescita: i partecipanti hanno potuto leggere, interpretare e discutere i risultati del proprio operato, riconoscendo il valore della trasparenza e del confronto. Questo approccio ha sviluppato un forte senso di responsabilità individuale e collettiva, trasformando il monitoraggio tecnico in un percorso di apprendimento organizzativo.

La formazione ha funzionato anche come spazio di incontro tra reparti, favorendo un dialogo più aperto e la condivisione di pratiche virtuose. In particolare, il confronto costante sui dati ha reso possibile un linguaggio comune tra funzioni diverse – produzione, logistica, qualità e amministrazione – e ha consolidato una cultura basata su collaborazione, precisione e sostenibilità. Come ha ricordato la dott.ssa **Silvia Baron**, responsabile HR, la formazione è stata “un'occasione preziosa per conoscersi meglio tra colleghi e per scoprire quanto il proprio contributo sia essenziale nel raggiungimento degli obiettivi comuni”.

Gli elementi che rendono questa pratica efficace e replicabile sono molteplici. In primo luogo, la **stretta integrazione tra formazione e innovazione tecnologica**, che ha permesso di apprendere lavorando, di collegare ogni concetto teorico all'uso concreto del nuovo sistema gestionale. In secondo luogo, la **dimensione**

partecipativa e interfunzionale, che ha trasformato i corsi in un laboratorio di confronto permanente. Infine, la **centralità del dato come strumento educativo**, che ha introdotto una forma di apprendimento oggettiva, condivisa e verificabile. La pratica è risultata efficace non solo sul piano tecnico, ma anche su quello relazionale: i lavoratori si sono sentiti parte attiva del cambiamento e hanno contribuito a consolidare una nuova mentalità aziendale fondata sulla collaborazione e sulla consapevolezza.

La **replicabilità** di questa buona prassi è alta. Il modello proposto da SACME può essere adottato da altre realtà industriali che intendano digitalizzare i propri processi o avviare percorsi di transizione 4.0, poiché non dipende esclusivamente dalla tecnologia utilizzata ma dall'approccio metodologico. L'idea di utilizzare i dati di processo come base per la formazione e la riflessione collettiva può essere facilmente adattata ad altri settori produttivi e organizzativi. Anche la **trasferibilità** è elevata, poiché la prassi valorizza un principio universale: quello dell'apprendimento continuo basato sull'osservazione e sul miglioramento condiviso.

Le criticità riscontrate sono state limitate e si sono concentrate soprattutto nelle prime fasi di implementazione, quando alcuni operatori mostravano difficoltà di adattamento al nuovo sistema digitale. Questa iniziale resistenza è stata superata attraverso attività di accompagnamento mirate, esercitazioni pratiche e un costante sostegno da parte dei tutor interni, che hanno guidato i colleghi nella comprensione delle logiche del nuovo sistema. Anche la gestione dei tempi formativi, in parallelo con i turni produttivi, ha richiesto un attento coordinamento, ma l'azienda ha saputo rispondere con flessibilità e pianificazione mirata, garantendo la partecipazione di tutti.

Nel complesso, la buona prassi formativa di SACME dimostra che la formazione può diventare un **dispositivo di apprendimento organizzativo continuo**, in cui le persone imparano non solo attraverso i contenuti proposti, ma soprattutto attraverso l'osservazione dei propri risultati e la condivisione dei miglioramenti. È un modello che unisce concretezza e innovazione, misurabilità e partecipazione, e che si fonda sull'idea che la conoscenza più efficace è quella che nasce dal lavoro e ritorna al lavoro. La sua forza risiede nella semplicità e nella replicabilità: un esempio concreto di come la formazione possa generare valore duraturo e trasferibile, contribuendo alla costruzione di un'impresa più consapevole, sostenibile e capace di apprendere.

5.3 Conclusioni

L'esperienza formativa realizzata da SACME S.p.A. nel quadro del piano *GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili* rappresenta un esempio compiuto di come la formazione possa diventare leva di cambiamento reale e strumento strategico di innovazione. L'intervento non si è limitato a un aggiornamento tecnico o gestionale, ma ha accompagnato l'azienda in un percorso di trasformazione profonda, in cui la digitalizzazione dei processi si è intrecciata con la crescita delle persone e con l'evoluzione della cultura organizzativa.

La formazione ha avuto la capacità di tradurre la complessità della transizione ecologica e digitale in esperienze quotidiane, comprensibili e applicabili da tutti. Attraverso la partecipazione attiva, il lavoro sui dati reali e la condivisione dei risultati, i lavoratori hanno acquisito non solo nuove competenze, ma anche un modo diverso di leggere e interpretare il proprio lavoro. La tecnologia è diventata un linguaggio comune, un ponte tra reparti e funzioni, uno strumento per comunicare meglio e per agire in modo più consapevole.

Ciò che emerge con forza dal percorso di *GREENSITION* è la **maturità raggiunta dall'organizzazione nel gestire il cambiamento**. L'azienda ha dimostrato che la formazione è efficace quando è coerente con le strategie di sviluppo, quando coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione e quando genera risultati visibili nei comportamenti e nei processi. In SACME la formazione è stata costruita attorno a obiettivi concreti, con un approccio metodologico che ha messo al centro l'esperienza, l'osservazione e la responsabilità condivisa.

Un ulteriore elemento di valore è rappresentato dalla **continuità**. La formazione non si è esaurita con la chiusura del piano, ma ha innescato un processo di apprendimento permanente che oggi prosegue spontaneamente nei reparti, nelle riunioni di produzione e nelle attività di miglioramento interno. Le persone continuano a confrontarsi

sui dati, a proporre soluzioni, a rivedere le procedure: è la prova che la conoscenza, una volta sedimentata, può diventare comportamento stabile e generativo.

La buona prassi individuata – l'uso dei dati come leva formativa e partecipativa – costituisce una metodologia esportabile, capace di ispirare altre realtà industriali che si trovano a gestire processi di digitalizzazione. La forza di questa esperienza sta nella sua semplicità e nella sua efficacia: imparare osservando, condividere per migliorare, misurare per crescere. È un modello che può essere replicato perché si fonda su principi universali – trasparenza, responsabilità, collaborazione – e perché dimostra che la vera innovazione nasce dalle persone e dal loro modo di lavorare insieme.

Nel complesso, la formazione in SACME ha generato un impatto che va oltre i risultati tecnici: ha rafforzato l'identità aziendale, migliorato la qualità del clima interno e reso più consapevole la relazione tra efficienza produttiva e sostenibilità ambientale. L'impresa è uscita dal percorso più moderna, più integrata e più capace di valorizzare il proprio capitale umano come risorsa strategica.

In conclusione, il caso SACME conferma che la **formazione, quando è pensata come investimento culturale e non come adempimento formale**, è in grado di produrre cambiamenti autentici, duraturi e condivisi. È nella capacità di connettere tecnologia e persone, obiettivi e valori, che la formazione trova la sua forza più grande: quella di rendere il futuro sostenibile una possibilità concreta, quotidiana e misurabile.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Bibliografia

- **Fondimpresa** (2022), *Avviso 4/2022 – Competitività, Transizione Verde e Digitale*, Roma.
- **Fondimpresa** (2023), *Linee guida per la redazione delle Storie di Formazione – Monitoraggio Valutativo*, Roma.
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** (2021), *Piano Nazionale Nuove Competenze*, Roma.
- **Unione Europea** (2019), *Green Deal Europeo – Comunicazione della Commissione COM(2019) 640 final*, Bruxelles.
- **OECD** (2020), *Skills Outlook 2020: Thriving in a Digital World*, OECD Publishing, Parigi.
- **Unioncamere – ANPAL** (2023), *Rapporto Excelsior: Le competenze per la Transizione Verde e Digitale*, Roma.
- **RINA S.p.A.** (2020), *Best-4 Certified Integrated System – Manuale di riferimento per la qualità, l'ambiente e la responsabilità sociale*, Genova.
- **Gruppo Formazione S.r.l.** (2024), *Relazione finale del Piano GREENSITION – Nuovi processi produttivi ecocompatibili*, Padova.
- **SACME S.p.A.** (2024), *Documentazione interna e interviste al personale aziendale* (Matteo Fusari, Silvia Baron).
- **Turazza E.** (2025), *Monitoraggio valutativo “Storie di Formazione” – SACME S.p.A.*, Verona.

Sitografia

- **Fondimpresa** – Portale ufficiale: <https://www.fondimpresa.it>
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** – PNRR e politiche per la transizione verde: <https://www.lavoro.gov.it>
- **Unione Europea – Green Deal e Agenda 2030**: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it
- **Istat – Indicatori di sostenibilità e innovazione**: <https://www.istat.it/it/archivio/sostenibilita>
- **INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche** – Ricerca e pubblicazioni sulla formazione continua: <https://inapp.org>
- **Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior**: <https://www.unioncamere.gov.it>
- **RINA S.p.A. – Certificazioni Best4 e Sistemi Integrati**: <https://www.rina.org>
- **Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica** – Transizione ecologica e imprese sostenibili: <https://www.mase.gov.it>
- **ANPAL Servizi** – Monitoraggi e pratiche formative: <https://www.anpalservizi.it>
- **OECD – Formazione e digital transformation**: <https://www.oecd.org>