

## **AT SARDEGNA**

### **AZIENDA: SUGHERIFICIO MOLINAS**

**F.A.R.E. - Formare le Aziende per Reagire  
all’Emergenza**

## **Team di Monitoraggio**

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei esperta nell'ambito della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

Dott.ssa Eleonora Vanni formazione nell'ambito delle metodologie didattiche

## Sommario

|  |    |
|--|----|
| Capitolo 1 INTRODUZIONE .....  | 4  |
| Capitolo 2 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua .....                 | 6  |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....                                     | 6  |
| 2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione.....                             | 7  |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione .....                                 | 9  |
| 2.4 Considerazioni riepilogative .....   | 10 |
| Capitolo 3 Il Piano Formativo.....   | 12 |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno metodologie e risultati .....                             | 12 |
| 3.2 Il Processo Formativo Della Progettazione Alla Valutazione Degli Esiti .....       | 16 |
| 3.3 Considerazioni riepilogative .....   | 18 |
| Capitolo 4 L'impatto della formazione.....   | 18 |
| 4.1 L'impatto della formazione .....   | 18 |
| 4.2 Considerazioni riepilogative .....   | 18 |
| 5 Conclusioni.....   | 19 |
| 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione ..... | 19 |
| 5.2 Le Buone Prassi Formative Aziendali.....   | 19 |
| 5.3 Conclusioni .....  | 20 |
| Bibliografia.....  | 23 |

## Capitolo 1 INTRODUZIONE

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato le attività relative all'azione formativa appartenente al due piano finanziato attraverso le risorse del Conto di Sistema, come indicato nell'Avviso 1/2020. La relazione qui presentata si focalizza sul Piano Edugov, in particolare sull'iniziativa denominata F.A.R.E. - Formare le Aziende per Reagire all'Emergenza, con un focus specifico sulle attività svolta dal sugherificio Molinas.

Il soggetto attuatore del piano, il Consorzio Edugov sin dalla sua fondazione nel 2003, si impegna a sostenere le imprese durante i cambiamenti organizzativi, la ristrutturazione dei processi produttivi, diversificazione e innovazione dei prodotti, nonché lo sviluppo di nuove competenze e professionalità. L'obiettivo è rispondere in modo tempestivo e mirato alle esigenze di formazione a tutti i livelli, promuovendo interventi mirati sia per chi entra nel mondo del lavoro sia per chi desidera aggiornare le proprie competenze già acquisite.

Attenzione particolare si rivolge ai mutamenti del mercato, all'evoluzione normativa e alle esigenze formative personali e professionali. Il Consorzio Edugov è vicino alle esigenze delle imprese che sono attente allo sviluppo a lungo termine del proprio business e della propria competitività. Per coloro che aspirano alla crescita personale e professionale, offre iniziative formative di aggiornamento, riqualificazione e specializzazione in linea con le richieste del mercato del lavoro e delle aziende.

Per Edugov, obiettivo fondamentale è promuovere la cultura della formazione come leva strategica per lo sviluppo sia delle organizzazioni che delle persone. In un mercato sempre più complesso e globale, la ricerca e l'innovazione sono repute essenziali per competere in modo efficace, e fornisce soluzioni di formazione che rispondano a questa crescente necessità.

L'obiettivo principale del piano territoriale F.A.R.E. è stato fornire sostegno all'azienda beneficiaria e ai lavoratori durante la fase di ripresa post Covid; elevare il livello di competitività attraverso lo sviluppo di competenze specifiche, indispensabili per implementare interventi strategici nei settori della **QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI, DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI E DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA.**

L'analisi del contesto e dei bisogni aziendali ha permesso di identificare gli **OBIETTIVI GENERALI** legati al contesto imprenditoriale, individuando le priorità specifiche dell'azienda e definendo le aree tematiche che sono state poi integrate nel Piano Formativo. Il piano si è proposto di rispondere alle sfide emerse durante

la fase di recessione economica. Rappresenta altresì la volontà condivisa di trasformare la crisi in un'opportunità di cambiamento. Tale cambiamento è indirizzato non solo agli utenti destinatari delle iniziative, ma anche e soprattutto al sistema che governa le dinamiche del mercato del lavoro.

Il piano è stato concepito con l'obiettivo di realizzare i seguenti **OBIETTIVI SPECIFICI**:

- a) Stimolare l'**innovazione di prodotto, processo** e organizzazione, concentrandosi sulla qualità delle tecniche di produzione e su modelli customer oriented per soddisfare e fidelizzare.
- b) Sostenere la crescita dimensionale delle imprese, in particolare di quelle che si dedicano all'innovazione.
- c) Creare ambienti aziendali stabili per il raggiungimento degli obiettivi d'impresa.
- d) Potenziare la capacità di operare sul mercato, attirando nuovi clienti e consolidando quelli esistenti.
- e) Consolidare una crescita sostenibile promuovendo un'economia competitiva ed efficiente nell'utilizzo delle risorse.
- f) Favorire l'uso della Formazione Continua come strumento strategico per la progettazione, implementazione e manutenzione di processi innovativi all'interno dell'organizzazione.
- g) Sostenere il mantenimento dell'occupazione per i lavoratori agevolando la riqualificazione e l'adattabilità delle competenze, in una prospettiva di flessibilità e sviluppo.

**Sugherificio Molinas** si impegna attivamente in un progetto di miglioramento dei processi produttivi con l'obiettivo di raggiungere standard qualitativi e quantitativi avanzati, focalizzandosi sulla tracciabilità del prodotto "sughero".

L'azienda si caratterizza per l'attenzione rivolta a rendere sostenibile lo sviluppo dell'attività, basandosi su una politica ambientale chiara ed etica. In questo modo, si mira a garantire la coerenza tra le pratiche produttive e gli elevati standard di qualità, promuovendo al contempo la sostenibilità ambientale.

**Nel caso specifico del sugherificio Molinas** sono state realizzate 8 azioni formative nell'ambito tematico "Qualificazione dei processi e dei prodotti – Innovazione dell'Organizzazione".

Il progetto formativo del Sugherificio Molinas si è incentrato principalmente sul miglioramento dei processi produttivi, con particolare attenzione agli aspetti legati alla qualità e sostenibilità.

Gli interventi formativi hanno mirato a potenziare le competenze dei lavoratori, consentendo all'azienda di intraprendere un percorso di certificazione forestale attraverso lo schema FSC (Forest Stewardship Council). Questo approccio si è focalizzato sulla tematica delle tecniche di produzione, ottimizzando la gestione sia **dei processi che dei prodotti**, al fine di favorire la sostenibilità e la qualità complessiva delle operazioni aziendali.

## Capitolo 2 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Sugherificio Molinas rappresenta un esempio di successo nell'ambito della coltivazione, raccolta e lavorazione del sughero, con radici che si estendono per oltre un secolo<sup>1</sup>. La storia dell'azienda, partita come un'attività artigiana con pochi strumenti, ha subito una trasformazione significativa grazie all'intervento di Peppino Molinas durante la Seconda Guerra Mondiale. Con la sua leadership, l'azienda ha abbracciato la meccanizzazione e ha iniziato a crescere, portando alla creazione di una moderna struttura industriale negli anni '80. La visione moderna del Sugherificio Molinas si riflette nella sua missione di promuovere un'economia circolare basata sulla solidarietà e responsabilità sociale. La sua presenza internazionale e la radicata connessione con il territorio indicano un equilibrio tra tradizione e innovazione. Il Gruppo Molinas attuale opera su quattro distinte unità lavorative all'interno di un vasto complesso industriale. Il Sugherificio Molinas è un'azienda caratterizzata da un'imponente struttura industriale composta da quattro unità lavorative distinte, tutte collocate all'interno di un unico complesso. Questo complesso occupa una vasta superficie coperta, estendendosi per quasi 50.000 metri quadrati in Località Ignazioni, Calangianus (SS).

La presenza di sedi di distribuzione in Germania, ad Arcole (VR) in Italia e nella provincia di Santa Fe in Argentina sottolinea la portata internazionale e la strategia di espansione globale dell'azienda. Ogni sede svolge un ruolo chiave nella distribuzione dei prodotti, servendo diverse aree di mercato.

In termini di concorrenza, durante l'intervista è stato sottolineato dal responsabile aziendale il ruolo dell'azienda Molinas come leader in ambito nazionale, e viene individuato nel sugherificio portoghese Amorim, il competitor maggiore in quanto reputato più grande produttore e fornitore al mondo di prodotti in sughero.

La gamma di prodotti ottenuti dal sughero dall'azienda Molinas è notevole e include tappi per l'enologia, isolanti per la bioedilizia, componenti per l'industria calzaturiera e rivestimenti per pareti e pavimenti. Questa diversificazione evidenzia la capacità dell'azienda di adattarsi alle esigenze del mercato e di sfruttare appieno il potenziale della materia prima.

Un aspetto cruciale dell'attività del Sugherificio Molinas è l'attenzione alla selezione accurata della materia prima, il sughero. Questo processo, affidato a personale altamente qualificato, contribuisce alla qualità finale dei prodotti. Inoltre, il rispetto per l'ambiente è sottolineato dal fatto che la raccolta del sughero non

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.molinas.it](http://www.molinas.it)

danneggia gli alberi e le foreste, ma anzi contribuisce al loro valore economico e sociale nel tempo. Il laboratorio di ricerca e sviluppo rappresenta il cuore pulsante dell'azienda, dedicato alla creazione di nuovi processi di lavorazione e al monitoraggio delle norme di certificazione. Questa continua ricerca e innovazione testimoniano l'impegno del Sugherificio Molinas per mantenere elevati standard qualitativi e sostenibilità nelle sue operazioni. Il Sugherificio Molinas incarna l'eccellenza nel settore del sughero, con una storia di successo che abbraccia tradizione, modernità e attenzione per l'ambiente.

La gamma completa di prodotti in sughero offerti dal Sugherificio Molinas, spazia attraverso diversi settori, riflette la versatilità e la qualità della produzione della quale si individuano tre aree specifiche: enologia, calzature, edilizia.

- **Enologia:** la produzione di tappi destinati al settore enologico, rappresenta una parte significativa della stessa. La tradizione di fornire soluzioni di chiusura di alta qualità per il settore enologico si è evoluta nel tempo, mantenendo standard elevati e rispondendo alle esigenze del mercato.
- **Calzature:** componenti per l'industria calzaturiera: Il Sugherificio Molinas fornisce componenti in sughero utilizzati nella produzione di calzature, contribuendo alla realizzazione di calzature confortevoli e di qualità.
- **Edilizia:** la bioedilizia pone una forte enfasi sull'utilizzo di materiali sostenibili e isolanti naturali. Il Sugherificio Molinas fornisce isolanti in sughero impiegati nel settore edilizio per l'isolamento termico (ed acustico) e migliorare l'efficienza energetica degli edifici.

Questa gamma diversificata di prodotti dimostra la capacità del Sugherificio Molinas di adattarsi alle esigenze di settori differenti, mantenendo al contempo gli elevati standard di qualità. L'approccio circolare, sostenibile e innovativo dell'azienda si riflette non solo nella varietà dei prodotti offerti, ma anche nella sua visione a lungo termine per un'economia che si sostiene e alimenta attraverso la solidarietà e la sostenibilità.

## ***2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione***

L'intervento aziendale nell'ambito del progetto riguarda la **Qualificazione dei processi e dei prodotti - l'Innovazione dell'Organizzazione** e assume pertanto un ruolo cardine nella creazione del vantaggio competitivo.

I principali obiettivi strategici aziendali del Sugherificio Molinas verso la sostenibilità ambientale sottolineano il suo ruolo come leader nazionale nel settore, che non solo si preoccupa di massimizzare gli standard di qualità dei suoi prodotti, ma anche dell'impatto ambientale delle sue attività. Le dichiarazioni fornite durante l'intervista hanno evidenziato obiettivi strategici chiari e ambiziosi.

Attraverso l'implementazione di innovazioni tecnologiche e processi organizzativi ottimizzati, l'azienda si aspetta di ottenere miglioramenti in termini di efficienza operativa, riducendo i tempi di produzione e i costi associati. Ciò allo scopo di contribuire alla stabilità dell'azienda e renderla più competitiva sul mercato in termini di:

- stabilità, essere competitiva riuscendo a garantire sempre elevati livelli di qualità nella produzione, aprire verso nuovi mercati/fornitori
- dare continuità alle nuove competenze acquisite e ai nuovi modi di operare contribuendo a tutti i livelli, al processo di creazione di valore per l'Azienda.

Gli obiettivi dichiarati evidenziano una chiara intenzione di promuovere la sostenibilità ambientale e l'espansione delle attività aziendali attraverso l'implementazione di best practices attuate da tutto il personale e grazie all'efficientamento costante degli impianti di produzione.

L'impegno dell'azienda verso l'ampliamento delle superfici di foreste certificate FSC® riflette un forte impegno nei confronti della gestione forestale sostenibile e della responsabilità ambientale. Questa iniziativa non solo contribuisce a garantire la provenienza responsabile del sughero utilizzato per i propri prodotti, ma fornisce anche un modo tangibile per dimostrare questo impegno a tutti gli stakeholder.

Gli obiettivi di questo costante impegno sono:

- incrementare le vendite dei prodotti certificati;
- trasmettere l'immagine della sostenibilità ambientale raggiunta dall'azienda;
- ampliare le superfici forestali da certificare

Gli investimenti effettuati dall'azienda riflettono un impegno significativo verso la sostenibilità ambientale e la riduzione dell'impatto ambientale.

La costruzione di una tettoia fotovoltaica indica un impegno per l'utilizzo di energie rinnovabili e una diminuzione della dipendenza da fonti non sostenibili. Il calo stimato del 20% nella dipendenza da energie non rinnovabili che contribuisce alla riduzione delle emissioni inquinanti in atmosfera e all'adozione di pratiche energetiche più sostenibili.

La riconversione delle centrali termiche da combustibili fossili a biomasse vegetali indica un passo significativo verso fonti di energia più pulite e rinnovabili. Il potenziamento delle linee di produzione per recuperare polveri e residui evidenzia l'attenzione all'efficienza e al riciclo delle risorse, riducendo gli sprechi e migliorando la gestione dei materiali.

Gli investimenti in macchinari per la movimentazione dei prodotti indicano un focus sull'efficienza logistica, riducendo i tempi di trasporto e migliorando la gestione del magazzino. La riduzione delle emissioni inquinanti e l'adozione di pratiche più sostenibili rendono la produzione aziendale ancora più ecocompatibile, allineandola agli standard ambientali e migliorando la reputazione aziendale.

Il processo innovativo Genesis® sviluppato dal sugherificio Molinas, rappresenta un notevole passo avanti nell'eliminazione del TCA (tricloroanisolo) dai tappi di sughero, offrendo una soluzione avanzata e altamente efficace. Il sistema adottato rappresenta una tecnologia avanzata che utilizza parametri chimico-fisici per dinamizzare e volatilizzare i composti volatili responsabili del TCA, garantendo una soluzione all'avanguardia nel settore. Il processo si basa su cicli di pressione e depressione e temperature opportune, mirando a eliminare il TCA nel cuore del sughero senza compromettere le caratteristiche strutturali del materiale. L'analisi e i test dimostrano che resistenza alla compressione, ritorno elastico, capillarità e assorbimento rimangono invariate.

L'utilizzo di un sistema di trattamento basato su vapore attivato, modulato in cicli specifici, rappresenta una novità nel settore, consentendo una "distillazione morbida" dei composti volatili senza lasciare residui chimici nel sughero trattato. Il sistema è applicato a tutti i prodotti semilavorati e finiti di sughero, compresi granulati, rondelle e tappi naturali, con ricette specifiche per ogni tipo di prodotto. Dalle ricerche di laboratorio, è emersa una riduzione media del 70% del tenore di TCA, misurata analiticamente e confermata sia dal Gas-Massa che dai saggi organolettici. Ciò si traduce in una riduzione notevole dell'incidenza di gusto di tappo, migliorando la qualità complessiva del sughero. Questo trattamento innovativo rappresenta un valore aggiunto alla qualità complessiva dei tappi di sughero, garantendo una pulizia estrema e risultati eccellenti per quanto riguarda il gusto di tappo e altri eventuali difetti.

### **2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione**

L'impegno costante dell'azienda verso l'innovazione e il miglioramento promette risultati eccellenti, contribuendo a una produzione di tappi di sughero privi di difetti e di alta qualità. Il sugherificio Molinas si distingue per il suo impegno verso la ricerca e l'innovazione, offrendo al mercato soluzioni avanzate che migliorano significativamente la qualità dei tappi di sughero e riducono al minimo gli inconvenienti legati al TCA e ad altri difetti.

**CRITICITA'**: la presenza di seppur minime tracce di TCA, nonostante l'impegno profuso dall'azienda Molinas e l'adozione di un avanzato trattamento, è una sfida che richiede un'ulteriore analisi e potenziale ottimizzazione del processo. L'azienda ha coinvolto attivamente il personale addetto alla verifica sensoriale per raccogliere feedback dettagliati; sono emerse problematiche riscontrate durante il processo di controllo di qualità. Il responsabile aziendale, durante l'intervista con il team di monitoraggio, ha espresso

l'interesse dell'azienda verso l'acquisizione di un nuovo macchinario di alta tecnologia di fabbricazione portoghese, che rappresenterebbe una prospettiva promettente per eliminare definitivamente il problema delle tracce di TCA nei tappi di sughero.

La presenza di tracce di TCA nei tappi di sughero può avere conseguenze negative significative per l'azienda Molinas. Mantenere intatte le proprietà organolettiche del vino, è estremamente importante per il suo valore e apprezzamento da parte dei consumatori, soprattutto quando si tratta di vini invecchiati e pregiati.

Il focus del piano formativo del Sugherificio Molinas sull'aspetto del miglioramento dei processi produttivi in termini di qualità e sostenibilità è stato finalizzato ad elevare gli standard aziendali e contribuire a perseguire pratiche eco-sostenibili.

Gli interventi formativi hanno mirato a potenziare le competenze dei lavoratori, contribuendo così all'azienda nel percorso di certificazione forestale attraverso lo schema FSC (Forest Stewardship Council)

Gli interventi formativi sono stati progettati per implementare le competenze dei lavoratori, tramutatisi in nuove tecniche di produzione sostenibile, l'uso di tecnologie avanzate nell'ambito amministrativo contabile e la comprensione delle best practice nell'ambito forestale.

#### ***2.4 Considerazioni riepilogative***

L'impegno delle aziende del gruppo Molinas nel garantire qualità, continuità produttiva e formazione del personale contribuisce significativamente al loro successo nei rispettivi settori. Nel caso specifico del Sugherificio Molinas, il focus sulla qualificazione dei processi produttivi e l'adesione a standard avanzati, riflettono l'orientamento verso l'eccellenza qualitativa e quantitativa dei processi produttivi. Questo indica un impegno verso l'ottimizzazione delle operazioni aziendali per raggiungere livelli superiori di efficienza e qualità.

Gli interventi formativi hanno mirato a potenziare le competenze dei lavoratori, contribuendo così all'azienda nel percorso di certificazione forestale attraverso lo schema FSC (Forest Stewardship Council)

I miglioramenti attesi dall'azienda Molinas attraverso il Piano di Formazione erogato hanno riguardato:

- incremento della produttività
- sviluppo di competenze per utilizzo di nuove procedure e nuovi standard riconosciuti
- miglioramento e/o incremento rapporti con l'estero
- miglioramento del processo di produzione

I miglioramenti attesi dal sugherificio Molinas derivanti dal Piano di Formazione erogato dal soggetto attuatore Edugov in seno al progetto F.A.R.E. hanno riguardato non solo i processi aziendali ma anche le competenze individuali dei lavoratori.

In particolare, le aspettative aziendali hanno riguardato i risultati e le ricadute sui lavoratori soprattutto in termini di potenziamento delle competenze e acquisizione di nuove abilità professionali:

il miglioramento delle performance dei processi aziendali;

l'acquisizione, da parte dei lavoratori in formazione, sia di una maggiore consapevolezza del proprio ruolo e del contributo di tale ruolo al miglioramento delle performance aziendali;

il rafforzamento e/o lo sviluppo di competenze tecnico-professionali e organizzative – gestionali, dei lavoratori in formazione, necessarie per contribuire al conseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

L'intervento ha rappresentato un'opportunità per i lavoratori, per aggiornare e specializzare le competenze già in essere, per acquisire nuove unità di competenza coerenti con il proprio profilo professionale al fine di creare un innalzamento dei livelli di produttività e specializzazione dei lavoratori e, di conseguenza, dell'impresa rispetto alle innovazioni nella produzione.

Nell'ambito del progetto F.A.R.E. - Formare le Aziende per Reagire all'Emergenza, L'azienda ha svolto la seguente formazione:

- o Sistema di gestione forestale sostenibile - Catena di custodia: i vantaggi degli investimenti
- o Sistema di gestione forestale sostenibile - Catena di custodia: la gestione della materia prima
- o Sistema di gestione forestale sostenibile: gestione base di botanica
- o Sistema di gestione forestale sostenibile: gestione della sughereta
- o Sistema di gestione forestale sostenibile: gestione specifica della sughereta di Baldu
- o Diritto del lavoro
- o Fatturazione elettronica e dematerializzazione
- o Sviluppo e potenziamento capacità linguistiche

Attraverso l'intervento formativo sono state fornite conoscenze mirate a garantire un utilizzo razionale delle risorse, con particolare attenzione al rispetto dell'ambiente e alle tematiche ad esso attinenti. I lavoratori hanno appreso le operazioni di gestione e pianificazione delle risorse forestali, Sono state sviluppate competenze nel monitoraggio delle attività forestali per assicurare il rispetto degli standard di sostenibilità. Conoscenze dettagliate sulle procedure e i requisiti necessari per ottenere e mantenere la certificazione FSC, garantendo la tracciabilità del prodotto legnoso. Considerato il fatto che l'azienda ha

sedi in Argentina, Germania e Turchia e nell'ottica di ampliare ulteriormente le transazioni internazionali, le competenze linguistiche consentono una comunicazione efficace con partner, clienti e fornitori di diverse nazionalità.

La transizione alla fatturazione elettronica può migliorare l'efficienza operativa, riducendo i tempi di elaborazione delle fatture e minimizzando gli errori manuali.

Questa formazione ha arricchito le competenze dei lavoratori, integrando aspetti tecnici e pratici relativi alla gestione forestale sostenibile ed accrescere le competenze del personale in ambito contabile amministrativo, commerciale e delle risorse umane, fornendo un quadro completo delle operazioni aziendali.

La partecipazione attiva e collaborativa dell'RSU ha rappresentato un elemento positivo all'interno del contesto formativo aziendale.

### **Capitolo 3 Il Piano Formativo**

#### ***3.1 L'analisi del fabbisogno metodologie e risultati***

Il successo dell'azienda Molinas è il risultato di un impegno costante nel garantire qualità, continuità produttiva e formazione del personale. In particolare, il Sugherificio Molinas si distingue per un progetto mirato a qualificare i processi produttivi, al fine di raggiungere standard qualitativi e quantitativi elevati e garantire la tracciabilità del prodotto "sughero". Questo impegno si fonda su una politica ambientale chiara ed etica, che riflette l'attenzione dell'azienda verso la sostenibilità nello sviluppo delle sue attività.

Il progetto di qualificazione dei processi produttivi del Sugherificio Molinas rappresenta un passo significativo verso l'innovazione, la sostenibilità e l'eccellenza operativa. Concentrandosi sul miglioramento della qualità e sulla sostenibilità ambientale, l'azienda si propone di ottenere standard avanzati che non solo la distinguono sul mercato, ma la posizionano come un leader nel settore del sughero.

Il **progetto formativo** del Sugherificio Molinas è stato incentrato principalmente sul miglioramento dei **processi produttivi**, con particolare attenzione alla qualità e alla sostenibilità.

Il contenuto degli interventi è stato progettato per potenziare le competenze dei lavoratori, contribuendo nel perseguimento di un percorso di certificazione forestale attraverso lo schema FSC (Forest Stewardship Council) con particolare attenzione alla gestione della qualità e della sostenibilità in conformità con la normativa di settore vigente a livello europeo.

Gli interventi si sono concentrati sulla tematica delle tecniche di produzione, con l'obiettivo di ottimizzare la gestione dei processi e dei prodotti.

Il vantaggio competitivo atteso per il Sugherificio Molinas sul mercato di riferimento si è basato sulla volontà dell'azienda di mantenere la posizione di leader e diventare un punto di riferimento per gli operatori del settore. I miglioramenti attesi per il Sugherificio Molinas hanno incluso diversi obiettivi strategici che contribuiranno al successo e alla crescita sostenibile dell'azienda.

Durante l'intervista è emerso che l'azienda Molinas non ha beneficiato di altri corsi di formazione con altri canali di finanziamento all'infuori di quello ottenuto tramite Fondimpresa.

## ARTICOLAZIONE

La realizzazione di tale attività è avvenuta con una prima fase di valutazione da parte del soggetto attuatore, secondo la seguente articolazione:

1. Interviste con i referenti aziendali e somministrazione del questionario;
2. Rielaborazione e analisi dei dati raccolti;
3. Individuazione delle competenze critiche o emergenti per ciascuna azienda, mediante la realizzazione dell'intervista semi-strutturata e sulla base della rielaborazione del questionario; individuazione/conferma dell'area tematica di interesse e degli interventi formativi da realizzare in rapporto all'area stessa.

## METODOLOGIE DI REALIZZAZIONE

La condivisione delle schede programma, l'approccio flessibile alla progettazione formativa e la collaborazione con i referenti aziendali hanno contribuito a delineare corsi specifici e dettagliati, allineati alle strategie aziendali. Il percorso formativo erogato è stato caratterizzato da diverse fasi:

\_calendarizzazione mirata: le azioni formative sono state pianificate considerando le esigenze aziendali e la disponibilità del personale, garantendo un impatto positivo senza interrompere le operazioni quotidiane.

\_Interazione docente-partecipanti: i docenti hanno potuto adattare la formazione alle specificità del contesto lavorativo, utilizzando esempi pratici e casi rilevanti per i partecipanti.

L'approccio formativo ha trovato un equilibrio tra lezioni frontali, esercitazioni in aula e discussioni di gruppo. La metodologia attiva, con un focus su "learning by doing" nel luogo di lavoro, ha facilitato l'applicazione immediata delle nuove conoscenze.

Per la valutazione delle competenze sono stati utilizzati test per valutare le competenze in entrata e in uscita dai corsi, fornendo un quadro chiaro dei progressi compiuti dai partecipanti.

Questi elementi combinati hanno contribuito a un apprendimento efficace e all'adattamento delle competenze acquisite al contesto lavorativo, promuovendo una formazione significativa e orientata agli obiettivi aziendali.

La formazione è stata principalmente condotta in aula, integrata dal training on the job.

Tuttavia, a causa delle restrizioni legate alla pandemia, è stata implementata anche la teleformazione. Nel progettare le azioni formative, si è considerato l'ambiente aziendale e la necessità di utilizzare modalità non tradizionali, consentendo ai partecipanti di mettere in pratica ciò che avevano appreso durante la formazione. Questo approccio flessibile ha garantito che la formazione fosse adattata alle esigenze specifiche dell'azienda e alle circostanze contingenti.

Per i corsi tecnici, come quelli legati alla certificazione FSC, l'azienda Molinas ha selezionato docenti con un'ampia esperienza nella materia. Per le azioni formative trasversali, il Soggetto Attuatore ha scelto i

docenti in collaborazione con l'azienda, analizzando gli obiettivi di risultato previsti per ciascuna azione formativa. La capacità dei docenti di interagire con i partecipanti e di adattare la formazione al contesto lavorativo specifico è stata particolarmente apprezzata, grazie all'utilizzo di esempi e casi concreti legati alle situazioni lavorative dei partecipanti. Questo approccio ha favorito la pronta applicazione delle competenze acquisite.

***L'intervento formativo presso il Sugherificio Molinas ha coinvolto complessivamente 14 lavoratori, distribuiti in diverse categorie professionali all'interno dell'azienda. La varietà dei partecipanti ha contribuito a garantire una formazione completa che rispondesse alle esigenze specifiche di ciascun ruolo aziendale.***

***Articolazione delle azioni formative:***

***Sistema di gestione forestale sostenibile - Catena di custodia: i vantaggi degli investimenti\_ Partecipanti: 1 operaio qualificato***

***Sistema di gestione forestale sostenibile - Catena di custodia: la gestione della materia prima\_***

***Partecipanti: 2 operai qualificati***

***Sistema di gestione forestale sostenibile: gestione base di botanica\_***

***Partecipanti: 1 operaio qualificato***

***Sistema di gestione forestale sostenibile: gestione della sughereta.***

***Partecipanti: 1 operaio generico.***

***Sistema di gestione forestale sostenibile: gestione specifica della sughereta di Baldu\_ Partecipanti: 1 operaio generico***

***Approfondimento sulla gestione specifica della sughereta di Baldu, con particolare attenzione alle caratteristiche e alle esigenze uniche di questa area.***

Partecipanti: 1 operaio qualificato

Fra i 14 lavoratori coinvolti, n.6 sono donne.

La metodologia adottata per rilevare i fabbisogni formativi dell'azienda e sviluppare il piano formativo è stata un approccio partecipativo e consulenziale.

Si sono svolti colloqui e interviste telefoniche con il referente aziendale e il responsabile formazione. Queste interazioni hanno consentito di comprendere le esigenze formative dell'azienda, identificare le sfide specifiche e stabilire gli obiettivi desiderati.

L'azienda è stata attivamente coinvolta nella fase di progettazione del piano formativo.

Durante questa fase, sono state identificate le aree critiche che richiedevano interventi formativi specifici. In collaborazione con l'azienda, sono stati definiti chiaramente gli obiettivi di ciascun percorso formativo.

Si è cercato di allineare gli obiettivi formativi con le esigenze specifiche dell'azienda e le aspettative dei referenti aziendali. Sulla base dei fabbisogni individuati, sono stati pianificati interventi formativi specifici.

L'obiettivo che il soggetto attuatore Edugov si è proposto di raggiungere con il Piano F.A.R.E. avviso 1/2020, è stato sviluppare programmi che soddisfacessero le esigenze formative dell'azienda e contribuissero al miglioramento dei processi lavorativi. Si è proceduto alla definizione del catalogo formativo, identificando i percorsi formativi disponibili e i relativi obiettivi.

Il catalogo è stato strutturato in modo da fornire una panoramica chiara delle opportunità formative offerte.

In sintesi, la metodologia ha privilegiato la collaborazione con l'azienda stessa, garantendo un coinvolgimento attivo nei processi decisionali e una progettazione su misura degli interventi formativi. Questo approccio mira a massimizzare l'efficacia della formazione, rispondendo direttamente alle esigenze e agli obiettivi dell'azienda.

L'approccio alla progettazione e implementazione dei fabbisogni formativi presso l'azienda è stato caratterizzato dall'attiva partecipazione dei responsabili aziendali nella fase di analisi dei fabbisogni formativi è stata fondamentale. Questo coinvolgimento ha permesso di chiarire il ruolo cruciale della formazione nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e ha consentito di identificare i fabbisogni di competenze necessari per realizzare le strategie aziendali.

La progettazione formativa è stata caratterizzata dalla flessibilità. Si è iniziato definendo obiettivi formativi a livello macro, per poi procedere a una progettazione più dettagliata e specifica in collaborazione con i referenti aziendali. Questa flessibilità ha consentito di adattare i corsi alle specificità dei contesti lavorativi aziendali, garantendo un approccio su misura.

I lavoratori in formazione hanno acquisito una consapevolezza chiara del proprio ruolo e del contributo che possono apportare ai processi di implementazione delle innovazioni procedurali.

Questa consapevolezza ha influenzato positivamente la motivazione dei lavoratori a partecipare attivamente alle azioni formative, e li ha spinti a valutare in itinere l'impatto della formazione sul loro lavoro quotidiano.

In sintesi, l'approccio adottato ha puntato sulla collaborazione e la personalizzazione, garantendo che la formazione fosse allineata agli obiettivi aziendali e ai contesti specifici. Il coinvolgimento attivo dei dirigenti, la flessibilità nella progettazione e la consapevolezza dei lavoratori hanno contribuito al successo e alla rilevanza delle azioni formative nell'ambito aziendale.

I bisogni formativi identificati presso l'azienda riguardano principalmente la gestione dei processi produttivi aziendali, con un focus specifico sulla gestione della qualità e della sostenibilità, in conformità con la normativa europea di settore.

Per ciascun ruolo, è stata identificata una serie di competenze attualmente possedute e di competenze da acquisire. I fabbisogni formativi sono stati specificamente strutturati per colmare questi gap e migliorare le competenze dei dipendenti in modo mirato. L'azienda ha pianificato interventi formativi specifici, per

affrontare queste esigenze e garantire che il personale sviluppi le competenze necessarie per sostenere gli obiettivi aziendali.

Le esigenze produttive e organizzative dell'azienda sono state tenute molto in considerazione durante l'erogazione della formazione. La calendarizzazione delle azioni formative è stata pianificata considerando sempre le esigenze specifiche dell'impresa e la disponibilità del personale in formazione. Inoltre, l'approccio didattico ha mirato a un equilibrio tra lezioni frontali, esercitazioni in aula e discussioni di gruppo, con un'attenzione particolare al "learning by doing" svolto direttamente sul luogo di lavoro. Questo approccio ha consentito ai partecipanti di applicare immediatamente le nuove conoscenze alle loro situazioni lavorative. La rilevazione delle competenze "in entrata" e "in uscita", insieme all'uso di test per la verifica dell'apprendimento, ha contribuito a valutare l'efficacia della formazione sia durante che al termine dei corsi.

La costante presenza del tutor e dello staff di gestione del progetto, con la disponibilità ad apportare interventi e variazioni in corso d'opera in risposta alle richieste dell'azienda, è stata un'attività estremamente utile. Gli interventi del tutor in itinere, che includevano interviste al gruppo classe, hanno consentito di valutare l'efficacia del percorso formativo e verificarne la rispondenza alle attese dei partecipanti e dell'azienda. Questa modalità di interazione continua ha favorito un adattamento dinamico delle attività formative per soddisfare al meglio le esigenze specifiche.

### ***3.2 Il Processo Formativo Della Progettazione Alla Valutazione Degli Esiti***

Il soggetto attuatore ha raccolto feedback attraverso moduli appositi e che il gradimento sia stato costantemente molto buono. La valutazione delle esperienze formative è fondamentale per adattare e migliorare i futuri programmi formativi, assicurando una risposta adeguata alle esigenze dei partecipanti e dell'azienda.

Nonostante le sfide causate dalla pandemia da Covid-19, il Soggetto Attuatore ha cercato soluzioni alternative per valutare le competenze acquisite dai partecipanti.

Il Soggetto Attuatore ha adottato un'alternativa efficace per la valutazione delle competenze attraverso l'utilizzo di un Soggetto Terzo composto da esperti. Questo approccio, che evidenzia l'acquisizione di competenze durante il percorso formativo e la loro applicazione pratica nell'ambito lavorativo, contribuisce a garantire una valutazione completa e accurata.

A conclusione dell'attività di valutazione e certificazione sono stati rilasciati per ogni allievo che ha accettato di partecipare alla sessione di valutazione e che ha superato l'esame i "Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore", secondo il format strutturato dal Soggetto Attuatore e condiviso con il Comitato Paritetico di Pilotaggio.

È stato quindi rilasciato un attestato di certificazione con certificazione di singole ADA-Area di Attività del Repertorio Regionale dei Profili di Qualificazione (RRPQ) Regione Sardegna secondo la procedura prevista dalla commissione Regionale, suddiviso in due sezioni: la prima sezione, contenente i dati anagrafici

dell'utente e dati/caratteristiche del corso formativo; la seconda sezione, contenente gli obiettivi di apprendimento, conoscenze e abilità professionali conseguite attraverso il percorso formativo e infine l'evidenza delle singole ADA-Area di Attività del Repertorio Regionale dei Profili di Qualificazione (RRPQ) Regione Sardegna certificabili secondo la procedura prevista dalla commissione Regionale

Azioni formative certificate:

- Sistema di gestione forestale sostenibile - Catena di custodia: i vantaggi degli investimenti

Attraverso lo svolgimento di un esame tecnico con valutazione diretta (Prova prestazionale: Test; Prova orale: colloquio), sono state certificate le Ada che fanno parte dei seguenti profili presenti nel RRPQ Sardegna: 14 - Addetto all'estrazione e selezione del sughero 515 - Operatore della lavorazione del sughero

Ore Svolte 80 N. part. Effettivi 7 % partecipanti con certificazione 86

- Sistema di gestione forestale sostenibile - Catena di custodia: la gestione della materia prima in particolare con riferimento al Profilo 14 la certificazione ha riguardato abilità e conoscenze riferite a: con riferimento al Profilo 14 la certificazione ha riguardato abilità e conoscenze riferite a:

\_Ada 10057 - Esecuzione in sicurezza delle operazioni di decortica delle piante di sughera nel rispetto della normativa di settore

\_Ada 10058 - Esecuzione delle operazioni di selezione e tracciabilità del sughero

\_Ada 10059 - Coltivazione e preparazione della sughereta alla decortica

\_Ada 10057 - Esecuzione in sicurezza delle operazioni di decortica delle piante di sughera nel rispetto della normativa di settore

\_Ada 10058 - Esecuzione delle operazioni di selezione e tracciabilità del sughero

\_Ada 10059 - Coltivazione e preparazione della sughereta alla decortica

\_Ada 9999230 - Taglio, abbattimento e allestimento del legname. In condizioni non complesse, con riferimento a quanto previsto dalla Norma UNI11660:2016 (LIVELLO EQF1)

Ore Svolte 80 N. part. Effettivi 5 % partecipanti con certificazione 100

Ada 9999231 - Utilizzo in sicurezza delle attrezzature nelle operazioni di esbosco via terra e concentramento in condizioni non complesse con riferimento a quanto previsto dalla Norma UNI11660:2016 (LIVELLO EQF1)

Ore Svolte 80 N. part. Effettivi 7 % partecipanti con certificazione 86

- Sistema di gestione forestale sostenibile: gestione della sughereta

- Sistema di gestione forestale sostenibile: gestione specifica della sughereta di Baldu con riferimento al Profilo 515 la certificazione ha riguardato abilità e conoscenze riferite a:

Ada 10066 – Selezione e preparazione del sughero per le lavorazioni

Ada 10067 – Eseguire il taglio del sughero in varie forme e finalità d'uso secondo gli ordini di lavorazione ricevuti e curando la manutenzione ordinaria dei macchinari utilizzati

Ada 10068 - Rifinitura, selezione e controllo di qualità dei prodotti in sughero

Ore Svolte 80 N. part. Effettivi 7 % partecipanti con certificazione 86

### ***3.3 Considerazioni riepilogative***

L'azienda Molinas ha dimostrato una forte dedizione verso la qualificazione dei processi produttivi, Il Piano che è stato messo in atto si è esteso su diversi aspetti, in particolare la focalizzazione sulla qualità è stata essenziale per garantire che i prodotti possano soddisfare gli standard più elevati. Il progetto di qualificazione ha incluso protocolli e procedure per migliorare la qualità del sughero prodotto, dalla raccolta alla lavorazione.

L'investimento nella crescita professionale dei propri dipendenti ha fornito ai lavoratori le competenze necessarie per contribuire al successo del Piano.

L'ottenimento della certificazione FSC testimonia l'impegno dell'azienda per la gestione forestale sostenibile. Il successo di un'azienda è spesso correlato alla sua capacità di adattarsi, migliorare e innovare. Il progetto di qualificazione del Sugherificio Molinas ne rappresenta un esempio, contribuendo a confermare l'azienda come leader nel settore del sughero.

## **Capitolo 4 L'impatto della formazione**

### ***4.1 L'impatto della formazione***

Dimostrazioni pratiche, simulazioni ed esercitazioni, sono stati efficaci nel coinvolgere i partecipanti e facilitare un apprendimento significativo.

L'attenzione all'utilizzo delle risorse e l'adozione di una nuova base metodologica nella gestione delle attività, sono indicativi di un impegno significativo e di un ampliamento delle prospettive di crescita aziendale.

### ***4.2 Considerazioni riepilogative***

L'implementazione di nuovi approcci metodologici indica la predisposizione all'innovazione continua. L'azienda ha dimostrato di essere aperta a esplorare nuovi modi di operare, incorporando le best practice e adattandosi alle dinamiche del mercato.

La presenza costante del tutor e dello staff di gestione del progetto per interventi e variazioni in itinere, unita alla disponibilità di moduli di feedback, ha favorito un monitoraggio continuo dell'andamento della formazione. La rilevazione delle competenze "in entrata" e "in uscita" dai corsi, insieme ai test di verifica dell'apprendimento sia al termine dei corsi che in itinere, ha contribuito a valutare efficacemente i risultati di apprendimento ottenuti dai partecipanti.

La fase di **monitoraggio e valutazione** ex post ha coinvolto l'attività di certificazione delle Ada attraverso un esame tecnico con valutazione diretta, che includeva prove prestazionali (test) e prove orali (colloquio). Le Ada certificate fanno parte dei seguenti profili presenti nel Repertorio Regionale dei Profili di Qualificazione (RRPQ) Sardegna:

14 - Addetto all'estrazione e selezione del sughero

515 - Operatore della lavorazione del sughero

## **5 Conclusioni**

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

L'azienda riconosce l'importanza di avere identificato e tracciato i propri fabbisogni formativi. Il momento di confronto e allineamento tra i dipendenti operanti in diverse aree organizzative è stato percepito come un passo fondamentale per migliorare l'efficacia nella gestione di alcuni processi. Questo approccio riflette un impegno nell'ottimizzare la collaborazione tra le varie funzioni dell'azienda e nel garantire che i dipendenti dispongano delle competenze necessarie per affrontare le sfide specifiche dei loro ruoli.

Il confronto e l'allineamento tra i dipendenti di diverse aree organizzative hanno portato alla comprensione più approfondita delle dinamiche aziendali complessive.

L'identificazione di fabbisogni ed obiettivi formativi espressi dall'azienda Molinas è stato significativo poiché ha indicato un approccio integrato alla formazione

La scelta attenta dei contenuti e dei formatori che rispondevano maggiormente alle specifiche esigenze aziendali da parte dell'azienda Molinas, riflette una strategia chiara e mirata per massimizzare l'impatto delle azioni formative.

### ***5.2 Le Buone Prassi Formative Aziendali***

Coinvolgere i lavoratori in base all'area aziendale riflette una considerazione approfondita delle competenze specifiche richieste in ciascun settore. L'azienda ha preso in considerazione non solo le esigenze immediate delle funzioni aziendali, ma anche come la formazione può contribuire agli obiettivi strategici a lungo termine dell'azienda.

Ciò favorisce un allineamento più stretto tra lo sviluppo delle competenze e la visione complessiva dell'azienda.

Gli approcci didattici hanno incluso dimostrazioni pratiche, simulazioni ed esercitazioni hanno rappresentato un elemento chiave per il successo dei corsi formativi. Gli approcci didattici basati su esperienze pratiche favoriscono un apprendimento esperienziale. I partecipanti, tramite il metodo learning by doing, hanno acquisito competenze e una migliore comprensione e memorizzazione dei concetti chiave.

Il gradimento elevato suggerisce che i partecipanti hanno trovato la formazione pertinente e applicabile al loro contesto lavorativo. Questo indica che i contenuti trattati erano direttamente collegati alle loro responsabilità e attività quotidiane.

### **5.3 Conclusioni**

Il Sugherificio Molinas è un esempio di successo nel settore della coltivazione, raccolta e lavorazione del sughero, con radici profonde nella tradizione e uno sguardo attento alle moderne esigenze di sostenibilità. Fondata da Pietro Molinas oltre un secolo fa, l'azienda ha attraversato diverse fasi di crescita e trasformazione, diventando un pilastro dell'economia locale e un punto di riferimento nel panorama internazionale.

La storia dell'azienda riflette il passaggio da un'attività artigianale a una struttura industriale più complessa, guidata in modo determinante da Peppino Molinas durante il secondo dopoguerra. L'espansione degli anni '80 ha portato a una moderna struttura produttiva, seguita dalla diversificazione delle attività imprenditoriali che ha caratterizzato il Gruppo Molinas.

Oggi, il Sugherificio Molinas è un complesso industriale all'avanguardia articolato su quattro distinte unità lavorative riunite in un unico complesso industriale di quasi 50.000 metri quadrati di superficie coperta, la cui attività è incentrata su un'ampia gamma di prodotti derivati dal sughero.

La tecnologia all'avanguardia si fonde con il valore delle risorse umane, con una squadra di professionisti esperti che lavora con dedizione e competenza. La produzione spazia dai tappi per l'enologia agli isolanti per la bioedilizia, dai componenti per l'industria calzaturiera ai rivestimenti per pareti e pavimenti.

Il Sugherificio Molinas si distingue per la sua attenzione alla sostenibilità ambientale, valorizzando una materia prima naturale e rinnovabile: il sughero. La raccolta del sughero non danneggia gli alberi e le foreste, contribuendo invece al loro valore economico e sociale nel tempo. Questo approccio rispecchia l'impegno dell'azienda nei confronti dell'ambiente e della responsabilità sociale.

Il processo di lavorazione del sughero richiede un'accurata fase di selezione, eseguita da personale altamente competente e formato. Questa attenzione alla qualità fin dalla fase iniziale è cruciale per garantire prodotti finali di eccellenza.

Il laboratorio di ricerca e sviluppo rappresenta il cuore pulsante dell'azienda, dove si sviluppano nuovi processi di lavorazione e si verifica l'aderenza alle rigorose norme di certificazione. Le numerose certificazioni ottenute nel corso degli anni testimoniano l'impegno del Sugherificio Molinas per garantire standard elevati in termini di qualità e sostenibilità.

Le certificazioni ottenute dal Sugherificio Molinas testimoniano l'impegno dell'azienda nella gestione sostenibile delle risorse forestali e nella rintracciabilità dei prodotti. In particolare, la Certificazione Forest Stewardship Council® (FSC®) per la Catena di Custodia (COC) BV-COC-164758 per Sugherificio Molinas sottolinea la capacità dell'azienda di garantire la tracciabilità completa dei prodotti forestali. Ciò significa che i clienti possono avere fiducia nell'origine sostenibile e responsabile del sughero utilizzato nei prodotti del Sugherificio Molinas.

Questa certificazione riconosce gli sforzi dell'azienda nel promuovere una gestione forestale che considera non solo gli aspetti ambientali ma anche quelli sociali ed economici, contribuendo così a un approccio olistico alla sostenibilità.

In sintesi, le certificazioni riflettono l'impegno del Sugherificio Molinas a garantire pratiche di produzione etiche e sostenibili, evidenziando la responsabilità dell'azienda nei confronti dell'ambiente e delle comunità coinvolte nella filiera produttiva.

Il Sugherificio ha istituito un laboratorio dedicato, nel quale un team di esperti si occupa di attività di controllo, ricerca e sviluppo. Sfruttando analisi chimico-fisiche e sensoriali, supportate dalle tecnologie più avanzate, vengono condotti controlli che abbracciano l'intera filiera del processo produttivo del sughero: dal contesto forestale al prodotto finito. Sotto la guida del Dipartimento Assicurazione Qualità, sono stati introdotti sistemi di controllo del processo produttivo, tra cui HACCP, UNI EN ISO 9001:2008 e SYSTECODE (codice internazionale per la produzione dei tappi in sughero). Queste implementazioni mirano a garantire standard elevati nella produzione e nella gestione della qualità dei prodotti del Sugherificio.

In questo contesto, l'azienda si pone come esempio di come sia possibile conciliare produzione industriale, ricerca e sostenibilità ambientale. La conoscenza approfondita del sughero, acquisita nel corso di decenni di attività, è un patrimonio di competenze che si riflette nei prodotti di alta qualità offerti dal Sugherificio Molinas.

L'impegno imprenditoriale del Sugherificio Molinas rappresenta un primato nel settore, poiché è l'unico sugherificio in grado di garantire un controllo totale del flusso produttivo, dalla foresta alla consegna dei prodotti finiti. Questa capacità distintiva assume un valore straordinario nella tutela e salvaguardia dell'importante risorsa ambientale del sughero, spesso trascurata nonostante la sua rilevanza.

In sede di intervista, il referente di piano dell'impresa ha sottolineato la scelta accurata dei contenuti e dei formatori per ciascuna azione formativa, selezionando quelli più in linea con le specifiche esigenze aziendali. La calendarizzazione delle attività formative da parte del Soggetto Attuatore è stata attentamente pianificata, tenendo conto delle rappresentate esigenze dell'azienda e garantendo un allineamento temporale con le necessità aziendali.

Nel processo di selezione dei partecipanti, si è fatto riferimento alle aree aziendali coinvolte direttamente nel processo produttivo o indirettamente correlato all'intervento formativo. Il referente del piano ha evidenziato che i contenuti della formazione sono stati in sintonia con le questioni e le sfide quotidiane, contribuendo positivamente alla gestione dei processi aziendali e alla fornitura dei servizi coinvolti.

Gli approcci didattici dei corsi hanno soddisfatto le aspettative aziendali, con un coinvolgimento attivo dei partecipanti attraverso dimostrazioni pratiche, simulazioni e esercitazioni mirate a risolvere problemi reali riscontrati nell'ambito lavorativo. La fase di **monitoraggio e valutazione** ha rivestito un ruolo cruciale nella definizione e nell'analisi del successo del Piano di formazione presso l'azienda Molinas, ha consentito di valutare l'efficienza dell'intero processo di implementazione del Piano.

Il feedback positivo dei partecipanti è un indicatore prezioso dell'efficacia e dell'impatto positivo delle azioni formative presso l'azienda Molinas.

I risultati indicano una notevole coerenza tra le aspettative dei partecipanti e il contenuto effettivo della formazione, suggerendo che le azioni formative sono state efficaci nel rispondere alle esigenze di apprendimento degli individui e promuovere la loro crescita professionale.

L'alto livello di soddisfazione complessiva testimonia l'efficacia dell'approccio formativo adottato e la sua rilevanza per i partecipanti. Ciò suggerisce inoltre che l'azienda ha avuto successo nel coinvolgere i dipendenti in modo significativo e ha fornito loro un valore tangibile attraverso l'esperienza formativa.

La formazione sulla gestione della fatturazione elettronica e dematerializzazione, ha fatto emergere la necessità di innovare le modalità di organizzazione nel settore amministrativo contabile, ma è stato altresì dimostrativo della volontà dell'azienda di adattarsi a cambiamenti.

**L'innovazione nei processi**, nelle procedure e nelle fasi di lavoro è fondamentale per rimanere competitivi e sostenibili nel contesto aziendale in continua evoluzione.

Questa evoluzione può includere l'implementazione di nuove tecnologie, l'ottimizzazione delle procedure esistenti o lo sviluppo di nuovi approcci operativi. L'obiettivo è migliorare l'efficienza complessiva, ridurre i costi, aumentare la produttività e, in definitiva, rispondere in modo più efficace alle esigenze del mercato e dei clienti.

La formazione ha contribuito a migliorare la condivisione delle procedure, aumentare l'attenzione alla responsabilità individuale e migliorare l'efficacia delle procedure interne. Questi risultati indicano una crescita significativa nella cultura organizzativa dell'azienda, con un focus sulla qualità dei servizi offerti.

Una migliore comprensione e adesione alle procedure aziendali non solo ha favorito l'efficienza interna, ma possono anche tradursi in una maggiore soddisfazione del cliente, contribuendo così al successo complessivo dell'azienda

L'intervento formativo aziendale ha avuto un impatto significativo sulla capacità di gestione dei processi di sviluppo produttivo.

L'adozione di metodologie e soluzioni per creare un'infrastruttura del cambiamento indica un impegno concreto verso la sostenibilità e la gestione responsabile delle risorse forestali.

L'approccio del Sugherificio Molinas verso la sostenibilità non solo dimostra una maggiore consapevolezza delle sfide ambientali ma anche una visione strategica orientata al futuro. In un contesto aziendale moderno, dove la sostenibilità è sempre più centrale nelle preoccupazioni dei consumatori e degli stakeholder, posizionarsi come un'azienda impegnata attivamente nella riduzione dell'impatto ambientale può offrire vantaggi significativi.

La sostenibilità non è solo una questione etica, ma sempre più un elemento distintivo che può influenzare positivamente la percezione del marchio, la fidelizzazione dei clienti e la competitività sul mercato.

Gli obiettivi di ampliare le vendite dei prodotti certificati e trasmettere un'immagine di sostenibilità ambientale indicano una chiara intenzione di capitalizzare su queste opportunità.

Inoltre, il continuo impegno per la certificazione FSC® e la ricerca di nuovi riconoscimenti per le foreste di proprietà dell'azienda in Toscana, dimostrano la volontà di adottare standard elevati nella gestione forestale sostenibile, contribuendo a promuovere pratiche responsabili ad ampio raggio.

L'approccio del Sugherificio Molinas alla sostenibilità, non solo risponde alle sfide ambientali, ma potenzialmente apre nuove opportunità di crescita e rafforzamento della reputazione aziendale nel lungo periodo.

Questo approccio evidenzia una maggiore consapevolezza delle sfide ambientali, ma può anche posizionare l'azienda in modo vantaggioso, considerando l'importanza crescente della sostenibilità nel contesto aziendale moderno.

## **Bibliografia**

Piano formativo F.A.R.E. - Formare le Aziende per Reagire all'Emergenza