

Rapporto di Monitoraggio
ALBEA TUBES ITALY S.R.L.

Ragione sociale	ALBEA TUBES ITALY S.R.L.
Sede Operativa principale	Strada Statale per Alessandria 9/A 15057 Tortona (AL) www.albea-group.com/en-gb
Codice Fiscale	00833890155
Ambiti Strategici	Innovazione tecnologica
Team monitoraggio	Elisa Cerruti, Teresa Contaldo

INDICE DEL RAPPORTO

Capitolo 1 – Introduzione	2
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	4
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione	6
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.4 – Aspettative rispetto alla formazione	7
2.5 – Impatto della formazione	9
2.6 – Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	11
3.1 – L'analisi del fabbisogno.....	11
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione	11
3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	11
3.4 – Considerazioni riepilogative	12
Capitolo 4 – Conclusioni	13
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
4.2 – Le buone prassi formative aziendali	14
4.3 – Conclusioni.....	16
Bibliografia e Sitografia	18

Rapporto di Monitoraggio
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Albea Tubes Italy S.r.l. ha preso parte al piano formativo “Digital Printing 4.0” AVI/029/17, attivato su Conto di Sistema con l’Avviso 5/2017 “Innovazione tecnologica”.

Il piano formativo “Digital Printing 4.0” è nato dall’analisi dei fabbisogni formativi espressi da 2 aziende piemontesi: Albea Tubes Italy S.r.l. e Bidone Etichette S.r.l.¹

Le due realtà aziendali coinvolte nel piano stavano sviluppando progetti volti all’innovazione tecnologica legata all’aggiornamento dei propri macchinari, in particolare in relazione all’introduzione di nuove stampanti digitali in un’ottica 4.0. Entrambe le aziende avevano acquistato stampanti digitali (a marchio OMSO e Nilpeter) per innovare sia i processi produttivi sia i prodotti. In entrambi i casi, l’introduzione di tali macchinari innovativi, per le linee di produzione delle due aziende, si inserisce in progetti più ampi di trasformazioni degli stabilimenti secondo i paradigmi di industria 4.0.

Per quanto riguarda Albéa Tubes Italy il progetto in corso di sviluppo era relativo ad un mutamento della strategia di business mirata alla disintermediazione ed alla vendita diretta B2C tramite canali digitali.

L’introduzione dei macchinari per la stampa digitale avrebbe comportato inoltre una significativa trasformazione per quanto riguarda la pianificazione della produzione. Le linee produttive interessate avrebbero garantito una maggiore efficienza all’intero sistema ed incrementato la produttività aziendale. Allo stesso tempo, le due realtà avrebbero introdotto nei propri processi produttivi nuovi materiali. Per quanto riguarda Albéa si è trattato di particolari tubetti e flaconi che avrebbero consentito all’impresa di differenziare maggiormente l’offerta dei propri prodotti sul proprio mercato di riferimento.

Nel complesso il piano formativo ha previsto 22 azioni formative, per un totale di 776 ore di formazione erogate - di cui il 70% di action learning, FAD, affiancamento, training on the job, coaching – e 45 dipendenti coinvolti² di cui: 14 donne; ed 11 tra ultra cinquantenni, lavoratori sospesi e stranieri.

Il piano Digital Printing 4.0 ha interessato l’azienda Albéa Tubes Italy per 11 azioni formative, cui hanno partecipato 20 lavoratori (5 operai, 10 impiegati e 5 quadri).

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 Azioni formative previste dal piano

Piano	Titolo	Territorio	N° Lavoratori	Ore Corso	Tematica Formativa
209945	L'utilizzo del macchinario per la stampa digitale OMSO Servojet in Digital Beauty mod. 1- ed. 1	Alessandria	2	64	Innovazione tecnologica di processo

¹ Formulario di Presentazione del Piano formativo - Avviso 5/2017 - Innovazione tecnologica - Titolo del piano formativo: Digital Printing 4.0.

² A consuntivo, su un totale di 45 preventivati.

Rapporto di Monitoraggio

209945	L'utilizzo del macchinario per la stampa digitale OMSO Servojet in Digital Beauty mod. 1-ed. 2	Alessandria	2	64	Innovazione tecnologica di processo
209945	L'utilizzo del macchinario per la stampa digitale OMSO Servojet in Digital Beauty mod. 1-ed. 3	Alessandria	2	64	Innovazione tecnologica di processo
209945	L'utilizzo del macchinario per la stampa digitale OMSO Servojet in Digital Beauty mod. 2- ed. 1	Alessandria	2	36	Innovazione tecnologica di processo
209945	L'utilizzo del macchinario per la stampa digitale OMSO Servojet in Digital Beauty mod. 2- ed. 2	Alessandria	2	36	Innovazione tecnologica di processo
209945	L'utilizzo del macchinario per la stampa digitale OMSO Servojet in Digital Beauty mod. 2- ed. 3	Alessandria	2	36	Innovazione tecnologica di processo
209945	La gestione degli ordini nel processo Digital Beauty	Alessandria	4	40	Innovazione tecnologica di processo
209945	I processi di logistica in relazione a Digital Beauty	Alessandria	4	40	Innovazione tecnologica di processo
209945	Digital Beauty e processi 4.0 - Modulo IoT e automazione industriale	Alessandria	4	32	Innovazione tecnologica di processo
209945	Digital Beauty e processi 4.0 - Modulo Digital Skills	Alessandria	4	32	Innovazione tecnologica di processo
209945	Digital Beauty e processi 4.0 - Modulo operativo	Alessandria	3	32	Innovazione tecnologica di processo
209945	Digital Marketing e vendite B2C	Alessandria	3	24	Innovazione tecnologica di processo

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore³

Albéa Tubes Italy fa parte di Albéa Group, il Gruppo leader mondiale nel packaging di bellezza e cosmetici per i prodotti utilizzati quotidianamente dai consumatori di tutto il mondo. Albéa Group produce tubetti, rossetti, mascara, pompe per profumi e lozioni, applicatori, nonché confezioni per formule, kit comfort e molto altro. Il Gruppo è presente in 17 paesi (Brasile, Canada, Cina, Francia, Germania, India, Indonesia, Italia, Messico, Paesi Bassi, Polonia, Russia, Slovacchia, Sud Africa, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti) con 40 stabilimenti. Negli stabilimenti del Gruppo lavorano 14.300 dipendenti, di cui il 49% sono donne. Il Gruppo ha fatturato 1,548 milioni di dollari nel 2019.

Albéa Group è attiva in quattro settori produttivi di mercato:

- **Tubi.** Albéa Group è leader mondiale nei tubi per prodotti di bellezza e cura personale, un mercato che per l'azienda ha valso un fatturato di 619 milioni di dollari nel 2019. In questo settore Albéa offre la più ampia gamma di prodotti disponibili sul mercato, inclusi tubi in plastica, laminato o Purefoil™, disponibili in forme rotonde o ovali con applicatori per il trucco e la cura del viso.
- **Packaging rigidi per cosmetici.** Albéa Group sviluppa e produce packaging rigidi per cosmetici, un settore che nel 2019 ha valso un fatturato di 519 milioni di dollari. La produzione in questo settore riguarda i contenitori per rossetti, mascara, lucidalabbra, compatti, tappi di fragrance, barattoli, flaconi, etc.
- **Pompe e sistemi di erogazione.** Albéa Group è un riferimento a livello mondiale in materia di pompe e sistemi di erogazione per i prodotti per la cura, l'igiene e la cosmesi, nonché per le fragranze ed i profumi. Il fatturato del Gruppo in questo settore è stato di 288 milioni di dollari nel 2019. Le tecnologie di cui si avvale Albéa consentono all'azienda di creare packaging per qualsiasi dosaggio, diametro e formula, dagli spray più fini per le fragranze più preziose alle pompe e per lozioni e schiume.
- **Soluzioni chiavi in mano.** Per accelerare il lancio di un marchio o di un nuovo prodotto, la divisione Innovative Beauty Group di Albéa offre soluzioni chiavi in mano e articoli promozionali per i marchi di compagnie aeree, cosmetici e prodotti per la cura della pelle. La divisione ha fatturato 130 milioni di dollari nel 2019.

Il Gruppo Albéa è particolarmente attivo dal punto di vista dell'innovazione e della sostenibilità⁴. Di seguito si riportano alcune milestone degli ultimi anni.

Nel 2019 L'Oréal e Albéa Group hanno sviluppato il loro primo tubo cosmetico in cartone, lanciato da La Roche-Posay all'inizio del 2020. Questa innovazione rivoluzionaria consiste nella sostituzione della maggior parte del materiale plastico utilizzato nei tubi con un biomateriale certificato (carta o cartone). Con questa nuova tecnologia Albéa ha mirato a ridurre il proprio impatto ambientale riducendo l'uso della plastica.

A seguito di una valutazione esterna indipendente effettuata da EcoVadis, Albéa ha ottenuto il rating Gold CSR per il suo impegno nella responsabilità sociale e ambientale. Questo colloca il Gruppo nel

³ <https://www.albea-group.com/en-gb>

⁴ Sustainable Development Report 2019 https://www.albea-group.com/sites/default/files/albea_csrreport_2019_web.pdf

Rapporto di Monitoraggio

primo 2% delle aziende del settore ed è un riconoscimento che attesta la qualità e gli sforzi profusi in questa direzione dall'azienda nel corso dei suoi anni di attività.

L'impegno del Gruppo in materia di CSR è riconosciuto in tutto il mondo, come dimostrano i due premi ricevuti in Cina e Brasile:

- il Cosmotech Award, presentato al China Beauty Expo, si basa su una serie di criteri tra cui reputazione, innovazione tecnologica e sviluppo sostenibile;
- Il Premio Olicar per l'innovazione, presentato ogni anno dal marchio brasiliano di cosmetici Natura a uno dei suoi fornitori, è stato assegnato quest'anno ad Albéa in riconoscimento dei suoi sforzi di innovazione responsabile. Si tratta di un riconoscimento importante ottenuto grazie al significativo impegno di Natura nei confronti delle problematiche sociali e ambientali.

Il marchio di cosmetici naturali e biologici SeventyOne Percent⁵, creato nel 2009 da un gruppo di surfisti, ha sviluppato una nuova gamma di filtri solari ecologici e si è rivolto ad Albéa per sviluppare una soluzione di imballaggio in plastica riciclata "made in France". I tubi che sono stati sviluppati per questo progetto hanno ricevuto il premio Formes de Luxe nel 2019.

In passato Albéa aveva già ricevuto il premio 2018 ETMA (European Tube Manufacturers Association) per i tubetti di gel doccia di Klorane e, di nuovo nel 2019, è stata nuovamente insignita con il premio ETMA per la sostenibilità per i tubi Slim Cap di Caudalie. Sebbene realizzati in plastica estremamente leggera, questi tubi mantengono inalterate le caratteristiche igieniche, di qualità e l'esperienza del consumatore finale.

Il tubo Greenleaf Generation 2 ha superato con successo i due test definiti dall'American Association of Plastic Recyclers (APR): Critical Guidance Test e Bottle-to-Bottle. Questo riconoscimento è un passo essenziale per garantire la riciclabilità dei tubi Albéa nelle nuove bottiglie in HDPE tramite le linee di riciclaggio esistenti. I tubi Greenleaf sono realizzati in pellicola di plastica. Sono destinati alle cure dentistiche, alla cura della bellezza e ai marchi di farmacie OTC. Greenleaf 2 è un'alternativa riciclabile ai tubi in alluminoplastica (contenenti alluminio) e ha un impatto ambientale inferiore rispetto alla plastica laminata tradizionale.

Albéa partecipa all'iniziativa SPICE. Fondata da L'Oréal e dalla società di consulenza Quantis, SPICE, o "Sustainable Packaging Initiative for CosMEtics", è un'iniziativa che riunisce gli attori dell'industria cosmetica per lavorare insieme sul futuro del packaging sostenibile. L'obiettivo è quello di sviluppare e condividere metodologie e dati volti a migliorare le prestazioni ambientali dell'intera catena del valore del packaging.

Nella primavera del 2019, Albéa ha riunito i leader del packaging cosmetico per partecipare al suo primo evento su Circular Beauty a Parigi: Let's act for Circular Beauty. L'obiettivo era sensibilizzare e mobilitare il proprio ecosistema aziendale sul futuro del packaging cosmetico sostenibile. L'evento ha consentito la condivisione di esperienze ed il confronto sui temi del packaging cosmetico, dell'economia circolare, del riciclo, dell'eco-design, etc. Tra gli ospiti intervenuti Ellen MacArthur Foundation, con la quale è stato firmato il New Plastics Economy Global Commitment - L'Occitane, Biffa (soggetto britannico attivo nel riciclaggio), Citéo e il navigatore francese Romain Pilliard.

⁵ <https://www.seventyone-percent.com/>

Rapporto di Monitoraggio

Albéa è, infine, un'azienda particolarmente attiva dal punto di vista della formazione dei propri dipendenti. Nel 2019 l'Accademia Albéa ha erogato oltre 69.000 sessioni di formazione ai dipendenti del Gruppo, una cifra che è stata moltiplicata per 2,4 in un solo anno. Questo è il risultato di investimenti significativi effettuati internamente dall'area HR per sviluppare pacchetti di formazione adattati alle funzioni e all'ubicazione dei dipendenti. Per tutto il 2019, Albéa ha offerto una formazione mirata ai dipendenti in 19 località prioritarie.

In Italia il Gruppo Albéa ha basato due stabilimenti: lo stabilimento di Albéa Bottanuco (MI), centro europeo di eccellenza per il packaging di mascara, lucidalabbra ed eyeliner, ospita inoltre, il centro globale di competenza per applicatori di Albéa Tips Studio; lo stabilimento di Albéa Tortona, sede del piano formativo che abbiamo analizzato, è il centro di eccellenza del Gruppo per quanto riguarda i tubi in plastica per il mercato cosmetico e per la cura della persona.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Per Albéa l'innovazione tecnologica rappresenta un importante driver per mantenere la competitività nel settore, in particolare quello dei tubi per cosmetici in cui è leader di mercato.

Il Gruppo nel corso della sua storia ha avuto modo di espandersi attraverso nuovi stabilimenti e nuove sedi, di innovare i prodotti e di realizzare le necessarie trasformazioni di processo e di innovazioni organizzative. Elemento caratterizzante delle attività di Albéa è il miglioramento continuo della qualità di prodotto e di processo, come abbiamo avuto modo di evidenziare nel precedente capitolo.

In questo contesto si collocano le innovazioni tecnologiche, la sostenibilità e la Corporate Social Responsibility che sono elementi su cui tutto il Gruppo investe risorse ed energie e per le quali è riconosciuta quale realtà eccellente in tutto il mondo.

Proprio in questo contesto si colloca l'innovazione tecnologica e di processo che ha dato vita alla necessità di formazione del piano che stiamo analizzando.

Si è trattato infatti di un progetto nato con l'obiettivo di avviare trasformazioni digitali ed implementare i paradigmi di industria 4.0 nello stabilimento di Tortona.

Insieme al Politecnico di Torino l'azienda ha realizzato l'analisi delle opportunità di innovazione applicate alle differenti aree funzionali ed alle diverse fasi industriali. L'obiettivo dello studio era di individuare gli ambiti e le task per le quali sarebbe stato possibile e vantaggioso introdurre innovazioni, automatizzazioni, robotizzazioni dei processi produttivi per allinearsi con i trend crescenti del mercato.

Lo studio ha verificato la fattibilità di ipotesi di innovazione tecnologica e di digital transformation applicata ad esempio alla produzione e al commerciale, individuando metodi e soluzioni per gestire i flussi di produzione.

Grazie a questo studio di fattibilità condiviso con il Politecnico è stato possibile definire un progetto pilota che aveva quale obiettivo finale l'automazione della gestione degli ordini e la robotizzazione di fine linea, che includeva inoltre l'analisi dei difetti dei prodotti.

Fa parte di questo sviluppo innovativo su cui ha lavorato la sede di Tortona, il progetto, nato dall'intuizione del management che, insieme ad OMSO, ha messo a punto un nuovo macchinario, basato su una importante innovazione tecnologica, grazie al quale è possibile stampare in digitale

Rapporto di Monitoraggio

sulla plastica in 3D, ed è in particolare su questa innovazione che si colloca il piano formativo Digital Printing 4.0.

L'introduzione della stampante OMSO ha avuto l'obiettivo di innovare i prodotti realizzati da Albéa e di servire direttamente la clientela, garantendo flessibilità nella personalizzazione del packaging e nei volumi di produzione. La stampa in 3D avrebbe introdotto all'interno dei propri processi nuovi materiali, nuovi flussi di lavorazione, ma anche l'implementazione della piattaforma commerciale per la gestione degli ordini e delle vendite dei tubi stampati in 3D che si sarebbe dovuta realizzare anche in piccole e piccolissime quantità.

Attualmente le innovazioni tecnologiche di stampa digitale 3D e della connessa piattaforma Mydabshop per la gestione delle vendite online sono in una fase di standby a causa dell'emergenza sanitaria COVID 19. L'azienda rileva che il progetto verrà ripreso non appena possibile e che verrà opportunamente sviluppato e migliorato, poiché la loro introduzione ha consentito di identificare aree di miglioramento.

2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano formativo che stiamo analizzando si colloca in un processo di lungo termine attraverso il quale l'azienda intende acquisire le competenze digitali necessarie affinché avvenga la trasformazione digitale all'interno di tutto lo stabilimento produttivo di Tortona.

Nello specifico, le azioni formative del piano avrebbero dovuto consentire l'implementazione di tutte le competenze necessarie per la gestione dei nuovi macchinari OMSO, dei materiali usati per la stampa, e della piattaforma digitale per la loro commercializzazione. Pertanto, i processi aziendali interessati dalle azioni formative sono stati quelli collegati allo sviluppo di prodotto e servizio.

Le competenze da acquisire attraverso la formazione del piano, unitamente all'acquisizione dei macchinari, avrebbero dovuto mettere l'azienda nelle condizioni di concorrere al raggiungimento di obiettivi strettamente correlati con alcuni pilastri di "Industria 4.0" quali lo sviluppo di canali di vendita digitali e la gestione automatizzata dell'acquisizione delle grafiche del cliente e degli ordini. La formazione aziendale avrebbe, inoltre, dovuto trasmettere le competenze legate alla diretta interconnessione tra i processi commerciali B2C, con l'obiettivo di formare i lavoratori in relazione a processi di automazione industriale che coinvolgono i nuovi macchinari introdotti e sulle applicazioni IoT per il monitoraggio in tempo reale delle varie fasi di produzione e per la tracciabilità real time dei lotti prodotti.

2.4 – Aspettative rispetto alla formazione

La decisione di presentare il piano formativo oggetto del presente monitoraggio è strettamente connessa agli obiettivi aziendali legati all'introduzione delle innovazioni tecnologiche di digital printing.

Le azioni formative previste dal piano hanno avuto l'obiettivo di trasferire competenze su due fronti: da un lato formare all'uso dei macchinari OMSO per la stampa digitale, dall'altro rendere i lavoratori in grado di usare il gestionale ecommerce.

Rapporto di Monitoraggio

Per quanto riguarda il primo ambito di formazione, le azioni previste dal piano avrebbero dovuto consentire di gestire macchinari tecnologicamente avanzati con produzione flessibile e adattabile a differenti tipologie di committenti, per la produzione di tutte le tipologie di output.

In particolare, i moduli 1 e 2 sull'utilizzo del macchinario per la stampa digitale OMSO Servojet in Digital Beauty sono stati rivolti agli operai impegnati in linea di produzione con mansioni di litografisti, trafiletti e imballatori. Le azioni formative hanno avuto gli obiettivi di fornire le competenze necessarie ad utilizzare la nuova stampante digitale OMSO Servojet nelle fasi di programmazione della produzione ed utilizzo della stazione di pre stampa installata a bordo macchina e del software che gestisce l'attività del macchinario, e quelle necessarie ad utilizzare la nuova stampante digitale OMSO Servojet nelle fasi di manutenzione ordinaria, sostituzione stampi e imballaggio dei prodotti finiti.

L'azienda si aspettava che al termine dei corsi i lavoratori beneficiari di questi due moduli fossero in grado di avviare il macchinario e gestirlo nei suoi vari flussi produttivi, programmarlo per la stampa su diversi supporti e formati monitorandone in tempo reale la produzione, di gestire in modo flessibile gli ordini in ingresso dall'e-commerce, di gestire la diagnostica ed eseguire la manutenzione ordinaria e di saper riconoscere e gestire le segnalazioni degli errori imprevisti.

Per quanto invece concerne la gestione dell'e-commerce, le azioni previste dal piano avrebbero dovuto consentire di raccogliere gli ordini caricati sulla piattaforma per l'e-commerce B2C, di assistere il cliente per il caricamento delle grafiche e di trasmettere gli ordini alla produzione.

Le azioni formative relative alla logistica e alla gestione degli ordini nel processo Digital Beauty sono state rivolte agli impiegati con mansioni di customer service ed agli impiegati commerciali e hanno avuto l'obiettivo di fornire le conoscenze e le competenze per processare ed evadere gli ordini provenienti dalla piattaforma e-commerce Mydabshop, integrandoli nei processi produttivi delle linee tradizionali di prodotto.

L'azienda si aspettava che i lavoratori acquisissero le competenze per gestire gli ordini in ingresso sulla piattaforma digitale, scaricandoli ed integrandoli con quelli provenienti dai canali tradizionali; di controllare e gestire il caricamento dei file per la personalizzazione del packaging, garantendo il servizio di assistenza post-vendita alla clientela; di pianificare la produzione e trasmettere gli ordini in linea di produzione.

Il modulo Digital Skills del corso Digital Beauty e processi 4.0 è stato rivolto ai responsabili delle funzioni aziendali di Albéa con l'obiettivo di fornire loro le conoscenze e le competenze necessarie a supportare il processo di innovazione tecnologica basato su Digital Beauty, in particolare in relazione all'introduzione della stampante OMSO Servojet, alla piattaforma B2C e al sistema di consegne Fast Track.

L'azione formativa avrebbe trasferito le conoscenze relative ai nuovi modelli di business di industria 4.0 in termini di filiera, automazione, organizzazione delle persone e dei processi, piattaforme di integrazione per il marketplace virtuale, Digital Health, processi di disintermediazione e di creazione di valore.

L'azione formativa sul Digital marketing e le vendite B2C ha avuto l'obiettivo di fornire, ai destinatari della formazione, le competenze necessarie per sfruttare gli strumenti offerti dal digital marketing

Rapporto di Monitoraggio

per potenziare la piattaforma B2C per la personalizzazione del packaging e sviluppare strategie di marketing dedicate alla promozione di Mydabshop e il servizio di consegne Fast Track.

2.5 – Impatto della formazione

Le azioni formative hanno toccato diverse aree funzionali: dalla produzione, alla logistica, sino alla gestione degli ordini e la commercializzazione diretta B2C. La formazione ha pertanto avuto molteplici impatti all'interno dell'azienda.

I lavoratori addetti all'uso del macchinario per la stampa digitale OMSO Servojet in Digital Beauty riportano come le azioni formative abbiano consentito loro di conoscere ed acquisire il know how indispensabile per gestire l'innovativo macchinario appena introdotto in azienda. La formazione ha permesso di essere autonomi nelle fasi di programmazione delle attività di produzione, imparando ad usare il software di controllo del macchinario, così come di monitorare la coda di produzione tramite la stazione di pre stampa. Il passaggio al nuovo sistema di stampa 3D ha richiesto inoltre che i lavoratori imparassero a gestire i processi produttivi con flessibilità in modo da consentire la stampa di singole produzioni personalizzate dal cliente.

La formazione ha inoltre consentito ai lavoratori di gestire il macchinario per quanto riguarda la diagnostica, la manutenzione programmata ed i fermi macchina. Molto utile è stato anche acquisire le competenze necessarie per imballare il prodotto finito e destinarlo alla logistica.

I lavoratori coinvolti dai processi della logistica hanno riferito come la formazione sia stata fondamentale per apprendere le nuove modalità ed i nuovi processi necessari a gestire le vendite e l'acquisizione degli ordini B2C su piattaforma e-commerce Mydabshop. In particolare, è stato molto utile conoscere il funzionamento del software per il caricamento delle immagini per le stampe personalizzate. Si è trattato di tecnologie e flussi nuovi che hanno coinvolto il personale in un processo di innovazione di competenze sensibile e particolarmente apprezzato. Le azioni formative relative alla logistica e alla gestione degli ordini nel processo Digital Beauty hanno inoltre messo il personale coinvolto in grado di gestire le attività di logistica e del servizio di consegna rapida FastTrack.

Le azioni formative hanno anche trasferito il know how per integrare gli ordini provenienti dalla piattaforma e-commerce con gli ordini provenienti dai canali "tradizionali", processo non semplice e che ha richiesto formazione sul campo ed esercitazioni pratiche. Anche la gestione delle differenti tirature richieste dai singoli clienti ha rappresentato un cambio di paradigma importante e per il quale la formazione ha costituito un apprezzato supporto, necessario per le innovazioni che si andavano progettando in azienda.

I lavoratori interessati dalle azioni formative sulle Digital Skills rilevano come queste abbiano costituito un tassello importante per supportare i processi di innovazione tecnologica e digitale in azienda. Anche grazie a queste ore di formazione è stato possibile innescare modelli di business virtuosi basati sul paradigma dell'Industria 4.0 ed avviare i processi di trasferimento delle conoscenze "a cascata" ai capigruppo. L'azione formativa sul Digital marketing e le vendite B2C ha consentito ai lavoratori di acquisire competenze relative alle tecniche ed ai metodi per il marketing digitale, di conoscere ed approfondire l'uso degli strumenti IoT a supporto del marketing. Il corso ha anche inquadrato i modelli di business e di domanda nel B2C.

Rapporto di Monitoraggio

I capi turno riportano come si sia trattato di un progetto particolarmente interessante e sottolineano come tutti, ed in particolare i giovani delle squadre, siano stati entusiasti delle innovazioni e delle nuove competenze acquisite che sono anche state utili per altre operazioni in azienda.

I responsabili evidenziano come l'introduzione delle innovazioni di processo, la nuova progettazione ingegneristica di robotizzazione di parte dei processi di produzione, e la connessa necessaria formazione, abbia sensibilmente ridotto l'incidenza dei rischi connessi ai flussi di produzione tradizionali, di errori ed ha infine ridotto i tempi di lavorazione.

Alle lezioni teoriche, che i partecipanti riportano essere state particolarmente utile per l'acquisizione di tutte le nozioni di base e preparatorie, sono seguite esercitazioni individuali e in piccoli gruppi che hanno permesso di mettere alla prova e di verificare sul campo quanto appreso in aula.

I docenti hanno anche predisposto momenti di confronto e di correzione relativi alle esercitazioni svolte e anche in questo caso i partecipanti hanno riferito quanto questo sia servito come ulteriore momento per verificare quanto appreso e fissarlo ulteriormente.

I docenti hanno distribuito materiali e dispense così come anche riferimenti bibliografici che sono stati molto apprezzati in quanto hanno consentito di rivedere alcune parti dei contenuti durante lo studio individuale, anche in momenti successivi alla formazione.

2.6 – Considerazioni riepilogative

Albéa Tubes Italy è uno dei 40 stabilimenti di Albéa Group - leader mondiale nel packaging di bellezza e cosmetici – e rappresenta il centro di eccellenza del Gruppo per quanto riguarda i tubi in plastica per il mercato cosmetico e per la cura della persona. Il Gruppo è particolarmente attivo negli ambiti di innovazione tecnologica, sostenibilità e Corporate Social Responsibility, in cui investe risorse ed energie e per i quali è riconosciuta in tutto il mondo.

Ed è proprio in questo contesto che si colloca l'innovazione tecnologica e di processo che ha dato vita alla necessità di formazione del piano che stiamo analizzando. Il piano Digital Printing 4.0 è nato infatti dalla necessità da parte dello stabilimento di Tortona di acquisire le competenze necessarie per realizzare le trasformazioni digitali indispensabili per introdurre le innovazioni di processo e di innovativi macchinari per stampa digitale 3D. Le azioni formative previste dal piano hanno avuto l'obiettivo di trasferire competenze su due fronti: da un lato formare all'uso dei macchinari OMSO per la stampa digitale 3D, dall'altro rendere i lavoratori in grado di usare il gestionale ecommerce per la vendita diretta B2C online.

Le azioni formative hanno avuto un impatto significativo ed hanno permesso di avviare i processi di trasformazione digitale all'interno dello stabilimento di Tortona. Si tratta certamente di un primo passo a cui ne seguiranno altri, alla ricerca di una sempre maggiore digitalizzazione ed efficienza di produzione. La formazione realizzata grazie al piano ha consentito di trasferire le competenze necessarie per implementare le innovazioni di prodotto e di processo progettate. Nello specifico di gestire il nuovo macchinario OMSO per la stampa digitale 3D e la piattaforma digitale Mydabshop per la personalizzazione delle grafiche da parte dei clienti e la raccolta degli ordini.

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**3.1 – L'analisi del fabbisogno**

L'analisi dei fabbisogni è stata realizzata grazie ad una stretta collaborazione e ad un dialogo aperto tra il soggetto attuatore e l'azienda.

Il soggetto attuatore ha realizzato una serie di colloqui ed interviste con i responsabili aziendali, i responsabili delle risorse umane ed i direttori delle aree produttive.

Grazie a questi incontri è stato possibile definire gli obiettivi della formazione e avviare i primi step della progettazione, resa possibile anche attraverso incontri organizzati con i dipendenti interessati dalle azioni formative. Questo modo di procedere ha consentito di elaborare una progettazione per revisioni incrementalì e fasi susseguenti di fine-tuning molto utili per la successiva fase di micro-progettazione con i docenti.

3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono figure attive nelle aree funzionali in cui sono state implementate le innovazioni tecnologiche di stampa digitale 3D da cui ha avuto origine il piano. I lavoratori individuati per la formazione sono operativi in attività legate al raggiungimento degli obiettivi strategici e sono figure professionali direttamente coinvolte nelle attività che erano oggetto delle innovazioni di prodotto, di processo e di servizio che si stavano implementando in azienda.

I beneficiari della formazione sono stati individuati anche per caratteristiche di capacità di disseminazione. L'obiettivo di queste azioni formative infatti era anche quello di formare alcuni lavoratori, in particolare responsabili e capi turno, affinché si facessero a loro volta formatori presso i propri colleghi di reparto in azioni formative successive. Si è trattato quindi di una formazione a cascata, che ha consentito di ottimizzare operatività e formazione, e di avviare il processo di trasformazione digitale che l'azienda si era posta come obiettivo per lo stabilimento di Tortona.

3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Dopo aver realizzato l'analisi dei fabbisogni ed individuato le figure professionali da coinvolgere nelle azioni formative il soggetto attuatore insieme ai docenti hanno realizzato la progettazione.

In particolare, l'azienda riporta come in tutte le fasi di progettazione di dettaglio sia stato estremamente importante il rapporto di collaborazione tra i docenti ed il personale.

Le nozioni teoriche di base hanno richiesto lezioni frontali ed un approccio standard alla formazione. Viceversa, la formazione digitale è stata completamente personalizzata sulla base delle specifiche esigenze dell'azienda, delle caratteristiche produttive del macchinario per la stampa 3D, integrandola nell'operatività e nello sviluppo dei processi.

Ciascun intervento formativo è stato basato su un approccio didattico che è partito dall'esperienza dei singoli partecipanti come punto di partenza di ogni percorso di apprendimento ed è stato poi calibrato di volta in volta a seconda delle esigenze dell'aula. La microprogettazione è stata pertanto molto dinamica e l'erogazione delle azioni formative è stata basata anche sulle tipologie dei corsi, dei contenuti e del know how da trasferire.

Rapporto di Monitoraggio

La calendarizzazione è stata un vero e proprio punto di forza ed ha rappresentato un'eccellenza dal punto di vista della capacità dei docenti di personalizzare gli interventi formativi. Le lezioni, così come la formazione sul campo e le esercitazioni, sono state sempre inserite in agenda in momenti in cui tutte le persone potessero parteciparvi. Questo con l'obiettivo di ridurre al massimo l'impatto sull'operatività aziendale. I docenti per cui si sono dimostrati particolarmente disponibili a frazionare le ore di erogazione della formazione ed a modulare pertanto anche i contenuti, adattandoli completamente alle necessità operative del singolo ed aziendali. Questo è tanto più vero per la formazione per i manager, per i quali i docenti si sono completamente adattati alle agende dei manager per non gravare sull'organizzazione del lavoro interno.

Per quanto riguarda l'organizzazione della didattica il piano ha previsto azioni formative con gruppi piccoli di beneficiari. Si è trattato inoltre di un piano formativo con un processo a cascata, o cascade training, nel quale parte del personale con mansioni di responsabilità ha acquisito conoscenze e competenze relative a processi di innovazione digitale 4.0 e le ha trasferite, in una ulteriore azione formativa ai capigruppo aziendali.

L'azienda ha potuto rilevare la soddisfazione dei lavoratori coinvolti dal piano e l'efficacia delle azioni formative principalmente attraverso colloqui informali, grazie ai quali i lavoratori sia durante lo svolgimento dei corsi, sia a monte rispetto ai corsi, hanno potuto manifestare il gradimento rispetto alle competenze acquisite e alla formazione nel suo complesso così come la bastevolezza delle azioni rispetto agli obiettivi che ci si era prefissati.

Il soggetto attuatore ha realizzato il monitoraggio richiesto dal piano, basato principalmente su quattro strumenti di rilevazione dati: il questionario di analisi della domanda comprensivo, ove disponibili, delle comunicazioni raccolte dai referenti aziendali per monitorare le attività preparatorie e di accompagnamento; il modulo docente per monitorare le attività di erogazione della formazione; un questionario semi strutturato per rilevare il gradimento delle persone in formazione rispetto alle attività di formative; infine, i questionari di rilevazione degli esiti degli interventi formativi, progettati da Fondimpresa e messi a disposizione degli Enti Attuatori per monitorare l'impatto della formazione sull'azienda.

Nel complesso l'introduzione delle innovazioni tecnologiche e di processo e quindi l'adozione di nuove competenze e di nuovi modi operativi ha riscosso un entusiasmo generalizzato ed è stato valutato con soddisfazione.

3.4 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo che abbiamo analizzato rappresenta un'eccellenza in termini di gestione del processo formativo, per almeno tre aspetti principali che abbiamo potuto rilevare durante le interviste. In primo luogo, per l'analisi dei fabbisogni, che è stata gestita e sviluppata in modo aperto e condiviso, con la partecipazione attiva da parte di tutti i soggetti coinvolti. Il secondo aspetto che è emerso in modo prevalente è rappresentato dalla microprogettazione delle azioni formative, che i docenti hanno gestito in modo dinamico ed ergonomico, selezionando le metodologie via via più opportune. Il terzo aspetto che riteniamo utile evidenziare tra quelli rilevati è la calendarizzazione estremamente ritagliata sulle esigenze dell'azienda, dei lavoratori e dell'operatività, con l'obiettivo di ridurre al minimo l'impatto sui flussi produttivi e di massimizzare l'efficacia delle azioni formative.

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI**4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione**

I fattori che hanno influito positivamente sulla formazione erogata grazie al piano che abbiamo analizzato sono stati molteplici. Di seguito ne riportiamo cinque che la nostra analisi ci indica come i principali.

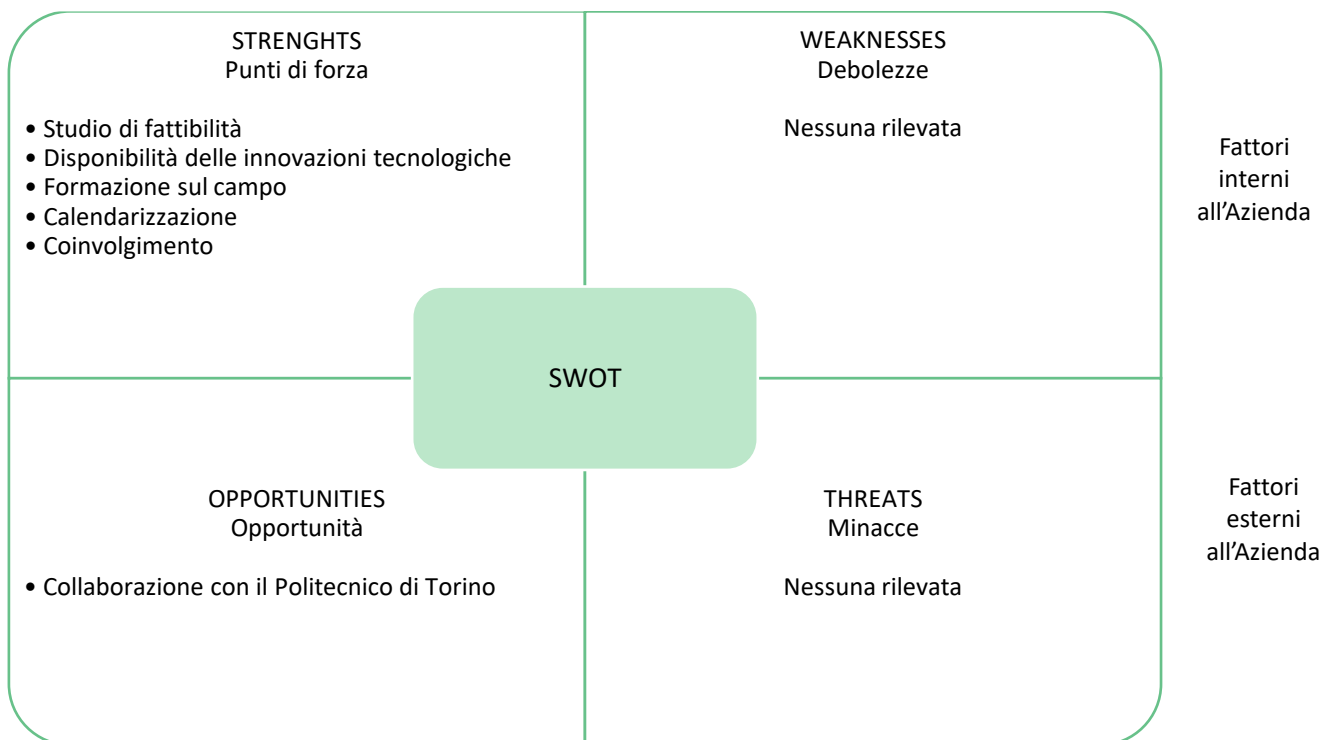
I cinque elementi e fattori che riteniamo abbiano consentito alla formazione di essere efficace e di raggiungere gli obiettivi che l'azienda si era proposta, vanno inoltre letti all'interno di un processo appena avviato, proprio grazie all'introduzione delle innovazioni tecnologiche. Infatti, questo piano ha rappresentato per Albéa il primo step di una formazione a cascata che ha avuto il vantaggio di generare coinvolgimento e di generare apertura verso le nuove tecnologie produttive e i nuovi metodi di lavoro.

Di seguito i cinque fattori principali che hanno influito positivamente sulla formazione erogata.

1. Studio di fattibilità. Lo sviluppo di analisi e studio di fattibilità, realizzati con la collaborazione del Politecnico di Torino, ha consentito di individuare le fasi del processo suscettibili di digitalizzazione, le innovazioni più opportune da introdurre, ed infine di definire un progetto pilota su cui poter lavorare concretamente. Lo studio di fattibilità ha orientato non solo all'introduzione di paradigmi di industria 4.0, ma anche la conseguente formazione, ottimizzandone risorse, tempi ed efficacia di entrambi.
2. Disponibilità delle innovazioni tecnologiche. Il macchinario per la stampa digitale 3D e la piattaforma digitale Mydabshop per la vendita online e la personalizzazione delle grafiche da parte del cliente erano già stati implementati in azienda. Come sempre abbiamo constatato, la presenza di hardware e software in azienda al momento della progettazione e dello sviluppo del piano formativo, consentendo l'uso delle nuove attrezzature, permette una progettazione puntuale e mirata, lo sviluppo di metodologie formative sul campo ed ottimizza efficacia e potenzialità della formazione.
3. Formazione sul campo. Alle lezioni frontali che avevano lo scopo di introdurre le basi e le nozioni teoriche, i docenti hanno sempre fatto seguire attività di formazione sul campo e di affiancamento. I docenti hanno scelto questa metodologia per massimizzare le potenzialità della formazione e consentire una più rapida acquisizione delle competenze.
4. Calendarizzazione estremamente personalizzata. Il fatto che le lezioni siano state fissate in momenti e con tempistiche stabiliti insieme all'azienda, per favorire l'apprendimento delle competenze da parte dei lavoratori ed altresì per ostacolare il meno possibile l'operatività e le necessità lavorative delle persone coinvolte nelle azioni formative, ha rappresentato un fattore che ha influito positivamente sulla formazione. In particolare, ha facilitato l'acquisizione delle competenze e ha orientato positivamente le motivazioni dei lavoratori beneficiari della formazione.
5. Coinvolgimento. Si è trattato di un progetto particolarmente interessante per i lavoratori, ed è stato sottolineato come tutti i giovani delle squadre siano stati entusiasti delle innovazioni e delle nuove competenze acquisite che sono anche state utili per altre operazioni in azienda.

Rapporto di Monitoraggio

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



4.2 – Le buone prassi formative aziendali

Albéa Tubes Italy è uno dei 40 stabilimenti di Albéa Group - leader mondiale nel packaging di bellezza e cosmetici – e rappresenta il centro di eccellenza del Gruppo per quanto riguarda i tubi in plastica per il mercato cosmetico e per la cura della persona. Il Gruppo è particolarmente attivo negli ambiti di innovazione tecnologica, sostenibilità e Corporate Social Responsibility, in cui investe risorse ed energie e per i quali è riconosciuta in tutto il mondo.

Ed è proprio in questo contesto che si colloca l’innovazione tecnologica e di processo che ha dato vita alla necessità di formazione del piano che stiamo analizzando. Il piano Digital Printing 4.0 è nato infatti dalla necessità da parte dello stabilimento di Tortona di acquisire le competenze necessarie per realizzare le trasformazioni digitali indispensabili per introdurre le innovazioni di processo e di innovativi macchinari per stampa digitale 3D. Le azioni formative previste dal piano hanno avuto l’obiettivo di trasferire competenze su due fronti: da un lato formare all’uso dei macchinari OMSO per la stampa digitale 3D, dall’altro rendere i lavoratori in grado di usare il gestionale ecommerce per la vendita diretta B2C online.

Le azioni formative hanno avuto un impatto significativo ed hanno permesso di avviare i processi di trasformazione digitale all’interno dello stabilimento di Tortona. Si tratta certamente di un primo passo a cui ne seguiranno altri, alla ricerca di una sempre maggiore digitalizzazione ed efficienza di produzione. La formazione realizzata grazie al piano ha consentito di trasferire le competenze necessarie per implementare le innovazioni di prodotto e di processo progettate. Nello specifico di

Rapporto di Monitoraggio

gestire il nuovo macchinario OMSO per la stampa digitale 3D e la piattaforma digitale Mydabshop per la personalizzazione delle grafiche da parte dei clienti e la raccolta degli ordini.

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- L'introduzione di innovazioni tecnologiche in chiave di industria 4.0 rappresenta molto spesso ipotesi progettuali connotate da incertezze mai scontate o banali. Si tratta di progetti, come ad esempio quelli di automazione, ad alta percentuale di rischio. Non esiste una ricetta preconfezionata, one-fits-all, che funzioni in modo infallibile per tutte le trasformazioni digitali in qualsiasi azienda. Così decidere su quale parte del processo sia più opportuno intervenire, a costi e benefici, ma anche per fattibilità tecnologica e aziendale (di impianto, di risorse, di competenze interne, etc.) è un momento progettuale fondamentale, denso di potenzialità e dagli esiti mai scontati. Basare questa fase su analisi e studi di fattibilità ad hoc, come quelli che ha sviluppato Albéa con il Politecnico di Torino, costituisce una buona prassi con sensibili risvolti progettuali in termini di massimizzazione dell'efficacia degli interventi ed ottimizzazione di tempi e risorse.
- Il mondo cambia e il futuro sta nel digitale sono concetti emersi più volte durante le interviste del monitoraggio in Albéa. Seppure sia ancora diffusa l'idea che per molte aziende e per molte persone l'innovazione tecnologica, il digitale, industria 4.0, e tutte le trasformazioni che queste innovazioni richiedono, siano viste con sospetto, come processi faticosi tanto difficili quanto costosi, in Albéa tutto questo ha trovato un riscontro completamente diverso. L'entusiasmo per le innovazioni e la relativa formazione che abbiamo rilevato trasversalmente tra i capi turno e i responsabili aziendali ed i lavoratori fa parte di un approccio di tutto il gruppo che ha trovato nelle innovazioni e nella sostenibilità importanti alleati per mantenere e sviluppare la propria capacità competitiva e preservare la propria leadership sul mercato.
- La formazione rappresenta sempre un momento di cambiamento che deve inserirsi in una operatività aziendale avviata, integrandola, incrementandola o trasformandola. La capacità di personalizzare e di rendere flessibile la pianificazione delle ore di formazione rappresenta sempre una buona prassi. La calendarizzazione di questo piano è stata un vero e proprio punto di forza ed ha rappresentato un'eccellenza dal punto di vista della capacità dei docenti di personalizzare gli interventi formativi. Le lezioni, così come la formazione sul campo e le esercitazioni, sono state sempre inserite in agenda in momenti in cui tutte le persone potessero parteciparvi. Questo con l'obiettivo di ridurre al massimo l'impatto sull'operatività aziendale. I docenti si sono dimostrati particolarmente molto disponibili a frazionare le ore di erogazione della formazione ed a modulare pertanto anche i contenuti, adattandoli completamente alle necessità operative del singolo ed aziendali.
- I piani legati all'innovazione tecnologica e ad industria 4.0 sono molto spesso piani estesi ed impegnativi. Richiedono numerose ore di progettazione e formazione, approfondimenti dettagliati e specifici, sempre estremamente tecnici, sulle innovazioni che vanno implementandosi in azienda, sui tasks che richiederanno per la propria operatività e così sulle specifiche e singole competenze che devono essere introdotte. Affinché si possano concludere positivamente queste azioni formative richiedono dedizione e attenzione continua e costante da

Rapporto di Monitoraggio

parte di tutti i soggetti coinvolti: da parte dell'azienda che distrarrà parte delle proprie ore per la progettazione e poi l'erogazione della formazione, del soggetto attuatore che dovrà seguire con particolare precisione l'analisi dei fabbisogni, dei docenti ai quali è richiesta un'attività di personalizzazione realizzabile solo grazie ad un approfondimento estremo. Questo piano formativo ha funzionato molto bene da questo punto di vista e rappresenta pertanto una buona prassi che si consiglia di seguire anche per altri contesti.

- Certamente il grande lavoro che richiede lo sviluppo di un'innovazione tecnologica in azienda e l'adozione dei paradigmi 4.0 come abbiamo già avuto modo di ricordare richiedono molto lavoro, risorse e impegno. L'introduzione di nuovi processi e di nuovi iter produttivi e gestionali, possibile anche grazie alla formazione, possono esercitare appieno le proprie potenzialità qualora si riesca a creare adeguato coinvolgimento tra le persone delle differenti aree funzionali. Il coinvolgimento è un alleato fondamentale capace di ingenerare comportamenti virtuosi e di massimizzare l'efficacia delle azioni formative. In questo caso il coinvolgimento è stato generato grazie al fatto che sia le innovazioni di prodotto e di processo, sia la connessa formazione, avessero obiettivi concreti da raggiungere. L'azienda e i lavoratori conoscevano quali fossero gli output da raggiungere ed erano fortemente motivati ed entusiasti di poter lavorare allo sviluppo del progetto. Queste attitudini hanno anche contraddistinto l'approccio alla formazione che è sempre stato di apertura e di disponibilità a cambiare metodo ed impostazione di lavoro.

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari indicati da Fondimpresa:

- I. Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi
- II. Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Ovvero si intende che la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispendiate
- III. Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi
- IV. Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

4.3 – Conclusioni

Il piano formativo che abbiamo analizzato è un piano che ha coinvolto due aziende ed ha riguardato innovazioni tecnologiche per lo sviluppo di prodotti innovativi che hanno comportato innovazioni di processo, commerciali ed organizzative. Le azioni formative hanno avuto in ciascuna delle due aziende impatti significativi su più livelli. Per quanto riguarda Albéa le azioni formative del piano hanno consentito di trasferire le competenze necessarie all'implementazione della stampa digitale 3D e alla gestione della piattaforma e-commerce per la raccolta degli ordini e la personalizzazione delle grafiche da parte del cliente. Questo piano ha inoltre presentato il beneficio di avviare un processo di trasformazione digitale e di automazione in chiave di industria 4.0 nello stabilimento di Tortona. Nel suo complesso si è trattato di un caso eccellente per contenuti e personalizzazione delle azioni formative. Analisi dei fabbisogni, microprogettazione e calendarizzazione sono state capaci di

Rapporto di Monitoraggio

accompagnare lavoratori ed azienda con flessibilità in ogni fase del processo formativo. Infine, è da sottolineare che si è trattato di uno step di avvio di innovazioni tecnologiche che si stanno introducendo in azienda, e di cui la formazione costituisce un tassello cardine, che ha avuto il vantaggio di aprire la strada a trasformazioni e cambi di paradigma in ottica 4.0. Tassello di un processo in atto ed in divenire, il piano ha rappresentato un caso di eccellenza, contraddistinto da numerose buone prassi.

Rapporto di Monitoraggio

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Documenti relativi al piano formativo oggetto di monitoraggio

- *Formulario di Presentazione del Piano formativo - Avviso 5/2017 - Innovazione tecnologica - Titolo del piano formativo: Digital Printing 4.0*
- *Relazione Sullo Stato Di Avanzamento Delle Attività Del Piano*
- *Monitoraggio Finale Del Piano*
- *Relazione Finale - Piano Formativo: – AVI/029/17*

Video

30 seconds to discover Albéa - <https://youtu.be/4jOYdqSbxhQ>

Albéa group - who we are - <https://youtu.be/DEILUjetvT4>

Documenti e Report

Sustainable Development Report 2019

https://www.albea-group.com/sites/default/files/albea_csreport_2019_web.pdf

Sitografia

<https://www.albea-group.com/en-gb>