



# Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi  
finanziati nel 2023



# Sommario

Presentazione	3
Introduzione	4
<b>Gestione dei rischi finanziari, della catena di fornitura e della sicurezza dei dati</b>	<b>8</b>
<b>Transizione digitale</b>	<b>50</b>
<b>Sostenibilità ambientale e sociale</b>	<b>86</b>
<b>Competenze per il cambiamento</b>	<b>142</b>



# Presentazione

*Con la pubblicazione della seconda edizione della selezione dei migliori piani formativi finanziati da Fondirigenti nel 2023, il nostro Fondo conferma il proprio impegno nelle attività di analisi, valutazione, riconoscimento e diffusione di modelli innovativi di formazione.*

*Le buone pratiche censite riguardano un ampio ventaglio di percorsi promossi da imprese di differenti dimensioni, settori e territori che hanno avuto impatti concreti sull'efficientamento dei sistemi produttivi, la revisione dei sistemi organizzativi, l'innovazione dei processi e dei prodotti, la valorizzazione dei giovani talenti e delle diversità.*

*Le esperienze raccolte dimostrano in modo tangibile il ruolo centrale delle competenze manageriali nel governo delle grandi trasformazioni in atto e il contributo fondamentale che la leva formativa può offrire alla competitività delle imprese e all'employability dei dirigenti, soprattutto in contesti incerti e turbolenti come quelli che stiamo vivendo.*

*Grazie alla condivisione e alla valorizzazione di questi modelli formativi, intendiamo sensibilizzare i nostri aderenti al migliore utilizzo degli strumenti e delle risorse del Fondo, che ci auguriamo possano sempre di più rappresentare uno supporto strategico alla crescita delle imprese e dei loro manager.*

*Allo stesso tempo, il nostro auspicio è quello di fornire ai nostri stakeholder e alla business community chiare evidenze della ricchezza e della vitalità del nostro sistema produttivo, nonché solide fonti di ispirazione per irrobustire e innovare la cultura manageriale del Paese.*

*Buona lettura!*



**Marco Bodini**

Presidente Fondirigenti

# Introduzione

Con questa seconda edizione, Fondirigenti prosegue il processo di analisi, valutazione, riconoscimento e diffusione di buone pratiche e modelli innovativi di formazione, condividendo testimonianze concrete di come la formazione sia stata utilizzata dalle imprese per affrontare le importanti sfide che hanno caratterizzato l'ultimo triennio.

Il documento propone 47 iniziative realizzate a cavallo tra il 2022 e 2023 e finanziate attraverso il Conto formazione e gli Avvisi 1/2022 e 2/2022.

In particolare, con l'Avviso 1/2022, dedicato alla “transizione resiliente”, Fondirigenti ha voluto sostenere le imprese verso il cambiamento formando manager capaci di interpretare trend e contesti in continua evoluzione per innovare i processi aziendali, anche valorizzando al meglio le energie dei giovani talenti.

Il successivo Avviso 2/2022, dedicato esclusivamente alla formazione di donne manager, è stato finalizzato a diminuire lo “spread” che caratterizza la formazione manageriale al femminile in coerenza con le priorità della Missione 5 del PNRR - Inclusione e coesione – che va a sostegno della parità di genere e del contrasto alle discriminazioni includendo la formazione tra i “fattore abilitanti” per la crescita.

I percorsi formativi selezionati sono stati suddivisi in 4 aree di intervento che rappresentano i temi prioritari per supportare la crescita manageriale e competitiva delle aziende.

## **Gestione dei rischi finanziari, della catena di fornitura e della sicurezza dei dati**

Raccoglie interventi a supporto della capacità delle imprese e dei dirigenti di reagire alle crisi inattese, causate dalla pandemia da Covid 19 e dall'instabilità geopolitica, con strategie aziendali capaci di minimizzare l'impatto dei rischi finanziari, della riorganizzazione della supply chain e della protezione dei dati aziendali, mantenendo i margini e garantendo al meglio la business continuity.

## **Transizione digitale**

Raccoglie interventi formativi che hanno supportato le imprese nell'introduzione di nuove tecnologie digitali per innovare o riconvertire la propria organizzazione: dal governo dei dati all'innovazione dei processi produttivi e di vendita.

## **Sostenibilità ambientale e sociale**

Propone interventi formativi di aziende che hanno intrapreso la transizione verde e responsabile verso un modello di crescita efficiente e sostenibile. I percorsi si sono incentrati sia sulla sostenibilità ambientale (intesa come uno sviluppo dell'impresa in grado di mantenere la disponibilità e la qualità delle risorse naturali senza compromettere l'equilibrio ambientale) e sia sulla sostenibilità sociale (intesa come il complesso di azioni che incidono soprattutto a livello giuridico, economico e culturale).

## **Competenze per il cambiamento**

Propone interventi formativi per favorire l'adozione di nuovi strumenti e tecniche manageriali, di nuove modalità di lavoro e di gestione delle relazioni aziendali, con l'obiettivo di rafforzare le principali soft skills necessarie per guidare il cambiamento, valorizzare la Diversity & Inclusion, la crescita dei talenti e il miglioramento delle performance del personale.

Hanno partecipato a questa seconda edizione le seguenti aziende:





**DELLA TOFFOLA**  
Part of Omnia Technologies

 **CROMAPLAST** S.p.A.  
Automotive Exteriors



1908  
  
**CIELO e TERRA**  
*Gruppo Cantine Colli Berici*  
BENEFIT CORPORATION

 **MAGNA**

 **FERRINO**

 **Fileni**

 **CONFINDUSTRIA CUNEO**  
Unione Industriale della Provincia

 **I.R.C.C.S. Ospedale San Raffaele**  
Gruppo San Donato

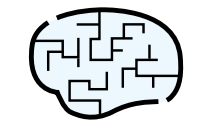
**Medtronic**  
Engineering the extraordinary

 **ELTGROUP**

 **Intesa**

  
**la marzocco**  
handmade in florence

**PIZZA RONCADIN**  
dal 1968

  
**intellegere**  
per capire, per capirsi.

  
**ADHESIVE INNOVATION**

**Capgemini** 

 **TeamSystem**

 **RUSSO DI CASANDRINO**  
INDUSTRIA CONCIARIA

**ASIS**  
SALERNITANA  
RETI E IMPIANTI s.p.a.

**unifix**

 **GESCA**

 **Clementoni**

**Gestione dei rischi  
finanziari, della catena  
di fornitura e della  
sicurezza dei dati**





Dott. Gallina s.r.l.

## Nuovi strumenti di controllo strategico per Dott. Gallina



Sito web

### L'azienda

Il primo nucleo di quello che attualmente può essere identificato come Gruppo Dott. Gallina, controllato dalla Gallina Holding, è stato costituito nel 1960 dal dott. Pier Aulo Gallina, attuale Amministratore Unico della Gallina Holding, che ha avviato una società per entrare nel settore della produzione di profilati per il settore automobilistico.

Il successo dell'iniziativa imprenditoriale ha portato ad una crescita continua della produzione e, unitamente allo sviluppo delle tecnologie e del mercato, ha consentito la diversificazione produttiva nel settore dell'edilizia attraverso la produzione di lastre in polycarbonato ampliando sempre di più la gamma di prodotti offerti fino ad arrivare, tra i primi sul mercato, alla produzione dei sistemi modulari.

La strategia di sviluppo, soprattutto con riferimento al settore dell'edilizia, si è basata anche sui mercati esteri dove la società si è diversificata prima indirettamente, mediante accordi di distribuzione, e successivamente anche direttamente costituendo delle società controllate ed impiantando stabilimenti di produzione direttamente in loco.

Grazie al continuo impegno nello sviluppo delle più sofisticate tecnologie e nella progettazione di prodotti innovativi, oggi la Società si trova a capo di un gruppo formato

da società dislocate in diverse parti del mondo, riconosciute come eccellenti per gamma di prodotti, qualità e servizio.

Sotto la guida dei fratelli David, Daniel e Dario Gallina, il Gruppo occupa circa 250 addetti con un fatturato consolidato annuo di oltre 97 milioni di euro, presentando un forte orientamento all'internazionalizzazione.

Il Gruppo è caratterizzato da un elevato Know-How tecnologico sviluppato negli anni grazie agli investimenti fatti nella progettazione e realizzazione "in house" sia delle linee di produzione sia delle attrezzature, riuscendo così a soddisfare le più severe specifiche normative e le richieste di personalizzazione del prodotto.

Presso Borgaretto (frazione di Beinasco-Torino) su una superficie di 100.000 m<sup>2</sup>, secondo un progetto di riqualificazione dell'area industriale dell'ex stabilimento COMAU, è in corso, in base ai principi della green manufacturing ed ai più innovativi sistemi di manufacturing automation, la realizzazione del nuovo sito produttivo: "La Fabbrica trasparente", in grado di supportare la crescita del Gruppo sia in termini di processo che di prodotto.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per il Gruppo le condizioni ambientali e di mercato degli ultimi anni sono profondamente mutate sia in termini di area competitiva (mercati geografici), sia in termini di velocità dei cambiamenti. Nell'ultimo biennio vi è stata un'ulteriore accelerazione dovuta alla pandemia, da un lato, e all'aggravarsi della situazione geopolitica, dall'altro. Le attuali prospettive economico finanziarie del mercato di riferimento, collegate alla più generale situazione politica mondiale, hanno richiesto un'attenzione senza precedenti sulle scelte strategiche sia di breve che di lungo periodo.



L'azienda ha, quindi, evidenziato la necessità di disporre di un sistema di Pianificazione e Controllo per poter monitorare costantemente l'andamento della gestione ed intervenire tempestivamente con azioni correttive.

In particolare, attraverso l'azione formativa, il management si è posto l'obiettivo di pianificare la realizzazione di un modello specifico di gestione per linea di business e struttura, che, mediante l'individuazione di specifici indicatori, potesse consentire di elaborare modelli economico-finanziari in grado di evidenziare le azioni correttive e supportare in modo più consapevole l'Azienda nelle sue scelte strategiche.

Gli obiettivi specifici che l'azienda ha voluto raggiungere sono riassumibili in:

- elaborare un metodo di pianificazione e controllo definito ed omogeneo per le società del Gruppo;
- elaborare un sistema di analisi what-if a supporto delle scelte strategiche;
- maturare un approccio proattivo verso le nuove scelte strategiche.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo si è configurato con un intervento idoneo a garantire la Business Continuity, consentendo al management di implementare sia soluzioni funzionali al controllo strategico d'impresa, che particolari indicatori di performance economico/finanziaria. Attraverso l'utilizzo di diverse metodologie didattiche (aula, esercitazioni di gruppo, Role playing e Project work), si è potuto realizzare un percorso di crescita professionale molto pragmatico, articolato in sei distinte fasi.

**Fase 1. RUOLO DELLA FUNZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE** finalizzata all'approfondimento delle problematiche correlate al Controllo di gestione.

**Fase 2. ANALISI STORICA** finalizzata a procedere a: - riclassificare il conto economico e dello stato patrimoniale consolidato, per Società e per linea di business, secondo criteri gestionali; - analizzare le variazioni delle principali grandezze economiche, margini di redditività e delle loro motivazioni e analisi delle principali grandezze patrimoniali e finanziarie.

**Fase 3. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE** finalizzato sia all'attualizzazione del modello di controllo di gestione per le diverse Società controllate che alla definizione di format di documenti e schemi per la raccolta dati.

**Fase 4. MODELLO DI PIANO ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO** finalizzato alla pianificazione del modello di Piano economico patrimoniale e finanziario delle Società del Gruppo e quello consolidato, sulla scorta dell'individuazione di set di dati necessari all'alimentazione delle informazioni richieste dai Centri di Costo.

**Fase 5. PROCESSO DI CONTROLLO** finalizzato a: - definire i set di KPI per Centro di costo; - pianificare l'integrazione sul sistema gestionale aziendale; - definire le procedure di consuntivazione periodica dei dati per Centro di costo; - pianificare i flussi di comunicazione tra Capogruppo e Controllate; - pianificare le modalità di analisi degli scostamenti, determinando procedure e funzioni coinvolte e responsabilità individuali; - definire i modelli di reportistica operativa per centro di costo.

**Fase 6. PROJECT WORK** dedicato ad una simulazione per la realizzazione di una reportistica per una Società del Gruppo, assunta come pilota.

## I risultati

Grazie all'iniziativa, il management ha acquisito gli strumenti e le competenze per sviluppare una metodologia in grado di supportare in modo più consapevole e strutturato le scelte strategiche dell'Azienda e di definirne e di monitorarne le azioni correttive. In particolare, il dirigente coinvolto è oggi nelle condizioni di sviluppare indicatori che rilevino i costi e i ricavi sulla base dei volumi prodotti, spediti o acquistati.

Tali indicatori, rappresentativi del business specifico, consentiranno di elaborare modelli economico-finanziari. Inoltre, l'individuazione delle voci di costo caratteristiche del business permetterà al management di selezionare solo quelle effettivamente rilevanti e di renderle standard per il Gruppo, in modo da avere un metro di misura significativo e condiviso.

La realizzazione del Piano formativo ha consentito all'organizzazione di avvalersi di:

- soluzioni di Pianificazione e Controllo già modellizzate funzionali all'elaborazione di dati e informazioni economiche per ogni linea di business e, ove necessario, integrabili in soluzioni di BI;
- set KPI di controllo e monitoraggio;
- nuove soluzioni di reportistica standard e di monitoraggio dei fattori critici rappresentativi di ogni specifica linea di business a integrazione dei modelli già in uso.

## La parola all'azienda

*Il modello di pianificazione realizzato, applicato ai dati aziendali sia storici che prospettici, ha condotto all'oggettivazione numerica ed alla standardizzazione dei dati economici e finanziari relativi ai prodotti e agli investimenti.*

*Il principale valore aggiunto è stato la verticalizzazione del modello sulle specificità aziendali, ovvero l'applicazione delle metodologie di pianificazione e controllo a ciascuna realtà produttiva delle Società del Gruppo in modo da metterne in evidenza gli aspetti caratteristici.*

*Ad esempio, si è lavorato sulla classificazione più dettagliata del magazzino prodotti; su quali linee di business incidono sulle lavorazioni esterne, sui prodotti commercializzati e in quale misura; qual è l'incidenza dei fattori produttivi sulla quota di costo lavorata internamente; si è individuato un'unità di misura significativa e comune per esprimere tutti i KPI (nel caso specifico euro per kg di prodotto finito spedito).*

*Tale approccio ha consentito, dal punto di vista economico, di analizzare nel dettaglio le marginalità per linea prodotto e, laddove necessario, di procedere con ulteriori approfondimenti all'interno della stessa.*

*Le conclusioni sono state pressoché immediate. Si è oggettivato quali sono i prodotti a maggior margine, definendo immediate azioni di marketing per incrementarne le vendite; quali prodotti hanno necessità di azioni di pricing per recuperare quote di mercato; quali prodotti, attraverso l'analisi delle specifiche voci di spesa, soprattutto alla luce degli ultimi bruschi cambiamenti dei costi dei fattori produttivi, necessitano di azioni di medio-lungo termine per efficientarne i processi.*

*Dal punto di vista finanziario si è evidenziata la sostenibili-*

*tà degli investimenti in corso e di quelli futuri. Innanzitutto, attraverso una chiara e puntuale condivisione, definizione e nomenclatura degli stessi. Successivamente, attraverso la loro programmazione in base a criteri di redditività.*

*Non ultimo, il modello, sebbene sia stato creato per tenere in considerazione le specificità delle singole realtà societarie, è stato pensato secondo un formato standard in modo tale da poter comparare coerentemente gli indici e da permettere di consolidare rapidamente i dati per una tempestiva visibilità globale dell'andamento economico-finanziario del Gruppo.*

**Ing. Stefano Parola**

Responsabile Finanza e Controllo

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Chimico**



Localizzazione  
**Torino**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**56**



Durata  
**2 mesi**

Bonino Carding Machines s.r.l.

## Nuove competenze per una leadership resiliente



Sito web

### L'azienda

Bonino Carding Machines nasce a Biella agli inizi del '900 producendo componenti e assortimenti di carderia pettinata e semipettinata. Consolida la sua posizione nel dopoguerra realizzando carde per non-tessuti da applicare al settore automobilistico, o per la realizzazione di imbottiture, materassi filtri, imballaggi e materiale sanitario. Negli anni 60 inizia ad operare in Europa e successivamente nei paesi Mediorientali Mediterranei e verso l'Oriente (Cina, Vietnam, Corea) e l'Occidente (Sud America e Canada).

Attualmente l'azienda serve tutti i paesi del mondo nel settore laniero cardato, pettinato e semipettinato, nel settore dei non-tessuti, e nel settore cotoniero. Opera su una superficie di circa 13.000 metri quadrati realizzando tutte le fasi del ciclo produttivo, dalla progettazione alla produzione con un ufficio progettazione che sviluppa nuove tecnologie e aggiorna quelle esistenti, un reparto produttivo che utilizza le tecnologie di produzione di più recente sviluppo, un continuo colloquio con la clientela necessario per seguirne le evoluzioni e proporre soluzioni all'avanguardia. La filosofia aziendale è quella di produrre internamente tutti i componenti e provvedere all'assemblaggio ed al collaudo sia meccanico che elettrico: ciò consente un migliore controllo della qualità e dei tempi di consegna ed un'ampia disponibilità di ricambi.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il comparto del meccano-tessile è oggi caratterizzato da una fase di stagnazione, con una pesante flessione della domanda dovuta alle conseguenze della pandemia, al rallentamento della locomotiva cinese, alla svalutazione della moneta turca, agli embarghi a Iran e Russia, che rendono molto incerto il futuro del settore. Le turbolenze generate dall'instabilità geopolitica hanno comportato un aumento importante dei costi delle materie prime e dei componenti, che difficilmente può essere ribaltato sul cliente finale, e un forte allungamento dei tempi di consegna dei componenti elettronici.

Questa situazione comporta, oltre ad un incremento dei costi di realizzazione, il ritardo nel ciclo di fatturazione attiva che contrattualmente è prevista alla consegna degli impianti, generando una situazione finanziaria molto tesa oltre al rischio di pagamento di penali.

Per rispondere a queste criticità, in continuità con precedenti interventi formativi e consulenziali, si è presentata la necessità di fornire al management strumenti tesi ad irrobustire preventivamente i processi di Pianificazione, Programmazione e Controllo di gestione strategico e operativo per far fronte alla variabilità del mercato di riferimento. Il Piano formativo è stato quindi orientato all'innovazione dei modelli di business e alla capacità di analisi dei dati e previsione degli scenari.



Gli obiettivi specifici che ha voluto conseguire l'azienda attraverso l'investimento in formazione sono relativi a:

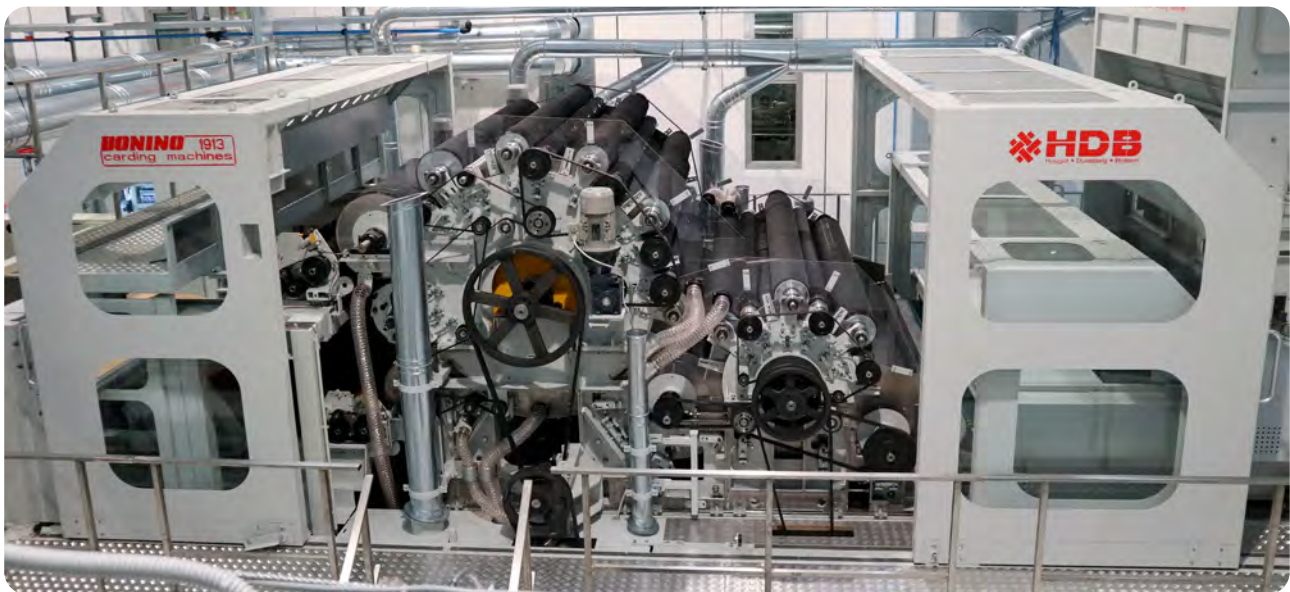
- definire un sistema di gestione orientato alla governance delle performance;
- pianificare, fissare obiettivi e allineare iniziative strategiche;
- formulare un piano strategico che si fonda sull'analisi economico-patrimoniale e sulle coperture finanziarie;
- applicare delle technicality di calcolo sulle riflessioni strategiche quantificate;
- determinare dei KPI funzionali all'obiettivo di sviluppare un controllo di gestione "contingente" impostato per analizzare l'impresa a 360°;
- governare le soglie minime di rating e mantenere appetibilità per accedere al credito.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato organizzato in 4 moduli e attività laboratoriali, in presenza, svolti tra lezioni frontali, esercitazioni pratiche, attività on the job e case histories:

**Modulo 1 - LA TENUTA DEL BUSINESS MODEL: DAL BUSINESS MODEL AL BUSINESS PLAN OPERATIVO.**

Il percorso formativo ha permesso al partecipante di utilizzare il modello del Business Model Canvas per definire al meglio il proprio modello di business, per creare valore nei confronti dei propri clienti, come farlo e verso quali clienti orientarsi. Sono state individuate le soluzioni strategico-organizzative distintive, attraverso le quali l'azienda riesce a garantirsi un vantaggio competitivo sul proprio mercato. All'interno di queste soluzioni si annoverano sicuramente le risorse interne di un'azienda, ma anche le relazioni chiave, i suoi canali distributivi e, soprattutto, la struttura dei suoi



costi. Inoltre, è stata definita chiaramente la differenza tra il business model ed il business plan.

#### **Modulo 2 - FINE TUNING E IRROBUSTIMENTO DEL PROCESSO DI CONTROLLO DEI COSTI E DEI FLUSSI FINANZIARI.**

L'intervento formativo ha permesso di far comprendere al dirigente il perché è importante la "previsione" e sviluppare i principi base della gestione finanziaria dell'impresa, attuizzando il contesto competitivo aziendale e il sistema di analisi finanziaria della struttura e dei flussi di cassa e l'analisi dei costi. Si sono affinate le metodologie che consentono di resettare e usare gli strumenti informativi aziendali per aggiornare il sistema di reporting e di misure dei costi, governando i flussi di cassa alla luce delle altre dimensioni rilevanti per la tenuta delle performance d'impresa, nel riconoscimento dei molteplici interessi che convergono su tutte le unità aziendali, attraverso la definizione di una nuova reportistica dei KPI e dei costi più impattanti, in linea con la situazione attuale.

#### **Modulo 3 - LA BALANCED SCORECARD, MISURE DI PERFORMANCE E KPI.**

Il percorso formativo ha permesso di sviluppare la Balanced Scorecard (BSC), strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa, e di tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un modello idoneo ad una coerente misurazione delle performance, attraverso l'esame delle quattro prospettive della Balanced Scorecard (BSC): 1. economico-finanziaria; 2. processi interni aziendali; 3. apprendimento e crescita; 4. clientela. L'intervento ha consentito al dirigente di affrontare i processi gestionali dal punto di vista della prospettiva economico-finanziaria e dell'esplicitazione dei collegamenti di causa-effetto tra quest'ultima e le altre prospettive definite dalla BSC e facilitare i processi decisionali e limitare gli errori causati da decisioni prese senza un'accurata analisi dei dati aziendali.

#### **MODULO 4 - STRUMENTI CONTINGENTI DI REPORTING E AUTOVALUTAZIONE DEL RATING.**

Il percorso formativo ha permesso al dirigente di acquisire strumenti contingenti di reporting e autovalutazione del rating. L'output finale è stato costruito considerando la configurazione del rischio di azienda, all'interno di un approccio economico al sistema dei rischi, le caratteristiche del rischio e le relazioni con le funzioni aziendali, con strumenti appropriati: i rischi interni strategici e operativi (senza trascurare le origini e i fattori influenti, anche esterni); rischi di combinazione da impiego delle risorse economiche nei processi strategico-operativi. L'intervento formativo è servito a: individuare i punti critici da rilevare per l'autovalutazione del rating; stabilire azioni correttive; avere contezza dell'approssimarsi della soglia di rating.

### **I risultati**

Al temine del Piano l'azienda dispone di un PROJECT WORK frutto della metodologia formativa adottata negli interventi realizzati.

Il project work è composto da quattro sottoprodotti che rispondono ad un disegno unitario di prevenire il rischio d'impresa tenendo sotto controllo le soglie di rating con un set di strumenti contingenti atti a misurare KPI e performance attraverso un fine tuning del sistema informativo aziendale.

Prodotto 1 – business plan che tiene conto delle eventuali necessità di riconfigurare il business model per continuare a generare valore per il mercato, stante la situazione geopolitica e la stagnazione/recessione del settore;

Prodotto 2 – istruzioni e specifiche per l'implementazione di tools aggiuntivi atti a rilevare e controllare dati e informazioni nei punti critici;

Prodotto 3 – modello di controllo dinamico (contabile e non) corredato di appositi indici, sia per la gestione delle performance strategico/competitiva, sia per la misurazione della sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi;

Prodotto 4 – modello di autoanalisi, basato su un approccio economico/finanziario e patrimoniale, del sistema dei rischi con istruzioni operative per attualizzare alla situazione contingente gli strumenti di reporting.

*alla definizione dei contenuti e delle aree gestionali oggetto dell'attività formativa, con una forte sinergia che caratterizza il territorio in cui operiamo. Un'attività che si innesta in un percorso di formazione continua su questi e altri aspetti della gestione, e che proseguirà nei prossimi mesi con ulteriori approfondimenti. Certi che la formazione sia linfa vitale per la crescita e il consolidamento della nostra impresa.*

**Chiara Bonino**

Amministratrice Unica, Responsabile commerciale e Coordinatrice dell'area Amministrazione e Finanza

## La parola all'azienda

*Abbiamo deciso di avviare questo progetto formativo per risolvere un problema importante e contingente della nostra impresa. L'instabilità dei mercati internazionali ha comportato un forte incremento dei costi di realizzazione e un ritardo nel ciclo di fatturazione attiva, generando una situazione finanziaria molto tesa. Abbiamo capito che era necessario irrobustire i nostri processi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, a livello strategico e operativo. Per questo abbiamo deciso di avviare un progetto formativo su queste aree tematiche.*

*Posso oggi dire che è stata una scelta vincente. Questa formazione ci ha infatti consentito di risolvere una serie di criticità immediate, ma siamo andati ben oltre: abbiamo letteralmente stravolto i nostri processi organizzativi! Il metodo e l'approccio che abbiamo appreso impatta ora positivamente non solo sull'area di pianificazione e controllo di gestione ma su tutta la gestione dell'azienda.*

*Per la buona riuscita di questo percorso, è stato essenziale il contributo dell'Unione Industriale Biellese: ci ha supportato in tutte le fasi del progetto, dall'individuazione della docente*

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Sandigliano (Biella)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**48**



Durata  
**7 mesi**

CHEMI-VIT s.r.l.

## Transizione resiliente in Chemivit



Sito web

### L'azienda

CHEMI-VIT nasce nel 1972 ed opera nel mondo del Pet Food specializzandosi in prodotti per ornitologia e animali da compagnia. L'azienda è da sempre concentrata sulla qualità del prodotto e sulla provenienza delle materie prime impiegate in produzione e ha, negli anni, rafforzato il proprio posizionamento sul mercato.

L'ingresso recente di una nuova importante proprietà, la CIAM di Ascoli Piceno, ha definito le linee di crescita e di attività per i prossimi anni, da perseguire attraverso un percorso di innovazione sfidante e impegnativo, volto all'efficientamento, alla sostenibilità e all'attenzione alle Risorse Umane.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La nuova proprietà, già in passato partner commerciale dell'azienda, ha ravvisato nel prodotto di CHEMI-VIT forti potenzialità e un buon posizionamento nel segmento ornitologico oggi in forte espansione ma con pochi player di alto livello. È stato quindi definito un piano di investimenti e interventi che puntano a raddoppiare il fatturato nei prossimi tre anni, attraverso un piano finanziario sostenibile, a copertura dei costi per la digitalizzazione e internazionaliz-

zazione. Il confronto con gli istituti di credito ha evidenziato la necessità di disporre di piani previsionali e di indicatori che esprimano la solidità creditizia dell'azienda e dei suoi investimenti. Il sistema di indicatori dovrà seguire logiche di business intelligence ed integrarsi nei sistemi informativi aziendali per facilitare un monitoraggio trasversale anche sui processi e sugli avanzamenti dei piani di produzione.

L'iniziativa formativa nasce quindi per trasferire al management le competenze necessarie a costruire piani finanziari previsionali, sistemi di controllo di gestione, indicatori per il monitoraggio dei trend economici e finanziari.

In particolare, gli obiettivi formativi su cui l'Azienda ha puntato sono i seguenti:

- ottimizzare l'accesso a linee di credito pianificandone la capacità di rientro e gli impatti sulla capacità di investire ed innovare per la crescita;
- prevenire situazioni di "crisi di impresa" così come identificate dal nuovo quadro normativo sia nazionale che bancario
- gestire in modo programmatico la situazione finanziaria anche con visione globale di Gruppo;
- costruire report ed indicatori per la pianificazione finanziaria e l'analisi dei rischi di CHEMI-VIT e prevenire situazioni di crisi finanziarie.

### Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "Financial Risk Management in CHEMI-VIT" ha avuto la finalità di costruire un modello/sistema di pianificazione e controllo degli aspetti economico-finanziari, per salvaguardare l'azienda da rischi imprevisti, secondo una logica e cultura di Risk Management. Le attività formative sono state realizzate contestualizzando i concetti teorici alla realtà aziendale e alle esigenze di gestione economica finanziaria di CHEMI-VIT.



Sono stati approfonditi strumenti e tecniche per l'identificazione dei rischi relativi ai progetti di digitalizzazione, automazione, sostenibilità ambientale e internazionalizzazione che l'azienda ha definito nel suo piano di investimento, le modalità per calcolare e quantificare il valore aggiunto generato dalle tecnologie, da impianti e processi ecosostenibili, da nuove partnership commerciali in termini di incremento della produttività e delle marginalità.



## I risultati raggiunti

La formazione ha agito sul rafforzamento delle competenze manageriali funzionali alla gestione d'impresa e in particolare alla pianificazione finanziaria, alla gestione delle relazioni con gli istituti di credito, alla gestione dei rischi d'impresa, favorendo l'acquisizione di conoscenze e capacità che hanno permesso al dirigente coinvolto di:

- costruire indicatori Economici, Finanziari e Patrimoniali coerenti con le esigenze di monitoraggio economico-finanziario dell'azienda;
- identificare i rischi legati agli investimenti CHEMI-VIT che impattano sulla sua gestione economico-finanziaria;



- gestire equilibri e scelte di investimento in CHEMI-VIT;
- ottimizzare l'accesso a linee di credito pianificandone la capacità di rientro;
- gestire in modo programmatico la situazione finanziaria anche con visione globale di Gruppo.

Grazie agli strumenti e contenuti del Piano, il dirigente ha definito un sistema di pianificazione finanziaria, di controllo di gestione e di gestione del rischio finanziario contribuendo alla messa a sistema di una struttura forte di prevenzione di situazioni di crisi, di gestione di leve finanziarie e di incentivi pubblici a supporto della crescita e della competitività dell'impresa, oltre che di valutazione della sostenibilità degli investimenti. Al termine della formazione sono stati sviluppati diversi output concreti che resteranno a disposizione dell'azienda, quali:

- schema/matrice dei margini di tesoreria assunto come guida per la definizione del livello di liquidità di cui dispone l'azienda, per far fronte a spese/investimenti nel breve-medio termine (per esempio progetti di digitalizzazione, di I.4.0 e di internazionalizzazione);
- pool di indici di bilancio e relativi scoring/giudizi funzionali a valutare lo stato di difficoltà o non difficoltà economico-finanziaria dell'azienda;
- modelli di previsione delle insolvenze, definendo 5 variabili di rischio e associando a ciascuna di esse un parametro di misurazione;
- un modello di check-up sulla base della struttura dello stato patrimoniale e del conto economico, per misurare le variazioni di alcune grandezze da un esercizio all'altro.

## La parola all'azienda

*Un vero viaggio tra le tante sfaccettature della gestione finanziaria di un'azienda. Chi guida un'azienda, si chiami esso manager/proprietario/imprenditore, dovrebbe usare abitualmente i classici metodi di controllo, conto economico, stato patrimoniale, rendiconto finanziario. Ma questi strumenti sono sufficienti per conoscere lo stato di salute della propria azienda? Con quali occhiali le banche vedono le aziende? E gli investitori? Cosa vuol dire in un'azienda avere degli adeguati assetti, in grado di gestire e guidare in sicurezza l'azienda? Questo e molto altro sono i temi che sono stati trattati durante questo meraviglioso corso. Il nome potrebbe trarre in inganno, non passi l'immagine di un insegnante che spiega e uno o più alunni che ascoltano. Il corso è fatto di confronti continui, case study, analisi, domande e risposte incrociate.*

*Come Chemi-Vit abbiamo valutato diversi scenari di investimento, di crescita e di risultati via via crescenti.*

*Un solo rammarico. È finito troppo in fretta!*

**Aldo Adamo**

Direttore Generale

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Grande**



Settore

**Alimentare**



Localizzazione

**Quattro Castella  
(Reggio Emilia)**



Dirigenti coinvolti

**1**



Ore di formazione  
complessive

**60**



Durata

**7 mesi**

Pirelli Tyre S.p.A.

## Supply Chain new trends



### L'azienda

Fondata nel 1872, Pirelli è un'azienda dalle profonde radici italiane, un brand riconosciuto in tutto il mondo per le sue tecnologie all'avanguardia, la sua capacità di innovazione e la qualità dei suoi prodotti.

Con 18 stabilimenti produttivi in 12 Paesi, una presenza commerciale in oltre 160 Paesi e circa 30.700 dipendenti, Pirelli è tra i principali produttori mondiali di pneumatici e di servizi a questi collegati, che comprende pneumatici per auto, moto e biciclette.

Coerentemente con la propria strategia, Pirelli eroga inoltre costantemente programmi di formazione, favorendo l'evoluzione delle competenze professionali, lo scambio di conoscenze e conseguentemente sostenendo la competitività aziendale.





## **Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo**

Tra le funzioni aziendali Pirelli, la Supply Chain vive un momento di grande cambiamento e di crescente complessità in considerazione dell'attuale contesto globale e delle specificità del settore automotive.

L'estrema incertezza, la volatilità e le "turbolenze" degli ultimi anni, hanno reso necessario un ripensamento dei processi di pianificazione della produzione, di approvvigionamento delle materie prime e di trasferimento e consegna del prodotto finito presso il distributore ed il cliente finale.

Inoltre, la complessità della modalità di gestione della Supply Chain è stata nel recente periodo alimentata dall'introduzione dei processi di digitalizzazione che anche in questo settore hanno rivoluzionato il modello organizzativo e gestionale in maniera pervasiva. Superato lo stato emergenziale, il management Pirelli ha ritenuto opportuno investire tempo e risorse nella definizione di un percorso di formazione altamente specialistico, dedicato ai dirigenti della funzione Supply Chain per fornire l'occasione di confrontarsi sul proprio modello di business, approfondire trends innovativi del settore, attuali e futuri, e di ricevere riflessioni e spunti di miglioramento in relazione a potenziali aree di innovazione.

## **Il percorso formativo**

A seguito di una dettagliata fase di ascolto dei bisogni della Direzione aziendale e di micro-progettazione delle tematiche da affrontare, il percorso è stato articolato in tre moduli erogati con formazione frontale e focalizzati su tre asset principali di sviluppo di seguito dettagliati: product availability, extended supply chain e automation.

- **Modulo 1 - PRODUCT AVAILABILITY** - le sfide per gestire la crescente complessità di mix di prodotto attraverso un ripensamento dei processi di pianificazione e distribuzione della Supply Chain. In particolar modo con riferimento alla gestione della complessità del portfolio prodotti ed i suoi impatti sulla supply chain, analizzando l'evoluzione dei principali modelli e strategie di gestione dei network distributivi per cercare risposte sempre più flessibili ed in tempo reale in base a bisogni in continua evoluzione.
- **Modulo 2 - EXTENDED SUPPLY CHAIN** - l'evoluzione dell'integrazione e dei rapporti di collaborazione con i clienti e i 3PL (Third Parties Logistics) e l'importanza di avere una Control Tower per aumentare il livello di visibilità e controllo dei diversi flussi, soprattutto in caso di Supply Chain complesse come quella di Pirelli.
- **Modulo 3 - AUTOMATION** - il tema della tecnologia e di come l'Internet of Things, la Robotica e l'Intelligenza Artificiale possano supportare il processo di Supply Chain nella semplificazione e nella realizzazione di modelli sempre più efficienti ed efficaci per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il supporto nelle fasi decisionali durante l'intera catena.

## I risultati

Attraverso le tematiche affrontate durante il percorso formativo, i dirigenti sono stati stimolati a riflettere su potenziali soluzioni innovative, identificando nel contempo priorità progettuali su cui proporre investimenti, in linea con la strategia di business e con gli obiettivi prefissati dalla Direzione e dal Gruppo Pirelli.

Il Piano formativo è stato inoltre arricchito da un continuo benchmarking e confronto con altre realtà aziendali che hanno permesso ai dirigenti di cogliere i punti di forza delle strategie già implementate e identificare le possibili aree di ulteriore miglioramento.

## La parola all'azienda

*L'intensificarsi delle tensioni geopolitiche a livello globale e la crescente volatilità della domanda unita ad una sempre maggiore complessità dell'offerta commerciale, hanno reso le Supply Chain globali sempre più fragili e di conseguenza hanno determinato la necessità di ripensare le modalità di gestione, facendo leva sulle innovazioni tecnologiche disponibili in ambito di automazione e digitalizzazione.*

*Il percorso di formazione è stato un'importante occasione di arricchimento che ci ha consentito di approfondire i principali trend innovativi e di confrontarci con le best practices del settore al fine di modulare il percorso di trasformazione della nostra Supply Chain per affrontare al meglio le sfide che abbiamo davanti.*

**Luca Galantina**

Senior Vice President Supply Chain Pirelli

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Gomma e materie plastiche**



Localizzazione  
**Milano**



Dirigenti coinvolti  
**8**



Ore di formazione complessive  
**90**



Durata  
**9 mesi**

Italpack s.r.l.

## Supply Chain Risk Management in Italpack



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 1982, Italpack inizia la sua attività con la commercializzazione di semilavorati per imballi metallici e con la compravendita di banda stagnata. Nel 1995, Italpack diventa una realtà industriale e si trasforma in un vero e proprio centro servizi. È in questo periodo che entra in funzione Leonardo, la prima linea automatica di taglio coils, progettata e costruita dallo stesso fondatore insieme ai suoi collaboratori. L'innovazione tecnologica porta l'azienda a conquistare posizioni sul mercato e, contemporaneamente, a rafforzare la propria struttura in modo da poter offrire ai clienti una gamma completa di servizi. Negli anni successivi, nuove linee automatiche vengono progettate e installate, portando ad un forte incremento nella clientela e a un conseguente notevole aumento nella complessità della supply chain.

Nel 2005 l'azienda si fonde con la società inglese Crave-lon Metal-Pack Ltd, trader internazionale di primo piano nel settore specifico degli imballaggi metallici. L'apporto del nuovo partner ha consentito all'azienda di essere accreditata presso le migliori acciaierie internazionali e di poter accedere con continuità a quantitativi di materie prime di ottima qualità, proiettando l'azienda, con il nuovo stabilimento, attivo dall'estate 2009, verso uno sviluppo costante del proprio mercato. Sia grandi multinazionali che piccoli fabbricanti di accessori metallici scelgono Italpack per la sua struttura agile e flessibile, che consente di esaudire al meglio richieste molto diverse fra loro.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La criticità crescente dovuta alla difficoltà di reperimento delle materie prime e aumento dei costi dell'energia, ha rischiato di avere impatti significativi su uno dei punti di forza dell'azienda, la supply chain, consolidata grazie alle strategie di partnership e commerciali ed ha quindi portato Italpack ad intervenire con diversi strumenti, inclusa la formazione del proprio management.

Grazie anche al proprio consolidato sistema di gestione della qualità, certificato secondo la UNI EN ISO 9001:2015,





l'azienda ha operato in modo da rivalutare la propria risk analysis concentrandosi su questo aspetto e impostando nuovi strumenti di analisi, che consentano di rilevarne e mitigarne gli effetti sui processi produttivi aziendali, attraverso i seguenti strumenti:

- un cruscotto gestionale avanzato, guidato da una IA, capace di acquisire e rielaborare i dati della catena di fornitura, nonché i dati dell'apparato logistico-produttivo, di supporto alla costruzione di mappe di analisi del rischio nella Supply Chain;
- un percorso formativo per dotare il management di competenze per la definizione dell'architettura, tecnica e concettuale, del cruscotto e della tipologia dei dati di cui alimentarlo e per la definizione strategica dell'analisi e dell'utilizzo dei risultati.

L'obiettivo finale è stato quello di dotarsi di una strumentazione predittiva, ampliando le capacità di intervento legate all'individuazione dei fornitori (sia di materie prime, sia di energia), allo sviluppo di strategie alternative per le loro criticità, alla soddisfazione finale del cliente.

## Il percorso formativo

Il Piano si è articolato in 2 interventi formativi per definire l'architettura concettuale, strutturale e organizzativa del sistema di supply chain risk management e compiere un'analisi del rischio con un approccio data-driven. Il percorso formativo ha visto l'integrazione di diverse metodologie: aula, case studies e affiancamento on the job.

### Modulo 1

#### SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT: COMMODITIES.

L'intervento si è posto l'obiettivo di sviluppare competenze per la riorganizzazione della supply chain. I principali contenuti trattati hanno riguardato: gestione delle relazioni collaborative con fornitori e clienti; Supply Chain Risk Management; misurazione e controllo delle prestazioni dei Supply network; competenze per la riorganizzazione della supply chain; la norma EN 31010:2029: linee guida per l'analisi dei rischi; modelli e strumenti digitali per la raccolta e lettura dei dati e delle informazioni; tecniche di sviluppo della strumentazione esistente; strumenti in ambito IoT e IA e produzione di output significativi nell'elaborazione

dei dati; principi giuridici in tema di fornitura, nazionali e internazionali; clausole internazionali sulle modifiche delle condizioni contrattuali; le nuove strategie per la fornitura di materie prime: approccio creativo e innovativo; ponderazione del rischio consapevole; esercitare la leadership in ambito contrattuale.

## Modulo 2

### SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT: ENERGIA

L'intervento ha avuto l'obiettivo di sviluppare competenze per la valutazione degli investimenti e degli approvvigionamenti energetici e per l'assunzione del ruolo di Energy Manager. I principali contenuti trattati durante il corso hanno riguardato: piano di uso efficiente dell'energia: principali elementi normativi in tema energetico e ambientale; gli stakeholder in campo energetico; principali tipologie di fornitura, forme contrattuali e tariffe correnti; strumenti di programmazione e monitoraggio del piano energetico; la Risk Analysis delle criticità nella fornitura energetica, di tipo contrattuale o tecnico; aggiornamento e potenziamento della Risk Analysis: valutazione dell'impatto del rischio di criticità nella fornitura energetica; valutazione dei dati su varie modalità di approvvigionamento (autoproduzione, risparmio energetico); le nuove strategie per la fornitura energetica: approccio creativo e innovativo; messa a sistema dei dati aziendali; tecniche di problem solving e di negoziazione in ambito contrattuale.

## I risultati raggiunti

Il Piano formativo ha permesso al dirigente destinatario di raggiungere le seguenti competenze traguardo:

- definire l'architettura concettuale, strutturale e organizzativa del sistema di supply chain risk management e compiere analisi del rischio con approccio data-driven;

- impostare strategie per la soluzione delle criticità in ogni ambito della fornitura;
- predisporre e sviluppare interventi per il miglioramento, la promozione e l'uso efficiente dell'energia tenendo conto del profilo energetico del contesto in cui opera l'azienda e delle evoluzioni del mercato di riferimento.

Numerosi sono i risultati raggiunti grazie al percorso formativo, tra cui:

- revisione generale dell'elenco fornitori, in chiave di nuova risk analysis;
- implementazione di un cruscotto digitale, con definizione della sua architettura e della modalità di raccolta dati, sia attraverso input umano (operatore) sia attraverso connessione IoT (raccolta dei dati direttamente dall'apparato produttivo) e loro rielaborazione in chiave di risk analysis;
- procedure per l'interrogazione del cruscotto e l'elaborazione di analisi predittive strategiche nell'ambito della Supply Chain in generale, e degli aspetti legati a commodities e gestione dell'energia in particolare;
- implementazione di nuovi modelli di Risk Management, applicabili alla catena di approvvigionamento e integrabili con il Sistema Qualità aziendale ed efficientamento energetico dell'impianto produttivo.

## La parola all'azienda

*L'azienda aveva affrontato alcuni anni fa il problema della catena di approvvigionamento, causato dall'emergenza sanitaria e dagli eventi che ne sono seguiti. Tali criticità hanno costituito un elemento di potenziale crisi che ha portato Italpack a prefigurare la possibilità di un cambiamento organizzativo. L'azienda ha inteso utilizzare questo possibile cambiamento non solo come*



*soluzione di un problema immediato o del breve periodo, ma soprattutto come elemento di crescita competitiva. Pertanto, si trattava di agire in chiave strategica dotandosi di un nuovo strumento organizzativo di risk management, capace di intervenire mitigando gli effetti dei punti critici emersi nella catena di approvvigionamento, con soluzioni guidate da un set affidabile e organizzato di dati. Tutto ciò era necessario per garantire un aumento della capacità predittiva dell'azienda, e la soddisfazione finale del cliente.*

*Pertanto i due interventi svolti hanno sviluppato le competenze per implementare e applicare un sistema organizzativo, alimentato dal cruscotto digitale, per il raggiungimento di capacità di decision making sulla riorganizzazione della Supply Chain; il secondo intervento, invece, ha impattato sul potenziare le competenze per implementare e applicare il sistema organizzativo, alimentato dal cruscotto digitale, per il raggiungimento di capacità di decision making sulla Supply Chain in relazione alla gestione dell'energia.*

*Al termine del Piano, è stato implementato il monitoraggio e il cruscotto digitale, prevedendo: alimentazione dei dati sia attraverso input umano (operatore) sia attraverso connessione IoT (raccolta dei dati direttamente dall'apparato produttivo); rielaborazione dei dati in chiave di risk analysis; supporto ad un risk management predittivo per l'azienda, nel campo della Supply Chain. In questo modo è stato possibile redigere un elenco fornitori revisionato nei criteri, nelle strategie di approccio e di gestione; inoltre sono state implementate le procedure per l'interrogazione del cruscotto e l'elaborazione, al livello manageriale, di analisi predittive strategiche nell'ambito della Supply Chain in generale, e degli aspetti legati a commodities. In generale si è percorsa la strada di implementazione di nuovi modelli di Risk Management, applicabili alla catena di approvvigionamento e integrabili con il Sistema Qualità aziendale.*

**Thomas Darvini**

Responsabile Qualità e Sicurezza



## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Piccola**



Settore

**Metalmeccanico**



Localizzazione

**Montechiarugolo  
(Parma)**



Dirigenti coinvolti

**1**



Ore di formazione  
complessive

**88**



Durata

**7 mesi**

MANNI SIPRE S.p.A.

## Sos approvvigionamento in Manni Sipre: anatomia di una supply chain in crisi



Sito web

### L'azienda

Manni Sipre opera nel settore degli elementi strutturali in acciaio prelavorati per le costruzioni metalliche e la meccanica, quali: travi, lamiere, laminati mercantili, tubi strutturali. Da circa 60 anni mette a disposizione dei costruttori i vantaggi offerti dalle più avanzate tecnologie utilizzate nei propri Centri Servizi, accrescendo in modo determinante la competitività delle soluzioni in acciaio.

L'azienda è un punto di forza della holding industriale Gruppo Manni Hp e si rivolge non solo al mercato delle costruzioni, ma anche a settori nuovi o emergenti grazie ad una gamma di prodotti e servizi in grado di rispondere alle più diverse esigenze nei settori delle costruzioni meccaniche, della carpenteria pesante, del movimento terra, fabbricazione di appoggi per ponti o di catene industriali.

Nonostante sia fortemente radicata nel contesto Veneto, l'azienda è stata protagonista di consistenti commesse all'estero, in Olanda e Francia. Nel 2009, Manni Sipre si è aggiudicata una delle opere di ingegneria civile più importanti mai realizzate a livello mondiale: il raddoppio del canale di Panama con la costruzione di due nuove chiuse, una che dà sull'Atlantico e l'altra sul Pacifico, e i relativi bacini di conservazione

idrica. Nel 2010 ha ottenuto la certificazione Rating1, riconosciuta a livello mondiale e attribuita soltanto al 10% delle aziende italiane.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il processo di approvvigionamento riveste un ruolo fondamentale per l'azienda che, sebbene debba fronteggiare la riduzione dei livelli di stock dei semilavorati, componenti e materie prime è fortemente impegnata per mantenere alto il livello di servizio erogato al cliente, basato sulla puntualità della chiusura delle commesse e dei termini di consegna. L'emergenza pandemica e il conflitto russo-ucraino hanno rallentato i processi di approvvigionamento, prima con l'applicazione delle misure restrittive ai flussi logistici, poi con il blocco delle forniture provenienti dal mercato russo-ucraino, che rappresentano i maggiori esportatori di materie prime.

A fronte di tali criticità, la Direzione industriale e la Direzione commerciale hanno evidenziato l'urgenza di apportare cambiamenti significativi nel modello di fornitura attuale, per continuare ad ottemperare alle deadlines di commessa. In risposta a questa esigenza, il Piano formativo ha avuto l'obiettivo di dotare l'azienda di metodologie organizzative funzionali ad ottimizzare la gestione di tutte le attività del business, intervenendo nel risparmio dei costi, nei tempi decisionali, nella previsione degli investimenti, con il supporto di nuovi sistemi tecnologici in grado di sostenere la crescita e la complessità aziendale.

È stata eseguita una mappatura dei flussi insiti nel sistema di fornitura allo scopo di verificare i flussi operativi e di riconfigurare il quadro dei fornitori, rispetto agli anni pre-pandemia e inflazione, con indicatori relativi ai costi, tempi, qualità del servizio di fornitura e delle materie prime.

Con l'intento di migliorare le attività che si articolano lungo la supply chain, il Piano ha puntato a definire strategie operative di reazione che prevedono le seguenti modalità di risposta al rischio, anche per il futuro:

- integrazione cliente-fornitore, finalizzata alla riduzione dei tempi di fornitura e del fabbisogno in funzione della commessa;
- razionalizzazione dei flussi logistici in entrata mediante la revisione delle modalità di fornitura;
- progettazione di sistemi di selezione e valutazione delle prestazioni dei fornitori, basati su parametri indicativi della qualità, del costo e del livello di servizio di fornitura.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato organizzato in 2 moduli erogati in presenza con formazione frontale:

### Modulo 1 - DISPOSITIVO DI CONTROLLO ED INTEGRAZIONE DELLE FORNITURE: RIDUZIONE DEI RISCHI LEGATI AD UNA SUPPLY CHAIN INTEGRATA.

Il modulo si è proposto di potenziare la capacità di procedere ad una valutazione tecnica ed economica dei fornitori. Il dirigente coinvolto ha compreso l'importanza di garantire la continuità di fornitura dei principali fornitori attraverso una serie di parametri, quali: solidità economica finanziaria, capacità di soddisfare i volumi produttivi richiesti, rispetto delle consegne previste.

I contenuti affrontati hanno riguardato: individuazione dei criteri minimi di valutazione dei fornitori, sia dal punto di vista della qualità (critical to quality) che dal punto di vista del servizio (critical to flow); definizione delle caratteristiche e domanda delle forniture, analisi del processo produttivo (lead time di produzione, capacità produttiva, flessibilità) e dell'andamento delle prestazioni (vendor rating); classificazione delle forniture in ottica ABC in relazione ai volumi e frequenza di

consegna e definizione delle diverse politiche di approvvigionamento; gestione delle non conformità richiedendo le relative azioni correttive: processo di Supply Risk Management, Supply chain resiliente e analisi dei rischi, aree di vulnerabilità della catena di fornitura; miglioramento del flusso delle informazioni nel processo di approvvigionamento: co-design vs Co-makershhip e coinvolgimento dei fornitori nella riduzione del costo globale della fornitura e nello sviluppo tecnologico dei prodotti. La metodologia didattica ha previsto l'analisi di casi relativi a progetti di co-design dei flussi logistici.

### Modulo 2 - LE PERFORMANCE DELLA SUPPLY CHAIN RESILIENTE.

Il modulo ha fornito i modelli di riferimento per una gestione integrata dei flussi logistici, al fine di progettare una nuova catena di fornitura riducendo criticità, errori e rischi. I dirigenti coinvolti hanno appreso nuove metodologie analitiche per valutare e selezionare nuovi fornitori, analizzarne le potenzialità per proporre una co-makershipping. È stato quindi necessario organizzare un sistema di codifica dei fornitori, anche con il supporto di tecnologie smart, attraverso la definizione di: una matrice di portafoglio acquisti, la definizione dei criteri di assessment, la definizione delle regole decisionali.

I contenuti hanno riguardato: Supply Chain Analysis and Management: il flusso dei prodotti, il rapporto con i fornitori e le informazioni ai clienti, i costi operativi, metodi per la misurazione e la gestione del rischio nelle supply chain, progettazione della supply chain per ridurre il rischio; Business Continuity Plan e Business Impact: gestire l'imprevedibilità nella supply chain, controllo economico della fornitura, il costo totale di fornitura, strategie di acquisto e integrazione, indicatori di performance. La metodologia didattica ha previsto l'uso della formazione frontale durante la quale i dirigenti hanno appreso come integrare i fornitori nella catena produttiva. Sono poi state utilizzate metodologie più pragmatiche come il coaching, l'analisi di casi aziendali



relativi a progetti di integrazione dei flussi logistici e fasi di esercitazioni in aula per analizzare il ruolo e i contributi dei fornitori per la competitività aziendale.

## I risultati raggiunti

La formazione ha trasferito le competenze manageriali necessarie a redigere un “Dispositivo di collaborazione e integrazione con i fornitori,” secondo i principi del Demand Management i cui indicatori oggettivi riguardano: la reputation sul mercato, riferita alla stabilità del servizio sul lungo periodo; la verifica delle capacità tecniche rispetto al settore di appartenenza (capacità dimensionale: volumi, reattività alle variazioni della domanda); l'indice di qualità del fornitore. La progettazione di un nuovo sistema di valutazione dei fornitori rappresenta il processo propedeutico che l'azienda dovrà affrontare per approdare alla realizzazione di un modello di integrazione tra Cliente e Fornitore, al fine di valorizzare la fornitura sotto un duplice aspetto. Per l'azienda l'integrazione con i fornitori sarà funzionale alla gestione e valorizzazione delle scorte, riduzione della non qualità, dei tempi di consegna, specializzazione nel core business senza perdita di controllo, condivisione dei rischi finanziari e tecnologici. Per i Fornitori il nuovo modello di integrazione con il cliente faciliterà la definizione di contratti di fornitura a lungo termine e la possibilità di fare investimenti meno aleatori in tecnologie e capacità produttiva.

## La parola all'azienda

*Manni Sipre è una storica realtà industriale, che opera nei settori delle costruzioni, dell'edilizia, della meccanica e dell'impiantistica. È un centro servizi di trasformazione dell'acciaio, con una distribuzione produttiva suddivisa in 8 stabilimenti in Italia. I clienti sono oltre 4.500 e con una variabilità di ordine di vendita da qualche tonnellata a qualche centinaio, addirit-*

*tura a qualche migliaio, principalmente sul territorio nazionale ma anche all'estero.*

*In un anno, tra ingressi e uscite di materiale, il volume di acciaio arriva a superare le 550.000 tonnellate. Per questo motivo la logistica in ingresso, interna e in uscita sono fasi determinanti per garantire approvvigionamenti di materiale per le linee produttive e servizio al cliente, in termini di velocità e puntualità.*

*Abbiamo impostato un Piano formativo sulla supply chain per maturare, al livello manageriale, competenze specifiche per andare a identificare indicatori di performance, effettuare misurazioni, identificare numerose aree di miglioramento e valutare anche la revisione dei flussi di materiali e di layout degli stabilimenti, soprattutto relativamente all'outbound, cioè al carico e alla spedizione di prodotto finito.*

*La formazione effettuata ci ha fornito competenze relative ad attività di miglioramento continuo con il successivo avvio di oltre 40 cantieri di 5s, sia in produzione che negli uffici, e ci ha permesso di ripensare alcune fasi dei nostri processi per trasformarle da push a pull.*

**Dott. Nicola Bresciani**  
General Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Verona**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione complessive  
**225**



Durata  
**7 mesi**

Comet S.p.A.

## Supply Chain Finance: integrare Supply Chain & Finance nel Gruppo Comet



Sito web

### L'azienda

Dal 1959, anno della fondazione a Reggio Emilia, Comet progetta, produce e commercializza pompe destinate ai due settori chiave dell'agricoltura e dell'industria. La continua acquisizione di importanti realtà (PTC, Genova; Valley Industries, USA; Lemasa, Brasile) è stata una scelta volta a valorizzare l'esperienza accumulata nel corso di una lunga storia in settori complementari, permettendo di diventare una delle più complete aziende a livello mondiale per quanto riguarda la tecnologia dell'acqua a pressione.

Con l'ingresso nel 2017 di Lavorwash, leader nel settore della produzione di macchinari per la pulizia con sede a Pegognaga (MN), il Gruppo si è arricchito della Divisione Cleaning, la cui componentistica è fornita dalla stessa Comet.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le difficoltà determinate dalla pandemia, hanno messo il Gruppo Comet di fronte alla necessità di trovare nuove strade per gestire in modo sistematico il rifornimento di

componenti, materie prime e prodotti. Se nel 2020 e nel 2021 la crisi si è fatta pesantemente sentire, a seguito della chiusura degli stabilimenti e del lockdown, anche il 2022 ha presentato alcune sfide che hanno delineato nuovi trend di fronte ai quali l'azienda ha voluto essere pronta e competitiva.

Un'ulteriore motivazione alla base della realizzazione del Piano è legata alla necessità di risolvere i ritardi nella produzione, con l'investimento in strategie a lungo termine, basate sull'analisi del rischio e sulla risoluzione di problemi che già prima del Covid pesavano in misura significativa sulla logistica. Da ultimo, il Gruppo aveva la necessità di potenziare la collaborazione e la costruzione di un network con attori fidati (clienti, partner della supply chain, fornitori) per gestire meglio le interruzioni e assicurare la Business Continuity.

La nuova sfida, che costituisce la motivazione complessiva dell'intervento, è quella di potenziare le conoscenze di due dirigenti, relativamente al tema del Supply Chain Finance, indagando sulle reali opportunità offerte da tali soluzioni ed analizzando in maniera critica i costi e i benefici per chi le adotta. Il Piano formativo si è dunque posto i seguenti obiettivi:

- conoscere i modelli organizzativi della Supply Chain Finance e individuare quelli più appropriati al settore/filiera in cui opera il Gruppo Comet;
- comprendere l'ecosistema finanziario della Supply Chain ed i suoi principali attori;
- comprendere in che modo la Supply Chain Finance supporti ed ottimizzi i tre principi di una catena di approvvigionamento di successo: crescita, stabilità e innovazione.



## Il percorso formativo

L'intervento formativo "Supply Chain Finance, integrare Supply Chain & Finance nel Gruppo Comet" ha approfondito i concetti di ottimizzazione del capitale circolante nella catena di fornitura del Gruppo Comet, per comprendere le opportunità di ottimizzazione del capitale circolante nella catena di fornitura, in termini di: benefici, strumenti, approcci, modalità di selezione. I dirigenti hanno compreso il valore strategico di adottare soluzioni di Supply Chain Finance, in particolare Reverse Factoring e Confirming, e i benefici che ne derivano per l'azienda e per l'intera filiera.

I contenuti del percorso hanno riguardato: l'ottimizzazione dei flussi materiali e finanziari in presenza di esposizioni al rischio complesse; la flessibilità finanziaria e copertura operativa; la gestione del rischio aziendale (ERM); la gestione del rischio della catena di approvvigionamento (SCRM); la gestione integrata del rischio (IRM); finanza della catena di approvvigionamento (SCF); la gestione finanziaria delle strategie della catena di approvvigionamento; concetti di Finance integrati nelle Operations; concetto di Cash Flow e come impatta sul valore di un'azienda; sul cash flow; possibilità di finanziamento dell'azienda; il WACC - Working Capital: perché e a cosa serve e come impatta sul cash flow;

elementi che costituiscono il Working Capital; come l'inventario impatta il Working capital e il cash flow; principali KPIs operativi e finanziari; Supply Chain & Finance e come le scelte di Supply Chain impattano i Financials del Gruppo Comet; come valorizzare correttamente gli elementi per il calcolo dell'EOQ; l'impatto dell'errore di Forecasting sul Working Capital e come valutare correttamente l'impatto sul working capital; l'OEE e gli effetti sui financials; gli effetti finanziari dei problemi di qualità; gli effetti finanziari delle politiche di credito, dei termini di pagamento con i fornitori e delle strategie di stock; lean accounting; esempi e business case di successo.

La didattica, in presenza, si è basata su un approccio Learning By Doing, con simulazioni, project work ed esercitazioni su casi reali.

## I risultati raggiunti

I principali risultati conseguiti e le competenze acquisite, sono riferibili ai seguenti ambiti:

- conoscenza dei modelli organizzativi del supply chain finance e capacità di individuare quelli più appropriati al settore/filiera in cui opera il gruppo Comet;
- comprensione dell'ecosistema finanziario della supply chain e dei suoi principali attori;
- applicazione del supply chain finance ai tre principi di una catena di approvvigionamento di successo - crescita, stabilità e innovazione.

Complessivamente i dirigenti sono stati formati alla comprensione dei benefici ottenibili, che sono di diverso



tipo: finanziari (riduzione di scorte e crediti commerciali, e quindi del capitale circolante operativo netto), economici e strategici (riduzione del rischio di fallimento di attori critici e/o strategici virtuosi ma finanziariamente deboli), di sviluppo di opportunità di business, di efficienza nei processi lungo la filiera e nei rapporti con gli attori finanziari.

Sono state inoltre potenziate le conoscenze relativamente alle opportunità offerte dalle soluzioni di Supply Chain Finance, consentendo di analizzare in maniera critica anche l'impatto dei nuovi paradigmi tecnologici sul settore in cui il Gruppo Comet opera.

Grazie alla formazione, i due dirigenti dispongono di competenze più avanzate per potere capire e quantificare gli effetti su economics e financials, quali EBITDA, working capital e cash flow, di ogni iniziativa di miglioramento e/o process reengineering.

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Reggio Emilia**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione  
complessive  
**48**



Durata  
**13 mesi**

SISTEMATICA s.r.l.

## La riorganizzazione della Supply Chain in Sistematica Srl



Sito web

### L'azienda

Sistematica nasce nel 1987 come società d'ingegneria elettronica che ha, successivamente, esteso l'attività alla produzione industriale di elettronica. Certificata ISO9001:2015, l'azienda si occupa della progettazione, sviluppo, industrializzazione, produzione e vendita di radiocomandi industriali, con un'ampia gamma di soluzioni standard e custom, in grado di soddisfare qualsiasi necessità e applicazione. La progettazione del firmware, del software e dell'elettronica è interamente affidata a propri uffici Tecnici e di Ricerca e Sviluppo.

Nel 2018 l'azienda cambia proprietà e rinnova il proprio management, con l'intenzione di sviluppare al meglio il proprio potenziale. Nel 2020 viene creata la gamma SMART-LINE che rivoluziona il concetto di controllo a distanza integrandolo ai moderni sistemi di connettività "smart".

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'emergenza pandemica ha avuto importanti conseguenze su ogni settore industriale a livello mondiale e, in particolare, in settori come l'automotive e l'elettronica applicata agli autoveicoli.

In molti settori, la logistica si è trasformata in un vero e proprio centro di controllo aziendale e, come risultato, è aumentata notevolmente anche l'importanza di una solida gestione del rischio nella supply chain. In questo scenario, i manager sono chiamati a individuare un approccio più consapevole di risposta alle criticità, con una diversa gestione dei canali di fornitura, valutando con attenzione il livello di rischio e considerando l'opportunità di investire nel potenziamento della rete o nell'internalizzazione di alcune operazioni e attività (prima considerate non-core e affidate all'esterno).

Un altro fattore di cambiamento è stato rappresentato dalla relazione sempre più stretta tra organizzazione delle supply chain e politiche di risk management, con un più intenso e rilevante utilizzo degli strumenti digitali, necessari per realizzare adeguati livelli di conoscenza e di previsione, evidenziando e mitigando i rischi di processi e sotto-processi che vanno dall'acquisizione di materie prime alla consegna del prodotto finito, attraverso il coinvolgimento di attori, interni ed esterni, nella filiera.

L'azienda si è trovata a dover porre la massima attenzione alla rete di fornitori di cui si avvale (player mondiali quali costruttori di componentistica elettronica e fornitori locali di alcune lavorazioni specialistiche) per la realizzazione dei propri prodotti e per poter creare un sistema di controllo interno in grado di identificare i rischi e, di conseguenza, le azioni per la loro mitigazione. Da qui la necessità aziendale di attuare gli strumenti del Supply Chain Risk management per definire un approccio integrato alla pianificazione e al controllo del flusso di materiali e informazioni lungo l'intera catena di fornitura.

Il Piano formativo si è posto i seguenti obiettivi:

- costruire un metodo di indagine dei rischi che gravano sulla catena di fornitura o che minacciano il perseguimento di un obiettivo del processo di Supply Chain Management, con la creazione di servizio al cliente;





- costruire una chiara strategia di business e servizi che guidi la supply chain, con una gestione coerente e strategica tra i diversi processi (Plan; Source; Make; Deliver), al fine di affrontare i rischi in maniera più efficace e al contempo rispondere ai requisiti legislativi e alle richieste degli stakeholder e del mercato globale.

## Il percorso formativo

La formazione, erogata in azienda, ha previsto un approccio interattivo, con esercitazioni, dibattiti e discussioni di casi reali, e si è sviluppata attraverso 2 moduli:

### Modulo 1 - SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT.

L'intervento ha approfondito i temi della collaborazione con gli operatori logistici e le modalità di selezione delle forme di outsourcing, la gestione della sicurezza e del rischio, gli standard di riferimento internazionali, le best practices, la gestione dei rischi operativi e strategici nella Supply Chain e i modelli decisionali. Sono stati illustrati i modelli e le tecni-

che di prevenzione dell'evento critico, di gestione dell'evento e di ripristino della continuità operativa; i modelli di analisi del trade-off tra costo e servizio logistico in ambito della gestione delle emergenze. È stato inoltre affrontato il tema della misurazione delle performance, con obiettivi e modelli di misurazione basati sui Key Performance Indicators (KPI) e una panoramica sulla logistica nazionale, internazionale della catena di fornitura globale.

### Modulo 2 - SUPPLY CHAIN PLANNING AND CONTROL.

L'intervento ha sviluppato i temi relativi ai modelli di business e la strategia delle Operations, la valutazione dei processi nella catena di approvvigionamento e la loro interazione con tutte le operazioni logistiche, l'allineamento della catena di approvvigionamento agli obiettivi aziendali. È stata realizzata una mappatura e valutazione dei principali rischi all'interno della catena di fornitura, con strumenti utili a definire e implementare programmi di supporto ed engagement rivolti ai fornitori e di strategie e tecniche per migliorare la pianificazione, la gestione e il controllo di un Supply Network sempre più integrato.

## I risultati raggiunti

L'intervento ha permesso al dirigente coinvolto di acquisire un metodo di indagine dei rischi che gravano sulla catena di fornitura dell'azienda e che minacciano il perseguimento di un obiettivo del processo di Supply Chain Management: la creazione di servizio al cliente.

Al termine del percorso formativo, anche grazie ad esercitazioni pratiche, si è arrivati ad una prima stesura di un cruscotto di indicatori quantitativi, da sottoporre a valutazione e verifica qualitativa.

È stato inoltre prodotto un demand planning di tipo predittivo per migliorare la gestione delle scorte e il livello di servizio. Quanto appreso dal Direttore Servizi Generali & Operations è stato trasferito, secondo una logica cascata, ai collaboratori diretti.

## La parola all'azienda

*Con il prezioso contributo di Fondirigenti, è stato possibile organizzare un corso di formazione indirizzato all'acquisizione delle competenze e delle capacità manageriali necessarie a utilizzare le tecniche e gli strumenti di gestione della catena di fornitura che in azienda mancavano, riuscendo a valorizzare al meglio la nostra pluriennale esperienza nell'ambito della realizzazione dei radiocomandi e ricevitori (per il controllo a distanza di apparecchiature idrauliche e non) per il settore industriale e automotive allineati alle nuove tecnologie e ai requisiti di sicurezza, integrandoli ai moderni sistemi di connettività 'smart' quali Bluetooth® o specifiche APP per tablet e mobile.*

*Le competenze acquisite hanno permesso di fornire un prezioso contributo al processo di re-shoring delle attività produttive rivoluzionando l'organizzazione e la gestione della logistica e dei magazzini, dal flusso di componenti elettronici (e non) legato ai*

*processi di produzione, fino alla logistica distributiva attraverso un'attività di coordinamento finalizzata ad ottimizzare i singoli anelli della catena di rifornimento.*

*Il docente si è dimostrato professionale, competente e, soprattutto, efficace nel trasmettere e illustrare i concetti e le complessità della morfologia della supply chain, ricettivo nel fornire una risposta alle nostre richieste, cordiale, coinvolgente e dinamico.*

*L'attività formativa ha permesso di affrontare con successo la complessità della struttura della supply chain, intesa come un network di organizzazioni, risorse, attività e tecnologie coinvolte nella realizzazione e vendita, individuando gli anelli che contribuiscono ad accrescere il valore finale del prodotto. I risultati conseguiti hanno permesso di raggiungere nuovi mercati e di distribuire la nostra produzione con maggiore efficacia e efficienza.*

**Claudio Arcano**

Head of Engineering & Technical Dept

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Torino**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**72**



Durata  
**7 mesi**

IREM SOCIO UNICO S.p.A.

## La cybersecurity: rischi e opportunità



Sito web

### L'azienda

La Irem S.p.A., grazie alla costante innovazione tecnologica, ha raggiunto una posizione leader nella progettazione, costruzione e commercializzazione di apparecchiature elettromeccaniche ed elettroniche per il controllo dell'alimentazione elettrica, della regolazione del flusso luminoso, per la protezione delle utenze elettriche da perturbazioni di rete e per il monitoraggio del funzionamento e della programmazione della manutenzione predittiva. Si tratta di un'ampia gamma di prodotti che viene commercializzata in tutto il mondo.

In particolare, opera sulla Linea Power Quality, mercato in espansione e sul quale l'azienda punta particolarmente, visto il contesto mondiale.

Per mantenere la propria posizione competitiva, l'azienda - che ha un organico di circa 100 dipendenti - ha avviato un piano di innovazione dei propri prodotti in ottica IoT, sviluppando componentistica elettronica in grado di integrare le linee di prodotto con soluzioni digitali innovative. Il mercato servito da IREM è caratterizzato da un'altissima varietà di prodotto, con codici che spesso sono progettati per soddisfare le esigenze di uno specifico cliente. Si tratta di un approccio finalizzato ad intercettare le attese di un mercato

e che richiede soluzioni intelligenti e specializzate in grado di migliorare l'efficienza energetica, riducendo i consumi.

La competitività di IREM si gioca sulla flessibilità dimensionale di una struttura di media azienda, sulla capacità di lavorare su mercati di nicchia e sul saper rispondere a nuove esigenze del mercato con rapidità di realizzazione puntando sulla qualità e la formazione continua dei suoi collaboratori.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La pandemia da Covid-19 ha avuto importanti conseguenze economiche e produttive per IREM. È cambiata soprattutto la continuità di produzione che non è stata più costante, ma ha avuto un comportamento ad ondate, alternando momenti di inattività a momenti di sovrapproduzione. L'azienda ha dovuto, inoltre, remotizzare in parte i propri processi in maniera repentina per poter continuare ad operare. Il cambiamento ha impattato anche sui prodotti poiché si è registrata una forte richiesta dei sistemi di telecontrollo e monitoraggio che si è rilevata una grande opportunità per IREM, seppur con alcune criticità di gestione.

È emersa quindi l'esigenza che il management e le persone con ruolo chiave dell'azienda abbiano la consapevolezza e riescano a guidare i nuovi processi e i nuovi servizi, non più accentrati e localizzati fisicamente, ma distribuiti e collegati tramite la rete.

Il Piano formativo è nato a seguito dell'introduzione in azienda della web application Irem-on. Si tratta di un'evoluzione della piattaforma web sviluppata da IREM per dare accesso ai propri clienti, ai dati monitorati e raccolti dalle macchine. Tramite l'utilizzo di tale piattaforma i clienti dei macchinari IREM hanno accesso a pagine web che

mostrano tutti i parametri raccolti dalle macchine stesse in termini di consumo ed efficienza. L'introduzione di questa nuova piattaforma ha richiesto consapevolezza dei rischi e delle minacce di tipo cyber che un sistema di questo tipo comporta. Inoltre, ha richiesto contezza sulle regole e, in alcuni casi, anche delle leggi che regolano questo tipo di applicazioni. Questa necessità ha spinto IREM a richiedere una formazione adeguata del TOP management e del Middle management e cioè delle figure chiave per la definizione di una strategia di gestione del rischio legato alla cybersecurity.

L'obiettivo posto è stato quello di fornire al management le competenze per:

- comprendere i rischi e le opportunità legate alla gestione dei dati;
- comprendere le varie tipologie di trasmissione e archiviazione dei dati con i pregi e i difetti di ognuna in modo da essere consapevoli e operare le scelte migliori legate al proprio business e alla continuità aziendale;
- garantire una gestione più efficiente e sicura dei dati, una consapevolezza dei rischi e delle minacce esterne;
- creare una struttura capace di potersi espandere in sicurezza e di resistere agli attacchi esterni e ai malfunzionamenti.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "La Cybersecurity: rischi e opportunità" si è articolato in quattro fasi.

I principi didattici sono stati focalizzati su due aspetti: il fattore esperienziale, che significa imparare sperimentando sul campo, sviluppando un vero e proprio contesto didattico "reale" e la tematica dell'errore e cioè imparare attraverso una rilettura costruttiva degli errori.

**Fase 1 - INFORMATION SECURITY GOVERNANCE E RISK MANAGEMENT.** La prima fase è stata finalizzata a definire e illustrare i vari modelli dei sistemi di gestione della sicurezza e di gestione del rischio. Nel corso di questa fase sono state analizzate le normative essenziali di Cybersecurity, intese come modelli consolidati e accettati internazionalmente che forniscono una base generica di approccio alla sicurezza dei dati. Questa parte è stata fondamentale in quanto ha implicazioni dal punto di vista legale e dei doveri dell'azienda nel maneggiare in sicurezza dati potenzialmente riservati o comunque con del valore per i clienti.

**Fase 2 - CYBERSECURITY E PROTEZIONE DEI DATI.** Nella seconda fase si è entrati nel merito delle tecniche di protezione dei dati e di come garantire che gli stessi siano facilmente accessibili da parte dei soggetti autorizzati e protetti rispetto a tutti gli altri. Sono state presentate le modalità più comuni di autenticazione e di gestione delle identità digitali. Sono state analizzate anche le implicazioni e i doveri derivanti dal GDPR nei confronti dei detentori dei diritti sui dati.

**Fase 3 - SECURITY ASSESSMENT E STRUMENTI DI PREVENZIONE.** La terza fase è stata quella più operativa e calata nella realtà della IREM. Si è partiti dall'analisi della situazione attuale della gestione dei dati nel sistema IremOn nelle fasi di raccolta, trasmissione, archiviazione e consultazione.

**Fase 4 - VALUTAZIONE SCELTE PER SVILUPPO SOFTWARE E CYBERSECURITY.** L'ultima parte è stata dedicata alla definizione congiunta di un sistema più robusto nella gestione e trasmissione dei dati.

È stato possibile definire quali strategie e quali tecnologie rispondono meglio allo scopo di avere una protezione completa dei dati e una riduzione dei rischi residui a livelli accettabili. È stata, inoltre, effettuata una proiezione sul futuro, sulle possibili evoluzioni e ingrandimenti della base dati e di come far crescere contestualmente la protezione.

Infine, è stata analizzata la possibilità di potenziali business/ servizi per i clienti.

Per ogni fase sono state ricercate le criticità ed i possibili punti di debolezza e di attaccabilità. Tramite simulazioni di attacco e tentativi di intrusione sono state testate le capacità del sistema nel resistere a prove di attacco ed è stato stilato un report di sicurezza.

## I risultati raggiunti

Il percorso formativo ha consentito di offrire al management IREM strumenti che permetteranno di realizzare un approccio omogeneo alla cybersecurity, al fine di ridurre il rischio legato alla minaccia cyber, muovendo preventivamente da un'analisi del rischio, per addivenire all'adozione di specifici protocolli che sovrintendano all'organizzazione dei processi di cybersecurity.

I risultati concreti che resteranno a disposizione dell'azienda fanno riferimento a:

- un Report sulla situazione attuale della sicurezza informatica in Irem: è il punto di partenza per acquisire piena consapevolezza della fotografia "as is" del concetto di rischio di prevenzione e di protezione nel sistema gestionale della sicurezza informatica dell'azienda;
- un'Analisi e mappatura dei rischi informatici: Irem necessitava di identificare le varie tipologie di possibile rischio di attacco informatico;
- un Report di assessment dei rischi;
- un Modello per la gestione della sicurezza informatica che tiene conto dei vari processi: raccolta, trasmissione, archiviazione e consultazione delle informazioni e, in generale, delle specificità dell'azienda e dell'esperienza negativa del cyber attack subito;



- un elenco delle modalità di protezione dei dati informatici per i soggetti autorizzati e di quanto previsto dal GDPR;
- un'Analisi delle performance della piattaforma Irem On: in particolare è stata realizzata una valutazione sul livello di prestazioni, fruibilità, velocità della piattaforma per ovviare ad alcune criticità durante i cyber attack avvenuti in azienda;
- un Report di sicurezza, a seguito di simulazioni di cyber attack e intrusioni informatiche rispetto alle modalità di intervento e di riduzione dell'impatto dei rischi.

## La parola all'azienda

*Uno degli elementi distintivi di IREM è da sempre quello di pensare e di credere fortemente che competenze, crescita e competitività siano gli elementi che, grazie a Fondirigenti, costituiscono gli asset portanti della nostra filosofia di sviluppo.*

*L'intervento formativo è stato finalizzato a supportare il nostro management a reagire a crisi inattese che caratterizzano il contesto attuale con strategie aziendali idonee a minimizzare l'impatto dei rischi informatici, mantenere i margini e garantire al meglio la business continuity. In modo particolare, il focus ha riguardato la Sicurezza dei dati, area che rappresenta per IREM il più alto livello di rischio di vulnerabilità, a fronte del quale è stato fondamentale prepararsi adeguatamente, elaborando strategie e azioni per la prevenzione, gestione e monitoraggio dei rischi.*

*Lo scopo del percorso di rafforzamento delle competenze ha consentito, infatti, di offrire al management IREM strumenti che permetteranno di realizzare un approccio omogeneo alla cybersecurity, al fine di ridurre il rischio legato alla minaccia cyber, a partire preventivamente da un'analisi del rischio, per addivenire all'adozione di specifici protocolli che sovrintendono all'organizzazione dei processi di cyber security. Ciò sulla*

*scorta della maturazione di una nuova forma di consapevolezza da parte, soprattutto, di coloro che, focalizzati prioritariamente sugli obiettivi di business o per abitudini consolidate, non hanno mai avuto l'opportunità di sviluppare la sensibilità e le capacità necessarie per far fronte a problemi complessi, quali quelli connessi alla sicurezza informatica cyberspace.*

*Inoltre IREM, da sempre attenta alla competitività, non solo aveva intravisto come fondamentale fornire consapevolezza e nuove competenze al management per prevenire il rischio cyber ma, grazie alle conoscenze acquisite, ha anche potuto valutare quanto le potenziali minacce possano diventare delle nuove opportunità di business/servizio per i clienti riguardanti la protezione dei dati.*

*I nostri prossimi step formativi riguarderanno il rafforzamento delle competenze per accompagnare IREM nel percorso verso la transizione digitale lean.*

**Andrea Maranzana**  
CEO IREM

### Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Metalmeccanico</b>
 Localizzazione <b>Sant'Antonino di Susa (Torino)</b>	 Dirigenti coinvolti <b>1</b>
 Ore di formazione complessive <b>76</b>	 Durata <b>7 mesi</b>



MESA s.r.l.

## Cybersecurity management per la competitività di MESA



Sito web

### L'azienda

MESA è una realtà di riferimento nel mondo dell'innovazione tecnologica, nata e cresciuta all'interno del Campus universitario di Savona. La società collabora costantemente con Università e centri di ricerca, in particolare per gli ambiti Controllo di gestione, Industria 4.0, Innovazione tecnologica (con progetti e laboratori legati al Machine Learning e all'Internet of Things).

L'azienda è strategicamente orientata verso l'innovazione di prodotto e assiste la digital transformation delle aziende. L'espansione internazionale inizia con l'ingresso nel gruppo della società di consulenza svizzera MEVB, che opera da più di 10 anni per l'implementazione di soluzioni per la trasformazione digitale, digital twin e simulatori per il system dynamics. Il gruppo MESA diventa, così, punto di riferimento di oltre 500 clienti (tra cui Lavazza, TIM, Poste Italiane, Italo, Leonardo, etc...), e vanta più di 1.000 progetti realizzati. Il mercato di riferimento è quello della grande e grandissima impresa distribuita a livello nazionale, o più spesso, internazionale che ha la necessità, o vede un'opportunità, di miglioramento connesso alla digitalizzazione dei processi.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Uno dei temi critici che la transizione digitale ha evidenziato è connesso alla sicurezza informatica.

L'emergenza Covid-19 non solo ha accelerato la digitalizzazione di vasti settori dell'economia e della società, aumentando esponenzialmente le occasioni di vulnerabilità, ma ha costretto ad adottare soluzioni informatiche in modo indiscriminatamente veloce, creando modelli di lavoro a distanza, sistemi di gestione in remoto dei processi, filiere che hanno riprodotto virtualmente i propri sistemi di collaborazione, sull'onda dell'emergenza pandemica, implementando quindi soluzioni frettolose e particolarmente vulnerabili.

Per Mesa operare nel settore software comporta una responsabilità molto alta sia in termini di prodotto che di reputazione. Ogni attacco riuscito, anche di minore entità, rappresenterebbe un danno incalcolabile alla credibilità aziendale.

L'esigenza alla base dell'iniziativa formativa è stata quindi quella di sviluppare uno standard che possa essere credibilmente proposto come riferimento per tutti i clienti, operando un passaggio rispetto alla funzione della sicurezza informatica, ovvero da presidio tecnico dell'attività aziendale, a componente core del business e condizione fondante di ogni pianificazione futura.

La necessità, dunque, è stata quella di introdurre, tramite metodi di Change Management, la consapevolezza del ruolo critico che ciascuno riveste nell'amministrare il sistema di cyber security, affrontando la resistenza al cambiamento dovuta all'introduzione di nuovi e rigorosi codici di comportamento.

Nello specifico, il Piano si è posto i seguenti obiettivi:

- progettare (in termini macro) il sistema di sicurezza in rapporto alle priorità aziendali;
- programmare un piano di indicatori e target, relativo alla trasformazione sia in ottica cyber security, sia in generale nella diffusione delle soluzioni informatiche in azienda;
- trasferire a riporti e agli operatori il know how specifico, anche tramite affiancamento, allineando ogni collaboratore al disegno di trasformazione digitale dell'azienda;
- monitorare il modello di sicurezza rilevando aree di potenziamento, in una prospettiva di miglioramento continuo.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato realizzato in 7 moduli facendo ricorso ad un mix metodologico. I contenuti dal taglio maggiormente teorico sono stati affrontati attraverso la metodologia d'aula, che ha alternato lezioni frontali in presenza e Formazione a Distanza (FAD). I moduli destinati alla formazione a distanza sono stati supportati da specifici Learning Objects. Sono state utilizzate sessioni di Action Learning con lo scopo di elaborare piani strategici di azione. Infine, un project work ha affiancato il dirigente nell'attuare processi di miglioramento direttamente impiegati sulla propria operatività.

**Modulo 1 - LA MAPPATURA DELL'INFRASTRUTTURA DIGITALE COME PREMessa DELLA CS.** Il modulo è stato dedicato alla funzione che l'inventario ha nella pianificazione della cyber security. Si sono descritti obiettivi, processi, ruoli e archiviazione dell'inventario degli asset informatici. Sono stati realizzati strumenti e manuali ed è stato elaborato un piano di inventariazione specifico per Mesa.

**Modulo 2 - CYBER SECURITY POLICY: SOFTWARE POLICY.** È stata approfondita la funzione, la struttura e i criteri organizzativi della Cyber security Policy, a partire dall'infrastruttura Microsoft 365, delle strategie e principi della sicurezza Microsoft Secure Score. In particolare, si sono definiti sistemi strutturati per chiedere autenticazione MFA per applicazioni specifiche. Si sono esaminati i comportamenti attuali in Mesa e le disposizioni presenti, in termini di politiche e strumenti, evidenziando le aree in cui è necessario attivare codici di condotta più restrittivi sull'esecuzione di software nei sistemi connessi alla rete aziendale. Si è descritto come stilare un elenco di software strettamente necessari, i criteri per consentire eventuali eccezioni, e le procedure per archiviare la documentazione.

Sono state approfondite le Policy di dominio atte a bloccare e/o monitorare l'esecuzione di processi che richiedono operazioni amministrative riducendo il rischio di operazioni malevole e non autorizzate, a supporto delle operazioni di Incident Response.

**Modulo 3 - CYBER SECURITY POLICY: POLICY DISPOSITIVI ESTERNI E PASSWORD.** Sono state descritte le Best Practice nel campo della Data Loss Prevention in rapporto all'utilizzo di dispositivi esterni in scrittura ed esecuzione. Si è analizzato come introdurre i controlli utilizzando appositi strumenti o implementando Group Policy apposite nel Domain Controller, come tarare i limiti ed i controlli in funzione dei gruppi operativi presenti nell'organizzazione. Nella seconda parte è stata approfondita la funzione di una Password Policy.

**Modulo 4 - GESTIONE CREDENZIALI IN MESA.** Sono state descritte le funzioni delle credenziali e le politiche di protezione. Sono stati presentati i concetti di gestione dell'iden-

tità e degli accessi e le politiche specifiche dell'infrastruttura Microsoft 365 (Sicurezza Zero Trust). Si sono esaminati i principi di costruzione dell'account dell'utente in Microsoft 365. È stato descritto il servizio Azure Active Directory (Azure AD), per la gestione delle identità e degli accessi basato sul cloud. Si è sviluppata l'introduzione alla sincronizzazione delle identità, approfondendo le funzioni principali di Azure AD Connect, l'implementazione, la gestione delle identità sincronizzate. Si è infine trattata la gestione delle identità federate, l'accesso condizionale e le Soluzioni per l'accesso esterno.

Modulo 5 - GESTIONE DEL CYBER RISK IN MESA. È stato presentato il sistema di competenze per la gestione del rischio e in particolare del rischio informatico, a partire dalle varie tecnologie e servizi di protezione dalle minacce disponibili per Microsoft 365. Si sono esaminate le funzioni Office



365 Advanced Threat Protection e come gestire gli allegati sicuri e i link sicuri. Le soluzioni Office 365 sono state impostate come base per un piano di gestione dei rischi cyber che preveda la mappatura del potenziale impatto sui dispositivi più critici e la gestione del relativo rischio, valutando per ogni contesto: esposizione, probabilità ed impatto. Si sono assegnati livelli di gravità alle eventuali criticità rilevate e verificate le procedure atte al contrasto delle stesse, con priorità proporzionale al rischio. La seconda parte del modulo è stata dedicata a descrivere le Penetration Test e Vulnerability Assessment. In particolare, la funzione e le procedure per realizzare Penetration Test sia dall'interno della rete aziendale che dall'esterno, per poter rilevare le falle critiche e come applicare un piano di rimedio o mitigazione.

Modulo 6 - MONITORAGGIO POSTA ELETTRONICA E INFORMAZIONI. Il modulo ha trattato i concetti di protezione delle informazioni di Azure, i sistemi di protezione avanzata delle informazioni e la protezione delle informazioni di Windows. Successivamente si è descritto come configurare software o policy specifiche per generare avvisi all'amministratore di sistema quando vengono rilevati particolari eventi. La seconda parte del modulo è stata dedicata al tema del monitoraggio del traffico e-mail.

Modulo 7 - USO DELLE RETI E SOFTWARE. Il partecipante ha sviluppato una mappatura delle reti wireless presenti: una rete guest e una rete aziendale, dei criteri di accesso e di costruzione delle password. Si sono analizzati i rischi degli accessi, e come utilizzare le informazioni derivanti dai processi di autenticazioni alle reti locali per rilevare la connessione di dispositivi non autorizzati. È stato inoltre trattato il tema dei privilegi concessi agli utenti e sono state descritte policy specifiche per definire e bloccare l'esecuzione di software non consentiti.

## I risultati raggiunti

Il Piano ha consentito di trasferire la capacità, tecnica ma soprattutto manageriale, per costruire ed implementare un'architettura di strumenti di difesa, e per realizzare rilevazioni di efficacia attraverso operazioni dedicate quali i penetration test e i vulnerability assessment, orientati a produrre la documentazione richiesta dalla normativa.

Il percorso ha condotto alla realizzazione di uno strumento online e navigabile che riporta le Linee Guida dirigenziali, come supporto per la nascente funzione. In particolare, lo strumento definisce specifiche indicazioni operative su come:

- gestire attivamente tutti i dispositivi hardware sulla rete (tracciando, inventariando e mantenendo aggiornato l'inventario) in modo che l'accesso sia dato solo ai dispositivi autorizzati;
- gestire attivamente (inventariare, tracciare e correggere) tutti i software sulla rete in modo che sia installato ed eseguito solo software autorizzato;
- istituire, implementare e gestire attivamente (tracciare, segnalare, correggere) la configurazione di sicurezza di laptop, server e workstation;
- acquisire, valutare e intraprendere continuamente azioni in relazione a nuove informazioni allo scopo di individuare vulnerabilità, correggere e minimizzare la finestra di opportunità per gli attacchi informatici;
- definire regole, processi e strumenti atti ad assicurare il corretto utilizzo delle utenze privilegiate e dei diritti amministrativi;
- regolare l'uso della posta elettronica, della rete e devices personali, prevenire virus e malware e diffondere l'utilizzo antivirus e firewall;

- definire e attuare procedure per produrre e mantenere copie di sicurezza delle informazioni critiche, così da consentirne il ripristino in caso di necessità;
- definire i processi interni, strumenti e sistemi necessari per evitare l'esfiltrazione dei dati, mitigarne gli effetti e garantire la riservatezza e l'integrità delle informazioni rilevanti.

## La parola all'azienda

*Il supporto di Fondirigenti è stato essenziale per dare al nostro Dirigente, Amministratore Delegato di MESA, un sostegno davvero capillare con una quantità di ore finalmente adeguata ad instaurare un dialogo approfondito sul tema della Cyber Security: in questo modo il percorso di formazione è diventato un percorso di risveglio della coscienza, sulla base del quale sono poi stati implementati piani e azioni concrete.*

**Fabiana Basso**

HR Manager di MESA Srl

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Consulenza**



Localizzazione  
**Savona**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**48**



Durata  
**6 mesi**

HASLERRAIL ITALIA s.r.l.

## Strategie Resilienti di Cybersecurity e Vulnerability Assessment per la Continuità Operativa di Haslerrail Italia

Sécheron Hasler GROUP  
*Smart. Safe. Swiss.*



Sito web

### L'azienda

Haslerrail Italia fa parte del Gruppo Industriale Sécheron Hasler, fornitore leader a livello mondiale di componenti e soluzioni di sicurezza elettriche ed elettroniche e sistemi di potenza di trazione per l'industria ferroviaria, per l'energia rinnovabile, la rete DC (Direct Connect) e altri mercati ad alta intensità energetica. Il Gruppo, con sede in Svizzera, è di proprietà privata di un team di imprenditori impegnati nella sostenibilità a lungo termine, attraverso l'innovazione tecnologica e la qualità dei servizi.

Sulla base di questa vasta esperienza, l'azienda sviluppa e personalizza prodotti conformi agli standard locali sui mercati di tutto il mondo. Qualità, salute, sicurezza e ambiente sono al centro della sua attività, dallo sviluppo di nuovi prodotti, alla messa in servizio e manutenzione. L'esperienza decennale e il know-how tecnologico raggiunto, hanno consentito di consolidare nel tempo ottime relazioni a livello internazionale, sia in ambito di automazione industriale sia nel controllo da remoto di impianti nell'industria, nel settore agroalimentare, dell'emergenza e ambiente.

L'azienda supervisiona più di 400 impianti fra depuratori, stazioni di sollevamento, acquedotti, tunnel stradali e stazioni di rilevamento del traffico. Offre inoltre soluzioni e servizi funzionali alla gestione di reti tecnologiche (reti idriche, monitoraggio ambientale, distribuzione del gas, strade e telecomunicazioni), in modalità outsourcing, con processi caratterizzati da flessibilità, velocità di risposta, approccio creativo, leadership e miglioramento continuo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Con la diffusione di Industria 4.0, la gestione dei rischi e delle crisi (finanziaria, energetica, della supply chain e della cybersecurity) è divenuta una priorità sempre più urgente per le imprese. Per fronteggiare tale sfida, assumono particolare rilevanza i temi della negoziazione e gestione dei conflitti, della continuità operativa e della cybersecurity, con responsabilità condivise sia a livello di top management che di dipendenti.

Per l'azienda è importante poter disporre di strumenti operativi e gestionali in grado di garantire la continuità del business e la sicurezza dei dati a 360 gradi, dotandosi di nuovi supporti per reagire efficacemente a eventi inattesi, con competenze personalizzate in base a ruolo e incarichi ricoperti.



Per i manager la gestione efficace di un piano di BCMS (Business Continuity Management System) può rappresentare una formidabile spinta competitiva, ma richiede capacità di visione strategica e conoscenza degli adeguati strumenti operativi. Il percorso ha consentito a Haslerrail Italia di professionalizzare il dirigente coinvolto, Site Manager e Responsabile dello Strategic procurement, nella definizione di un approccio proattivo di risposta, secondo le seguenti direttrici di sviluppo:

- individuare possibili rischi ed eventi, in grado di compromettere la continuità del business e definire una struttura organizzativa in grado di reagire tempestivamente in caso di minacce alle tecnologie esistenti;
- definire procedure e prassi di Business Continuity, corredata da strumenti di governance e valutazione del Cyber Risk, per garantire la continuità operativa;
- individuare strategie di Cyber Risk e Vulnerability Assessment (VA), tecniche e organizzative, e implementare corretti piani d'azione.

## Il percorso formativo

In linea con quanto sopra descritto, il percorso ha coinvolto un dirigente prevedendo la realizzazione di tre specifici interventi, con formazione frontale, alternata ad approcci di tipo più pragmatico-esperienziale (case history e project work):

### Modulo 1 - BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT SYSTEM:

l'intervento ha avuto l'obiettivo di sviluppare un quadro completo dei sistemi di gestione della Business Continuity (Standard UNI En ISO 22301:2019) al fine di: implementare, mantenere e migliorare un programma di continuità

del Business, attraverso un approccio olistico di gestione del rischio aziendale; costruire un framework organizzativo di supporto al programma; introdurre concetti chiave di consapevolezza del rischio, con l'identificazione di funzioni, processi e strategie di recupero; sviluppare capacità di analisi critica nella valutazione del livello di rischio e relative misure di mitigazione degli impatti.

### Modulo 2 - CYBER RESILIENCE E BUSINESS CONTINUITY: ASSESSMENT E MAPPATURA DEI RISCHI:

il secondo modulo ha trasferito le competenze necessarie a: identificare i rischi di sicurezza e definire il livello di rischio esistente; individuare mezzi specifici per la pianificazione della risposta agli incidenti di sicurezza informatica; identificare i parametri critici delle operazioni IT con una valutazione dell'impatto sull'organizzazione; identificare e affrontare le principali minacce, quali i malware e gli attacchi di ingegneria sociale; minimizzare la vulnerabilità dei sistemi e garantire la sicurezza delle informazioni, applicando regole e buone prassi; apprendere metodi di prevenzione e comportamenti da eseguire, come netiquette e atteggiamenti di riservatezza.

### Modulo 3 - CYBERSECURITY E DEFENSIVE SECURITY:

il terzo intervento ha avuto la finalità di definire procedure organizzative, conoscenze e abilità per predisporre politiche, processi, controlli e contromisure informatiche in grado di contrastare le minacce alla riservatezza e integrità dei dati aziendali.

Le competenze acquisite hanno consentito al dirigente di: individuare il perimetro di sicurezza informatica dell'organizzazione, mappare le principali minacce alla sicurezza dei sistemi e porsi al servizio del business, operando in modo sinergico con le diverse realtà aziendali e con i fornitori, al fine di minimizzare i rischi; promuovere e verificare strumenti e processi di miglioramento continuo della cybersecurity, sulla base dei vincoli temporali e di budget.





## I risultati raggiunti

La formazione ha condotto all'implementazione di un piano di BCMS (Business Continuity Management System), per rafforzare la capacità di operare durante eventi destabilizzanti, contribuendo dal punto di vista commerciale, a creare un vantaggio competitivo, attraverso il potenziamento della resilienza organizzativa, a partire dalle funzioni di Risk management e di Cyber resilience.

Sono stati definiti strumenti e strategie di innovazione organizzativa e produttiva, oltre che output concreti di cui disporre per governare il cambiamento.

Tali output, realizzati con il supporto operativo dei docenti, consistono in:

- Survey per identificare e misurare il grado di resilienza dell'organizzazione.
- Report di Business Analytics elaborato attraverso la traduzione dei dati in contenuti informativi funzionali all'andamento del business.
- Costruzione di un modello di matrice del rischio BCM, integrato a soluzioni di Cyber Security per prefigurare, al contempo, le minacce e le soluzioni e definire gli interventi da attuare in caso di eventi di rischio.
- Definizione di una Piattaforma multi-cloud quale sistema infrastrutturale digitale per la cyber security.

## La parola all'azienda

*Sécheron Hasler Group è fornitore leader a livello mondiale di componenti e soluzioni di sicurezza elettrici ed elettronici e sistemi di trazione per l'industria ferroviaria, settore di importanza vitale per la libera circolazione di persone e merci. Le politiche aziendali di qualità, ambiente, salute e sicurezza (QEHS) supportano la missione di fornire all'industria ferroviaria soluzioni affidabili e competitive. Da qualche anno la politica QEHS di Sécheron Hasler si è estesa anche all'implementazione di strategie di sicurezza informatica e protezione dei dati, necessarie per garantire la continuità operativa e la resilienza del business all'interno di un contesto fortemente dipendente dalle tecnologie digitali. Il Piano formativo finanziato è servito per aumentare ancora di più l'awareness sulle varie minacce di tipo informatico e per la costruzione di azioni preventive.*

**Elena Spola**

HR Specialist Italia Sécheron Hasler Italia

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Villafranca di Verona (Verona)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**160**



Durata  
**7 mesi**

# Transizione digitale







SANDRO VICARI S.p.A.

## **New planning production in Sandro Vicari SpA: dalla tradizione calzaturiera veneta alla qualità del prodotto ed efficienza dei processi aziendali.**

**SANDRO  
VICARI**



Sito web

### **L'azienda**

La Sandro Vicari è una delle più importanti realtà della Riviera del Brenta (Venezia) che realizza, dal 1989, scarpe da donna di alta moda. La produzione soddisfa un bacino di clienti B2B del settore fashion & luxury. Le calzature rigorosamente fatte a mano, al 100% Made in Italy, si distinguono per l'eccellenza di uno stile che valorizza la cultura autentica dell'artigianalità, integrando know how e creatività, ricerca e cambiamento, innovazione e tradizione.

L'accurata lavorazione manuale, l'impiego di materiali di primissima qualità, la ricerca di avanzati accorgimenti tecnici per offrire il massimo comfort, la cura dei dettagli ed un'appassionata indole creativa rappresentano gli elementi distintivi della produzione.

Il recente passaggio generazionale nella conduzione dell'impresa è stato accompagnato dall'auspicio di proiettare l'azienda verso una dimensione organizzativa strutturata, attenta alle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie digitali ma allo stesso tempo in grado di preservare la tradizione dell'artigianato calzaturiero veneto.

### **Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo**

L'iniziativa nasce dalla necessità di definire una roadmap digitale in grado di riconfigurare la supply chain dell'azienda. Infatti, pur in presenza di reparti di lavorazione dotati di macchinari evoluti sul piano tecnologico, emergeva una criticità nell'acquisizione ed interpretazione dei dati dell'avanzamento della produzione. Il monitoraggio dei flussi operativi, insiti nei singoli nodi della supply chain, veniva eseguito attraverso il supporto di fogli Excel che non permettevano di apportare modifiche alla pianificazione e schedulazione del Piano di Produzione. L'azienda, dunque, utilizzava uno strumento rigido di acquisizione dei dati non coerente con la variabilità di una produzione molto customizzata.

In considerazione di queste criticità, l'AD Alessandra Vicari ha voluto focalizzare l'azione formativa su una programmazione più evoluta capace di monitorare costantemente le presta-





zioni di produzione. Sono state quindi delineate alcune direttrici operative del Piano formativo:

- integrare un sistema di programmazione efficiente con la produzione approntando una metodologia analitica attuale “as-is” per formulare un nuovo quadro di riferimento “to-be”, allo scopo di ridurre costi e tempi di rilascio delle commesse sui quali gravano la maggiore voce di costo in perdita per l’azienda;
- ridurre i tempi di consegna e migliorare il livello di servizio ai clienti innescando un sistema integrato tra Produzione e Commerciale nell’ottica di aumentare i volumi di vendita;
- definire un piano di recupero degli scarti di produzione, ridurre le perdite prevedendo i rischi insiti nel controllo qualità del prodotto, andando ad intercettare anche una porzione di mercato più incline a spinte salutistiche;

- modificare l’attuale sistema di rilevazione e analisi dei dati con un approccio di advanced analytics e orientare l’azione commerciale rispetto ai bisogni di un mercato, come quello del Fashion & Luxury, volatile e soggetto alle mode e tendenze del momento.

## Il percorso formativo

### Modulo 1 - SISTEMI E DATI PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA PRODUZIONE:

l’intervento ha consentito di apprendere conoscenze tecnico-gestionali per implementare un monitoraggio avanzato della produzione partendo da una mappatura dei processi, identificando le inefficienze, focalizzando l’attenzione su metodologie orientate ad ottimizzare la produzione secondo processi di efficienza ed economicità.



I contenuti hanno riguardato: la programmazione e il controllo della produzione; la gestione della domanda; le tipologie dei sistemi di produzione; il sistema di pianificazione della produzione; la creazione delle previsioni di vendita; la pianificazione della capacità produttiva; la programmazione principale di produzione; la gestione delle conferme d'ordine; la pianificazione delle lavorazioni e delle scorte; la gestione dei colli di bottiglia; i sistemi MRP e i Sistemi CRP; la gestione degli approvvigionamenti; i sistemi informativi a supporto della pianificazione; la programmazione operativa di produzione; il controllo dell'avanzamento di produzione.

#### Modulo 2 - MONITORAGGIO E CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI DEI PROCESSI PRODUTTIVI:

l'intervento ha consentito di promuovere una conoscenza condivisa del processo di produzione favorendo l'adozione di una lettura sistemica delle attività. Inoltre, ha permesso di acquisire gli strumenti, i modelli e le tecniche per incidere direttamente e positivamente sulle prestazioni del Processo. I contenuti hanno riguardato: analisi della efficienza produttiva (KPI, valore di OEE); dispatching automatico dei dati del piano di produzione; trasferimento automatico dei dati consuntivati; monitoraggio delle attività/spedizioni in corso; gestione con modalità collaborativa via web del processo di assegnazione e datazione lavori; stato avanzamento degli ordini; monitoraggio del rispetto delle date di consegna; visibilità KPI su dispositivi mobili; avanzamento dei lavori tramite Internet.

### I risultati

Grazie al Piano formativo è stato implementato un nuovo Modello di Pianificazione, supportato dalla definizione di una RoadMap di Procedure Tecnologiche Avanzate funzionali ad ottimizzare piani di produzione, simulare scenari produttivi e risolvere problemi di schedulazione.

Il modello consentirà di ottimizzare la presenza di Risorse Umane impegnate rispetto alle commesse, di apportare modifiche nei processi produttivi, di effettuare il controllo qualità e di ridurre gli sprechi.

L'applicazione del modello permetterà inoltre di intervenire con azioni anticipatorie sugli eventi critici di produzione.

### La parola all'azienda

*Il percorso formativo ha rappresentato un'occasione preziosa per razionalizzare e prendere atto dei limiti dei flussi digitali aziendali. Grazie alla formazione abbiamo iniziato ad introdurre un nuovo sistema informatico che ha l'obiettivo di migliorare i servizi offerti ai nostri clienti. È un percorso ancora in evoluzione che ci consente una programmazione più evoluta in ottica di reattività al mercato, con un monitoraggio costante delle prestazioni di produzione.*

**Mario Peghin**

Direttore Produzione

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Calzaturiero**



Localizzazione  
**Fiesso D'Artico (Venezia)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**80**



Durata  
**7 mesi**



KARMA s.r.l.

## Digital Logistic Optimization

*Decora*®



Sito web

### L'azienda

L'azienda KARMA, conosciuta al pubblico attraverso la distribuzione del marchio Decora, nasce nel 1998 dall'esperienza ultra quarantennale della famiglia De Luca, per mettere a disposizione di un pubblico di appassionati e amatori una serie di prodotti per la decorazione di torte e dolci, fino a quel momento riservati solo ai professionisti. Il core business aziendale è rappresentato dalla produzione e distribuzione di attrezzature per pasticceria ed è articolato in attrezzature di base, utensili per la decorazione, stencil e stampi per la cottura di prodotti da pasticceria. Inoltre, nel vasto ventaglio di prodotti offerti, figurano prodotti legati al settore food e soluzioni legate al packaging.

Attraverso una capillare rete di vendita, negli ultimi anni l'azienda ha esteso il proprio business raggiungendo in breve tempo mercati internazionali. L'ampliamento del business in mercati esteri ha imposto un cambio di passo competitivo, necessario a mantenere elevati gli standard qualitativi e a rispondere con tempestività alle richieste dei clienti.

L'incremento del numero di commesse da gestire su diversi canali commerciali e l'esigenza di nuovi spazi ha spinto il board ad una riorganizzazione dei processi aziendali con un focus sulla logistica/magazzino 4.0 al fine di garantire livelli di performance più elevati e far fronte alle richieste

del mercato, attraverso importanti investimenti sul versante ICT, passando da un'architettura cloud ad una soluzione basata su datacenter on-premise con un sistema di monitoring in tempo reale della gestione di criticità.

L'acquisto di un nuovo magazzino e di soluzioni in grado di orchestrare in digitale tutte le operazioni rappresenta una vera e propria milestone nella storia dell'azienda, con un magazzino merci strutturato. La necessità di diversificare il prodotto e innalzare i volumi di vendita ha condotto infatti ad un radicale upgrade logistico che ha esercitato impatti su tutte le aree e i processi aziendali.



## Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In continuità con il percorso di transizione digitale avviato negli ultimi due anni e l'acquisizione di un nuovo magazzino, l'azienda ha adottato metodologie Lean per lo snellimento dei flussi operativi e piattaforme dashboard di raccolta dati e monitoraggio dei workflow. Il prossimo step si colloca in una dimensione di integrazione dei processi dell'intera area logistica - agendo dunque non soltanto sul magazzino, ma su tutta la supply chain - in ottica di centralized management digitalizzato.

In questo scenario, il management è proiettato verso un nuovo livello di efficienza operativa, da raggiungere attraverso l'innovazione degli strumenti di controllo, l'automatizzazione

dei flussi logistici e l'efficientamento gestionale, con la creazione di un ambiente ibrido, in cui l'elemento umano e quello digitale convivono e collaborano al raggiungimento degli obiettivi, consentendo un'orchestrazione automatica di tutti i flussi in entrata e in uscita, lungo l'intero life cycle della merce all'interno del magazzino fino ad arrivare agli snodi logistici della catena di distribuzione.

Il Piano formativo si è posto l'obiettivo di assicurare il trasferimento di competenze, strumenti e approcci manageriali evoluti a sostegno di una transizione digitale che porterà Karma verso nuovi orizzonti di competitività. Nello specifico, l'intervento ha puntato a:

- favorire l'integrazione digitalizzata di tutti i workflow lungo la catena di distribuzione in Karma;



- promuovere l'introduzione di soluzioni avanzate per il controllo in remoto delle operazioni logistiche;
- assicurare l'aggiornamento dell'infrastruttura digitale del magazzino, dei processi gestionali e operativi, a supporto del percorso di crescita aziendale.

## Il percorso formativo

Il Piano ha realizzato un percorso strutturato in 3 azioni, connesse tra loro, per assicurare il trasferimento di competenze, strumenti e approcci evoluti a sostegno della transizione digitale, attraverso un mix di metodologie innovative, capaci di coniugare virtuosamente la dimensione fisica e quella virtuale:

### Modulo 1 – DIGITAL SUPPLY CHAIN IN KARMA: ORCHESTRAZIONE LOGISTICA CENTRALIZZATA:

il primo intervento si è concentrato sul passaggio ad un nuovo modus operandi logistico incentrato sull'integrazione di flussi operativi ai fini di una orchestrazione digitalizzata dei workflow, assicurata da sistemi di sensoristica IoT. L'intervento ha conseguito i seguenti risultati: favorire l'integrazione digitalizzata di tutti i workflow lungo la catena di distribuzione; individuare le traiettorie della digitalizzazione della Supply Chain; comprendere le logiche di Centralized Management e conoscere le tecnologie di tracciabilità delle spedizioni; migliorare la gestione della catena di distribuzione attraverso nuove soluzioni digitali; integrare i flussi informativi tra il magazzino e le tratte logistiche.

### Modulo 2 – SISTEMI DI SENSORISTICA IOT PER LA SMART LOGISTICS:

la seconda azione ha consentito l'acquisizione di strumenti digitali e manageriali per introdurre nelle operazioni logistiche, soluzioni basate su sistemi di sensoristica IoT (e strumenti connessi), al fine di consolidare un'infrastruttura digitale funzionante come un vero e proprio ecosistema operativo, per consentire un decision making efficace, con i seguenti obiettivi: comprendere le logiche operative della Smart Logistics; conoscere le principali soluzioni IoT per la logistica; analizzare le applicazioni delle nuove soluzioni digitali per l'automazione logistica; assicurare l'integrazione del patrimonio informativo aziendale; sistematizzare i flussi in entrata e in uscita dal magazzino, tramite soluzioni di sensoristica e utilizzo dei Big Data.



Modulo 3 – TECNOLOGIE AI PER L'AUTOMAZIONE LOGISTICA:

il terzo intervento formativo ha avuto l'obiettivo di assicurare l'aggiornamento dell'infrastruttura digitale del magazzino, dei processi gestionali e operativi, al fine di: comprendere gli impieghi delle soluzioni AI per la robotica industriale e individuare le tecnologie per l'automazione dei flussi logistici; automatizzare i processi di movimentazione delle merci in magazzino attraverso soluzioni robotiche; adottare tecnologie basate sul machine learning per l'efficientamento dei workflow logistici; utilizzare le potenzialità dell'AI per efficientare la pianificazione dei flussi logistici e di magazzino; essere in grado di pianificare la strategia logistica ed ottimizzare i processi operativi grazie a strumenti basati su AI.

I risultati raggiunti

La formazione ha consentito all'azienda la messa a punto di strumenti per affrontare le sfide della transizione digitale con maggiore efficacia e continuità.

Gli output a conclusione del percorso, sviluppati nel corso delle sessioni di project work, sono rappresentati da:

- Karma Digital Agenda, una roadmap per l'adozione di nuove tecnologie e l'identificazione di milestone e opportunità di sviluppo nel breve, medio e lungo periodo;
- Logistic Centralized Dashboard, per consentire il controllo di tutti i flussi informativi provenienti dalle attività logistiche e analizzare i parametri di efficienza del sistema di distribuzione, rispetto a specifici indicatori di performance;
- Smart Shelf Prototype, uno scaffale intelligente, per verificare lo stato delle merci presenti in magazzino attivando sistemi di allerta e registrazione dei dati;

- Predictive Analytics Tools, per potenziare le capacità previsionali dei sistemi di gestione logistica al fine di efficientarne le performance, grazie a un processo virtuoso di raccolta e analisi dei dati.

La parola all'azienda

*La formazione realizzata ci ha aiutati nell'implementazione di nuovi sistemi digitali. Analizzare i dati e le performance di processo con un approccio orientato alla gestione predittiva facilita la presa di decisioni e lo sviluppo di nuove aree di business. La strada verso una totale transizione digitale è ancora lunga ma il nostro intento è non fermarci e proseguire con la formazione e con lo sviluppo di nuove competenze.*

**Serena De Luca**

Communication & Marketing Manager

Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Media</b>	 Settore <b>Fabbricazione imballaggi</b>
 Localizzazione <b>Salerno</b>	 Dirigenti coinvolti <b>2</b>
 Ore di formazione complessive <b>192</b>	 Durata <b>7 mesi</b>

L.&amp; S. ITALIA S.p.A.

## Business data Analysis: gestire l'azienda anticipando i mercati per continuare a crescere ed innovare

**L&S** Lighting  
Intelligence



Sito web

### L'azienda

L&S Italia progetta e produce illuminazione tecnica per l'arredamento e l'interior design di ambienti residenziali, commerciali, museali, navali e industriali. Nata in Italia nel 1977, grazie all'alta qualità dei suoi prodotti e agli investimenti costanti nella Ricerca e Sviluppo di nuove soluzioni, è presto divenuta una realtà leader anche a livello internazionale, con l'apertura di tre nuove sedi commerciali e produttive in Germania, Cina e Stati Uniti. L'azienda opera in più di 50 paesi, dando lavoro a oltre 400 dipendenti, con 4 sedi produttive e commerciali, 3 Dipartimenti R&S specializzati e più di 100 prodotti all'anno.

La divisione R&D assicura una continua capacità di innovazione nel campo dell'illuminazione tecnica, procedendo alla realizzazione di prototipi altamente customizzati; mentre l'estetica di prodotto è affidata a designer esperti. L&S Italia è inoltre dotata di un servizio di consulenza in-house per il supporto a 360 gradi del cliente e per andare incontro alle richieste dei diversi mercati.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il management aziendale si è interrogato sulla possibilità di guidare l'evoluzione aziendale in ottica "data driven" e sulla necessità di adottare una metodologia strutturata di Business Intelligence e Data Governance al fine di implementare un sistema decisionale efficace e valorizzante in termini di fatturato ed in ambito organizzativo. L'azienda si trova infatti a gestire un'enorme quantità di dati che rappresentano la base sulla quale decidere come affinare le strategie di customer experience e come potenziare gli investimenti in automazioni di processo e tecnologie di prodotto.

Sulla base di queste premesse, il Piano formativo ha puntato a far acquisire alla CFO le conoscenze necessarie a implementare un governo dei dati efficace per le singole funzioni i cui obiettivi formativi sono riconducibili a:

- apprendere le modalità di produrre insight per orientare il processo decisionale in L&S Italia, dalla progettazione al prodotto finito;
- acquisire le conoscenze operative per allestire una procedura di raccolta ed analisi dei dati utile ad allestire una nuova roadmap digitale per lo sviluppo di nuovi prodotti;
- apprendere come consolidare la prassi di reportistica istituzionale interna alla società con caratteristiche di uniformità dei dati e di trasparenza e condivisione dell'informazione;
- implementare sistemi di Business Intelligence per consentire che i processi aziendali siano gestiti e monitorati nelle varie fasi con controlli e registrazioni accurate e puntuali, tali da garantire l'identificazione univoca e la rintracciabilità di tutta la documentazione di ogni singolo processo aziendale.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato erogato in due moduli con l'ausilio di una metodologia che ha visto l'alternanza di aula frontale e training on the job.

### Modulo 1 - IL CATALOGO DEI DATI AZIENDALI: I META-DATI E LA GESTIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI ED ORGANIZZATIVI NELL'OTTICA DELLA DATA STRATEGY.

L'intervento aveva lo scopo di far acquisire alla dirigente competenze per lo sviluppo di una strategia di data governance: governare correttamente i dati supporterà l'azienda nel generare vantaggi reali e concreti come l'identificazione sul nascere delle esigenze dei clienti potendo così personalizzare le offerte, anticipare i cambiamenti sulla percezione del brand e dei prodotti, conoscere in modo più profondo i processi aziendali e apportare correttivi e miglioramenti laddove si rendesse necessario. I contenuti trasferiti alla dirigente sono stati i seguenti: Dal dato all'informazione: data strategy in L&S Italia SpA - Metodologie di realizzazione di Metadati - La Data Governance a supporto dei processi decisionali - I Big Data: capacità previsionali e supporto delle le decisioni - Data Quality e Data Governance - Tipologie di Analytics e tecniche per valorizzare i dati - Power BI: report ed analytics in tempo reale - Gestione e trasformazione dei Big Data in informazioni di conoscenza - Gli algoritmi di Machine Learning - Gestione e catalogazione delle risorse elettroniche e metadati - Associazione dei metadati alle risorse - Gestione dei metadati: che cosa sono i metadati - Standard per la definizione dei metadati - Glossario di business e Dizionario dati - Gestione dei metadati aziendali, modelli e processi organizzativi, tecnologie - Data Catalog e Data Governance - Che cosa è un Data Catalog - Machine Learning per il Data Catalog.

### Modulo 2 - BUSINESS DATA ANALYST: L&S ITALIA SPA ATTRAVERSO I PROCESSI DI TRANSIZIONE DIGITALE.

L'intervento formativo ha fornito alla dirigente le competenze associabili alla figura del Business Intelligence Analyst, una professionalità dotata di competenze multidisciplinari (statistica, economia e management) necessarie al trattamento e alla valorizzazione dei dati aziendali a supporto della conoscenza e dei processi decisionali, a partire da un'approfondita conoscenza della creazione e gestione di database e datawarehouse. I contenuti affrontati sono stati i seguenti: Business Process Analytics, market, customer e Supply Chain Analytics - Analisi avanzata dei dati: data mining e reporting interattivi di visualizzazione - Data collecting and Modelling - I Key Performance Indicator dei processi aziendali - Reporting e Dashboarding: cruscotti per analizzare le performance aziendali - I Big Data: capacità previsionali e supporto per le decisioni - Analisi Statistica dei dati: Ricerca, Estrazione e Modellazione dei Dati - Il Machine Learning: dal dato all'informazione di contenuto - Le principali library di Data Science - Data Governance: gestione delle Organizzazioni - Processi di Data Mining, Processi di astrazione, entità e attributi, associazioni e relazioni, identificatori delle entità, tipologia di relazioni e associazioni, diagrammi E/R - Schemi e modelli dei dati, la struttura relazionale dei dati, regole di integrità, manipolazione delle relazioni -Disegno logico di data base: Fasi e attività di disegno, composizione dello schema dei dati, fitting dati-funzioni.



## I risultati raggiunti

La dirigente, grazie alla formazione, ha predisposto una base operativa di dati affidabili, coinvolgendo tutti i reparti aziendali per la creazione di una base dati comune e condivisa, approdando ad un modello integrato di gestione che le consentirà di coordinare la trasmissione delle informazioni lungo tutti i nodi della supply chain operativa.

Grazie al Piano formativo è stato creato un catalogo digitale dei dati, che raccoglie i Metadati di BUSINESS DATA ANALYST, cioè, tutte le informazioni relative a ruoli, processi, responsabilità, organizzazione, tecnologia. Il catalogo consente di classificare e organizzare tutti gli asset di dati relativi alle singole funzioni per ottimizzare il valore intrinseco dei dati tramite operazioni di machine learning dalle quali verranno estratte le informazioni di contenuto, promuovendo una cultura manageriale che favorisce processi decisionali basati sui dati. A tale struttura verrà integrata una piattaforma di Business Intelligence, dotata di un algoritmo di lettura e interpretazione dei dati a disposizione del management aziendale che, attraverso una reportistica dettagliata, consentirà di: - migliorare i processi decisionali grazie ad una visione più significativa dei dati e all'intelligenza predittiva garantendo l'agilità necessaria per fronteggiare le dinamicità del mercato; - incrementare il controllo dei processi organizzativi; - incrementare la marginalità, attraverso un razionale impiego delle risorse economiche.

## La parola all'azienda

*In un mercato sempre più sfidante e in continua mutazione L&S ha voluto sviluppare una strategia "data driven" che le ha permesso di essere competitiva, organizzata e orientata non solo al cliente esterno ma anche all'organizzazione interna e ai suoi processi. Questa strategia si integra nel più ampio processo di digitalizzazione avviato dall'azienda e conferma l'importanza della formazione per preparare l'organizzazione nell'affrontare questa sfida.*

*Questo progetto si colloca all'interno del piano formativo aziendale a lungo termine ed è il primo passo per una condizione organizzata e trasparente dei dati e delle informazioni con l'intera popolazione aziendale, che ha permesso una maggiore e chiara comunicazione tra i dipartimenti e un accesso veloce e strutturato alle informazioni utili alle funzioni di business nell'ambito del processo decisionale operativo.*

**Denise Cimolai**  
CFO di L&S Italia SpA

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Brugnera  
(Pordenone)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**128**



Durata  
**7 mesi**

SANIPUR S.p.A.

## Pipeline di vendita e CRM 4.0: conquistare i clienti



Sito web

### L'azienda

L'azienda SANIPUR, dagli anni '80 e fino ai primi anni '90, ha fornito tecnologie e sostanze chimiche per Comuni e società incaricate del trattamento delle acque. Successivamente, ha avviato la propria divisione sanitaria, per sistemi di disinfezione continua e prevenzione di ospedali e strutture operanti nell'assistenza, ed ha ampliato la sua divisione di servizi di pulizia e disinfezione di unità idrauliche e condotte dell'aria.

La stabilità societaria e i consolidati successi di mercato, hanno consentito all'azienda di aprire una filiale negli Usa e approcciare altri mercati in Europa e Medio Oriente. L'azienda è inoltre membro attivo dell'associazione italiana AIISA e dell'associazione statunitense NADCA. La grande esperienza industriale nella bonifica degli ambienti sanitari negli Stati Uniti ha reso la società partner ideale per la distribuzione e il supporto della tecnologia a base di mono clorammina, sul mercato statunitense.

Sanipur destina l'11,2% del fatturato annuo alla R&S, ed ha sviluppato cinque brevetti esclusivi nella sanificazione dell'acqua. Si rivolge a diversi settori, dal mondo sanitario,

al settore alberghiero, ai centri benessere. A seguito dell'emergenza Covid-19, forte della sua esperienza, l'azienda ha intensificato le attività di disinfezione dell'aria e degli ambienti, con piani di intervento customizzati, in grado di offrire risposte efficaci alle diverse realtà.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'azienda lavora su commessa, con obiettivi di business concentrati sulla soddisfazione dei clienti e la realizzazione di prodotti/servizi in linea con specifici standard normativi di qualità. Durante l'emergenza pandemica, le relazioni con il cliente sono transitate da un approccio comunicativo tradizionale, caratterizzato da incontri on site, ad una modalità virtuale, tramite sistemi smart.

Questa modalità ha comportato un grande cambiamento organizzativo in tutte le aree aziendali, richiedendo una ri-programmazione dei processi, soprattutto di quelli che impattavano direttamente sul mercato. Un audit organizzativo interno, realizzato dalla Direzione Generale, ha evidenziato una disomogeneità informativa su alcuni focus, strategici per consolidare la propria leadership di settore: Vendite; Marketing; Assistenza Post-vendita.

Per quanto concerne l'Area Vendite, si è rilevata la necessità di un sistema integrato di gestione clienti, al fine di fornire una visione complessiva dei cluster, con proposte customizzate e caratteristiche tecniche specifiche, rilevando l'orientamento all'acquisto (schede clienti, dati di vendita, indici di profittabilità, strategie relazionali e canali di interazione), anche a fini predittivi, al fine di: strutturare campagne multi-channel, attivare comunicazioni verso specifici target, supportare il servizio post vendita con un valido sostegno operativo nel monitoraggio e assistenza.

L'azienda ha quindi deciso di implementare una nuova strategia di CRM, integrando i processi aziendali, dalla produzione alla logistica, introducendo nuove modalità lavorative, con obiettivi specifici per le diverse aree:

- Area Vendite (comprendere le reali necessità della clientela, gestire le opportunità commerciali e tenere traccia dell'andamento delle trattative, eliminando ridondanze ed errori);
- Area Marketing (realizzare campagne ad hoc sulla base delle informazioni raccolte in riferimento ai potenziali cluster clienti; misurare le performance e il ROI delle campagne marketing);
- Area Post-Vendita (gestire le problematiche del cliente, accedendo in tempo reale alle informazioni sullo storico delle attività, e gestendo correttamente la priorità delle richieste in entrata).



Il percorso ha coinvolto la Technical Sales Manager in Sanipur, al fine di un riallineamento delle strategie di approccio al mercato, trasferendo le competenze necessarie a:

- analizzare le informazioni commerciali relative a specifiche richieste dei clienti per inquadrare la singola rilevanza amministrativa con un peso specifico sul controllo di gestione (clienti profittevoli, tempistiche di pagamento, tassi di churn);
- incrociare i processi gestiti dai commerciali, le previsioni di vendita con le reali vendite effettuate e misurare l'andamento delle prestazioni di ogni singolo venditore;
- gestire le richieste (es. aumento del livello tecnologico dei prodotti, investimento in soluzioni innovative), i reclami (prodotti non conformi in fase di utilizzo) e le comunicazioni verso il cliente (certificazione di qualità), ponderando anche le performance dell'assistenza in modo puntuale, ed evidenziando i possibili ambiti di miglioramento per l'assetto produttivo e la distribuzione.
- delineare nuovi perimetri organizzativi per far interiorizzare alle prime linee dell'area commerciale, logistica e amministrativa, le nuove modalità operative relative alla gestione del mercato di riferimento attraverso processi automatizzati di pricing e ordini;
- definire procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente attraverso l'estrazione di dati dal CRM, la loro analisi e lo studio previsionale sui comportamenti dei clienti stessi;
- progettare in modo collaborativo i processi interni (per esempio, che coinvolgono più funzioni nella stessa organizzazione) ed esterni (verso clienti o fornitori), attraverso la condivisione interfunkzionale delle logiche di gestione di ciascun processo.

## Il percorso formativo

Il percorso ha previsto l'erogazione di 2 moduli, con l'ausilio di una metodologia che ha visto l'alternanza di aula frontale e studio di casi aziendali:



Modulo 1 - LA MATRICE di CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT DI SANIPUR. L'intervento ha illustrato gli elementi caratterizzanti di una strategia di CRM, attraverso il supporto metodologico del quadrante di Gartner che consente di descrivere gli impatti sull'organizzazione dei processi interni e le modalità di gestione del mercato esterno. I contenuti affrontati hanno riguardato: strategie e fattori critici di successo del Customer Relationship Management; il customer database, ICT, processi, organizzazione; segmentazione del portfolio clienti e indicatori chiave; software CRM integrati ai sistemi informativi; Sales e Marketing Automation; CRM Analitico, Operativo e Collaborativo; interdipendenze funzionali tra le aree aziendali; gestione dei clienti B2B e B2C; il Post-Vendita: ottimizzare la gestione di informazioni, reclami e richiesta di assistenza; Customer Experience e CRM.

Modulo 2 - PIPELINE DI VENDITA IN SANIPUR CON IL CRM. L'intervento ha avuto lo scopo di fornire le competenze per progettare in modo collaborativo i processi interni, attraverso la condivisione inter-funzionale delle logiche di gestione di ciascun processo. I contenuti affrontati sono stati i seguenti: Pipeline Vendita vs Pipeline Marketing; CRM e Database aziendale; segmentazione del mercato; costruzione di un cruscotto di controllo commerciale; matrici di posizionamento dei clienti; Lifetime Customer Value.

## I risultati raggiunti

Grazie al Piano formativo è stato possibile sviluppare una strategia di CRM che permetterà alla Sanipur di comprendere le reali necessità della clientela, gestire le opportunità commerciali e tener traccia dell'andamento delle trattative in corso, eliminando ridondanze ed errori. Inoltre, potranno essere realizzate campagne ad hoc sulla base delle informazioni raccolte in riferimento ai vari potenziali cluster clienti.

Con l'implementazione di una strategia CRM è stata inoltre impostata una MATRICE CRM che ha identificato, attraverso l'applicazione del quadrante di Gartner, otto building blocks per definire la Pipeline di Vendita: vision, strategia, customer experience, collaborazione organizzativa, processi, informazioni ed opinioni, tecnologia, metriche.

## La parola all'azienda

*Grazie al Piano formativo finanziato da Fondirigenti, è stato possibile implementare una strategia CRM partendo dall'analisi del posizionamento di Sanipur SpA sul mercato e nei diversi settori di business. Dall'analisi della gestione*

*interna, sono stati ricavati i dati di supporto per definire l'autorevolezza con cui porsi sul mercato.*

*Si è passati poi alla ridefinizione dell'approccio al cliente e al processo di vendita, focalizzato sull'orientamento dei bisogni*

*del cliente e su una comunicazione efficace. Ciò ha portato alla definizione finale di una matrice CRM che ha standardizzato la logica di approccio di interfaccia con il cliente e che permetterà una crescita continua e una maggiore penetrazione sul mercato italiano ed estero (EU; US). Per l'anno 2024, grazie quindi al percorso formativo svolto, prevediamo di riuscire a meglio collocare i prodotti e i servizi di Sanipur, attraverso strumenti rafforzativi del processo di vendita e alla formazione a cascata del team commerciale.*

**Silvia Viganò**

Technical Sales Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Raccolta, trattamento e fornitura di acqua**



Localizzazione  
**Flero (Brescia)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**128**



Durata  
**7 mesi**

TOLLEGNO 1900 S.p.A.

## 3DWOOL: la transizione digitale in Tollegno

**3D WOOL**  
DYNAMIC · DAILY · DIFFERENT



Sito web

### L'azienda

Tollegno 1900 S.p.A., oggi Lanificio di Tollegno S.p.A., è un'azienda familiare che fa capo a Tollegno Holding ed è uno dei principali protagonisti del comparto tessile italiano ed internazionale grazie ad una struttura che integra al suo interno tutti i passaggi della filiera: dalla produzione di filati, fino ai tessuti per abbigliamento con specializzazione in lana merino e fibre pregiate. L'azienda ha due macrosettori principali: Divisione Filati e Divisione Tessuti. Realizza il 30% del



suo giro d'affari in Italia e il 70% all'estero (Europa, America e Asia).

Negli ultimi anni e soprattutto a seguito dell'emergenza pandemica, Tollegno ha attraversato numerosi cambiamenti orientati alla sostenibilità e alla trasformazione digitale con l'obiettivo di essere maggiormente sostenibili e proseguire la strada "green-oriented" e di dare più attenzione e servizi ai propri clienti, aumentandone la loro soddisfazione.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per interpretare correttamente il futuro dell'abbigliamento, dando delle risposte concrete a quelle che sono e si immaginano saranno le richieste del mercato, la Direzione di Tollegno ha velocizzato la propria strategia digital, già in atto da tempo, da un lato concentrando tutti gli sforzi di studio e innovazione nei tessuti e, dall'altro, sui metodi e gli strumenti per effettuare analisi dei dati dei propri consumatori.

Il Piano formativo è stato interpretato come uno strumento funzionale ad analizzare e comprendere il livello di gradimento e di fedeltà rispetto al nuovo brand 3D Wool ed è stato quindi realizzato in stretta coerenza con le necessità aziendali di rafforzamento delle strategie di marketing e di fidelizzazione dei clienti.

In particolare, l'iniziativa ha risposto ad un'esigenza di sviluppo di una strategia di data driven marketing, supportata da una campagna di comunicazione per attrarre più consumatori ed estrapolare i dati analizzandoli attraverso strumenti di Business Analytics.

Nel dettaglio, gli obiettivi che l'azienda ha voluto raggiungere riguardano:

- la costruzione di un percorso di avvicinamento alla "scienza del dato" identificando sin da subito ambiti



concreti di applicazione e stimolando la crescita di sensibilità e attitudini al data driven decision making;

- la definizione di un obiettivo di business e delle strategie per raggiungerlo;
- l'individuazione di KPI per misurare l'efficacia della strategia adottata.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "Data driven marketing e business analytics in Tollegno 1900" è stato organizzato in 4 moduli.

I primi due, di carattere generale, sono serviti a fornire basi concrete per far capire il complesso mondo dei dati e della Business Analytics.

Il 1° modulo di "Introduzione alla scienza del dato" si è focalizzato sulla continua crescita dei dati digitali. Sono stati forniti alcuni esempi di problemi la cui soluzione ha richiesto l'osservazione e misurazione di fenomeni della realtà azien-

dale, la rappresentazione di tali fenomeni mediante dati digitali e la successiva elaborazione dei dati per risolvere il problema: tale contestualizzazione ha permesso al Dirigente di capire la situazione "as is" e le opportunità offerte dall'analisi dei dati digitali.

Il 2° modulo, "Processi decisionali in condizioni di incertezza", è servito a far emergere i comportamenti utilizzati nelle decisioni di tutti i giorni individuando le criticità e gli ambiti di miglioramento.

Gli ultimi 2 moduli sono stati direttamente connessi all'applicazione del Data Driven e del Business Analytics al progetto di crescita digital di Tollegno 1900.

Il 3° modulo "CRM analitico e costruzione della unique customer view" ha permesso di analizzare i dati da considerare per effettuare un'efficace analisi. È stata introdotta la Unique customer view e cioè un metodo di raccolta e di unione di tutti i dati relativi a prospect e clienti all'interno di un unico modulo/registro.

Sono state illustrate le modalità per archiviare ogni bit di informazione sugli utenti in un luogo univoco e centraliz-





zato, al fine di permettere di disporre di una panoramica puntuale, attraverso report precisi.

Il 4° modulo “Modelli per il data driven marketing”, ha approfondito i concetti di marketing segmentation, efficacia promozionale, demand forecasting, engine di raccomandazione, modelli di churn, analisi delle performance della forza vendita, analisi dell'elasticità di prezzo.

L'intervento è stato erogato attraverso lezioni frontali caratterizzate da un approccio interattivo dal training on the job al fine di dare un taglio pratico alla formazione.

## I risultati raggiunti

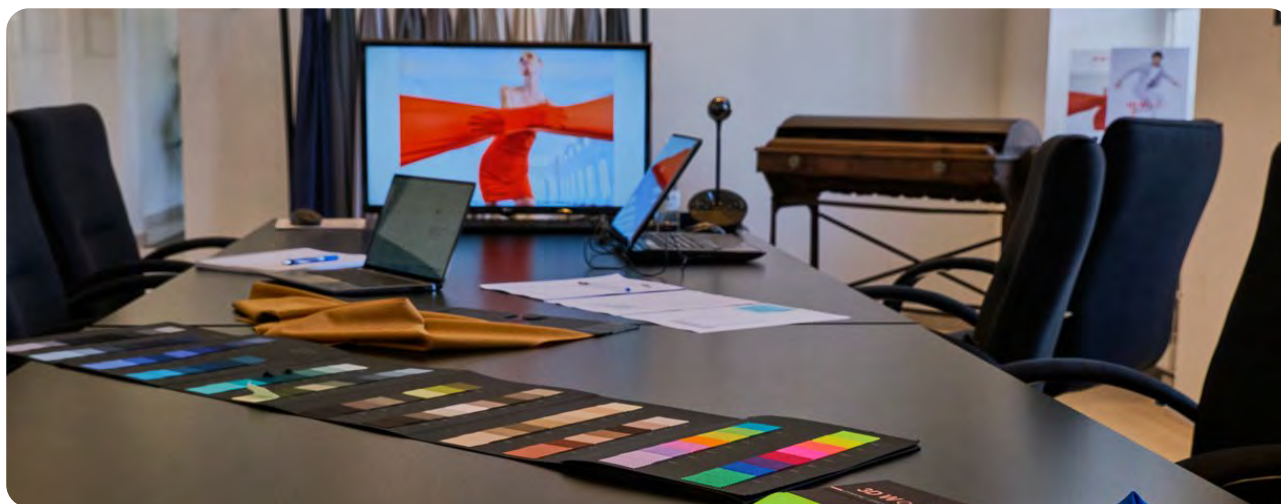
Al termine del percorso formativo, l'azienda ha a disposizione dei report analitici esportati dal proprio sito internet aziendale attraverso Google Analytics e Adobe Analytics impostati per dati demografici, geografici e di comportamento in modo da creare una segmentazione del marketing ed una personalizzazione dei messaggi in base ai diversi target di clienti.

Gli analytics e i dati ottenuti hanno avuto un impatto molto rilevante nella fase precedente alla vendita e, grazie alla loro analisi, è stato possibile evidenziare i canali ed i comportamenti che hanno portato alla vendita e quelli meno efficaci.

I data driven si sono rivelati determinanti anche per l'allocation delle risorse rispetto alle diverse strategie di vendita. Dal punto di vista della gestione interna rispetto agli obiettivi, i dati hanno avuto una forte importanza anche nelle fasi di assunzione e on boarding delle nuove risorse. In questa fase, combinando i dati del data driven con quelli delle risorse umane e con le informazioni sui clienti è stato possibile selezionare risorse con un profilo più specializzato nelle aree di interesse.

## La parola all'azienda

*Il progetto ha contribuito a rafforzare la modernizzazione e la competitività dell'azienda attraverso lo sviluppo di una strategia di data driven marketing, supportata da una campagna*



di comunicazione per attrarre più consumatori possibile ed estrapolare i dati e analizzarli attraverso strumenti di Business Analytics. Il Dirigente commerciale coinvolto ha acquisito specifiche competenze sulle principali tecniche utilizzate nel mondo digital per la gestione dei dati e la segmentazione degli utenti (campagne promozionali attuate utilizzando digital paid media con data segmentation) e l'utilizzo delle principali piattaforme digitali presenti sul mercato (Google Analytics). L'obiettivo è di continuare a crescere investendo sugli strumenti necessari alla corretta esecuzione di campagne di marketing automation.

L'azienda crede fortemente nella formazione come strumento di crescita e di competitività: è l'unico strumento che permette di essere sempre all'avanguardia e pronti per affrontare le sfide del futuro.

**Enrico Basso**

Group Controller - Responsabile di gruppo  
della Finanza Agevolata

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Abbigliamento  
Tessile**



Localizzazione  
**Tollegno (Biella)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**176**



Durata  
**7 mesi**



INJECTA s.r.l.

## **Il controllo dell'acqua in una dimensione 4.0: INJECTA Srl un impegno sistematico di Injecta sui social per una nuova Brand Reputation internazionale**



Sito web

### **L'azienda**

Injecta è una piccola azienda di Rieti che ha avviato un ambizioso progetto di digitalizzazione a carattere internazionale, per approdare al di fuori dell'Italia con una nuova social brand reputation con cui presentare, grazie a linguaggi dinamici e personalizzati, la propria gamma di prodotti per il controllo e il monitoraggio delle acque 4.0.

L'azienda, nata nel 1989, ha intrapreso un lungo percorso di crescita acquisendo prestigiosi clienti in Paesi esteri, tra cui Brasile, India e Australia, esportando i propri prodotti in oltre 80 Paesi e operando con un modello B2B nel campo del trattamento chimico delle acque, con brevetti e apparecchiature tecnologiche altamente professionali.

Injecta è specializzata in attività di progettazione del prodotto, produzione e fornitura di assistenza. In tal senso opera e agisce come una grande impresa, grazie al supporto di tecnologie innovative che le consentono di operare all'estero con rapidità ed efficacia, applicando una gestione dei servizi in un'ottica totalmente 4.0.

### **Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo**

Per rimanere competitiva, l'azienda investe continuamente nelle nuove tecnologie e nella digitalizzazione dei processi, con una rete di tecnici specializzati che seguono tutte le fasi di installazione e collaudo, attraverso piattaforme digitali operanti da remoto e un sistema di monitoraggio a distanza degli elementi chimici presenti nelle acque.

Tale attività implica la necessità di progettare e strutturare azioni mirate per un accesso specifico sui social e sul sito aziendale, al fine di valorizzare la brand reputation anche in tutti quei Paesi distanti sia culturalmente che linguisticamente.

Il Piano si è posto l'obiettivo di supportare lo sviluppo di competenze e strumenti di digital marketing finalizzati a fornire un nuovo modus operandi sistematico con cui rinnovare completamente l'approccio ai social e la propria visibilità online, sviluppando una visione aggiornata dei vari aspetti della digital transformation al fine di:



- operare un rinnovamento del proprio brand sui social a carattere internazionale, sfruttando il lancio di nuovi prodotti per la costruzione di una nuova reputation online;
- fornire strumenti all'avanguardia con cui implementare il servizio e sviluppare le competenze necessarie per comunicare con successo all'estero, con modelli accattivanti secondo i "gusti" di ogni specifico Paese;
- trasmettere all'esterno il passaggio dall'enfasi sul prodotto a quella sul prodotto/servizio e rafforzare la digital strategy nel workflow aziendale, con focus sulla employee experience.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo si è articolato in 3 moduli dedicati al tema del marketing digitale. Le metodologie utilizzate hanno mixato l'e-learning con l'action learning, alternando fasi teoriche a momenti di simulazione ed esercitazioni pratiche tarate sulle esigenze aziendali.

### Modulo 1 - TRASFORMAZIONE DIGITALE E LEADERSHIP

I temi trattati hanno avuto come focus i più innovativi strumenti e strategie connessi alla trasformazione digitale e all'analisi e utilizzo in azienda dei Big Data. Inoltre, sono stati affrontati anche il tema della leadership e i cambiamenti e nuovi paradigmi portati in essa dalle nuove tecnologie, con competenze per sviluppare una e-Leadership più smart, agile e adatta ai nuovi modelli di approccio digitale.

### Modulo 2 - LE BASI DI UNA STRATEGIA DI INGRESSO SUI SOCIAL: GLI STEP PER INJECTA

L'intervento ha declinato in maniera concreta i temi e i contenuti identificati, con un approccio strategico che si è concentrato sulle caratteristiche aziendali (policy, processi, team, comitati ecc.) per poi fornire strumenti utili allo

sviluppo di una nuova organizzazione, specifica per le piattaforme social, su aspetti relativi al controllo delle acque in ottica 4.0.

### Modulo 3 - UNA NUOVA MISSION PER INJECTA: UN IMPEGNO SISTEMATICO SUI SOCIAL PER L'AMPLIAMENTO DELL'AZIONE DI VENDITA E LA COSTRUZIONE DI UNA BRAND REPUTATION INTERNAZIONALE

L'intervento ha affrontato il tema del social media engagement con gli strumenti di digital ADV (video, assistenti vocali e realtà aumentata) e la gestione delle comunicazioni di crisi sui social. Sono state approfondite le strategie di marketing digitali più innovative e automatizzate (come, ad esempio, il real time marketing o le possibilità offerte dalla realtà aumentata). La formazione ha permesso di trasferire le strategie di marketing digitali più innovative in base ai diversi Paesi di accesso grazie ad una corretta gestione delle comunicazioni della social brand reputation.

## I risultati raggiunti

Il percorso ha consentito la costruzione di un piano editoriale digitale differenziato per i diversi social e Paesi clienti, con cui attuare le future strategie di programmazione dei messaggi da pubblicare sui canali di comunicazione principali. Il secondo strumento frutto della formazione è stato costituito da un documento strategico di intervento per la promozione dei nuovi prodotti e servizi connessi al monitoraggio delle acque delle piscine.

I risultati raggiunti hanno contribuito a migliorare la social media organization di Injecta e la visibilità online a livello internazionale, grazie anche a nuove linee guida per superare in modo rapido problematiche di immagine connesse a feedback negativi o altri aspetti critici e a modelli standard di risposte e gestione delle comunicazioni.



## La parola all'azienda

*La formazione svolta, ha permesso di acquisire strumenti innovativi per una comunicazione efficace attraverso i nostri canali social.*

*La nostra sfida è quella di trasferire le migliori soluzioni nelle condizioni più difficili attraverso i nostri sistemi di dosaggio e controllo.*

*La sostenibilità e l'attenzione verso i processi legati all'utilizzo delle acque, non possono prescindere da una comunicazione innovativa ed efficace, per raggiungere quanto più possibile i nostri partner.*

**Lorenzo Litigante**  
Technical Service Manager

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Rieti**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**112**



Durata  
**7 mesi**



BLUETAG s.r.l.

## Innovation of sales processes in Bluetag



Sito web

### L'azienda

Bluetag è uno dei marchi del gruppo VIR – Valvoindustria Ing. Rizzio S.p.A. azienda nata nel 1971 a Valduggia in provincia di Vercelli, nel cuore del distretto Cusio-Valsesia, che affonda le sue radici nella tradizione locale della fusione del bronzo per la produzione artigianale di campane ed è perfettamente integrata in un territorio che oggi rappresenta uno tra i più importanti poli italiani di fabbricazione di valvolame e rubinetterie. Bluetag, nata nel 2006, produce e distribuisce valvole e rubinetti in plastica. L'azienda opera distribuendo i suoi prodotti alle varie sussidiarie del gruppo, a clienti OEM e a distributori specializzati nei campi HVAC, termoidraulica, irrigazione ed acquedottistica. L'azienda si caratterizza per i suoi prodotti tecnologici ed eclettici, espressione dell'eccellenza italiana: meccanicamente insuperabili in termini di qualità, e realizzati con cura dei dettagli e del design. Attraverso una sapiente reinterpretazione del patrimonio tecnico culturale, l'approccio poliedrico combina con successo universi all'apparenza opposti, necessità di tecnologia e di rigore industriale con il gusto estetico e del dettaglio.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Bluetag ha sostenuto importanti investimenti sia dal punto di vista delle tecnologie produttive che dell'organizzazione. Nel 2022 sono state acquistate nuove presse a iniezione che consentono una notevole riduzione dei consumi energetici e una connessione al software gestionale aziendale aumentandone il grado di flessibilità dal punto di vista della pianificazione della produzione. Inoltre, tutti i centri di lavoro presenti in azienda sono stati messi in grado di comunicare in tempo reale gli avanzamenti di produzione, consentendo di velocizzare i tempi di risposta ai clienti. Ai canali di vendita tradizionali si dovranno aggiungere quelli tipici dell'E-commerce. Mentre i primi trovano il management aziendale preparato a gestire promozione, vendita e catena logistica, quelli e-commerce sono caratterizzati da logiche di promozione, vendita e supply chain completamente diverse. In questo contesto è nata l'esigenza di realizzare un intervento formativo specifico per supportare l'impresa e la dirigente coinvolta nell'introduzione di nuove tecnologie digitali per innovare e riconvertire la propria organizzazione attraverso l'innovazione dei processi di vendita.

Il progetto si è posto l'obiettivo di incrementare la digitalizzazione dei processi di vendita mettendo a disposizione dello staff commerciale, attraverso la piattaforma di e-commerce e mobile app, tutte le informazioni necessarie per rispondere al meglio ai propri clienti e formulare offerte personalizzate, basate sulla certezza di dati aggiornati in tempo reale e provenienti da varie fonti (dalle risorse online al sistema CRM aziendale).

Grazie ad una formazione specifica e costruita sulle precise richieste della dirigente di Bluetag, il Piano formativo è stato

progettato per raggiungere i seguenti obiettivi:

- analizzare scenari e fabbisogni del target in funzione dei risultati economici e del presidio di mercato e sfruttare informazioni e driver di mercato per rielaborare l'offerta e le strategie in un'ottica objective-oriented;
- progettare una strategia di presidio omnicanale (offline + online) che costituisca un supporto reale e concreto all'attività commerciale;
- identificare le migliori leve e i touchpoints più indicati per coinvolgere i prospect nelle diverse fasi del percorso d'acquisto migliorando i risultati economici e la fidelizzazione pro- capite;
- aumentare le Sales Performance sotto il profilo del fatturato e della fidelizzazione;
- incrementare il presidio di mercato diretto e indiretto, programmare gli investimenti e le attività di marketing in un'ottica maggiormente predittiva e definire modelli per il tracciamento dei contatti e delle lead commerciali in un'ottica condivisa e objective oriented;
- avviare un processo di migliore integrazione tra ufficio marketing in un'ottica CRM e incrementare le performance della rete vendita attraverso un approccio maggiormente condiviso tra azienda e venditore.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo si è strutturato in 3 moduli. L'approccio alle tematiche è stato pragmatico e concreto. La tecnica, i metodi ed i modelli derivanti dall'esperienza del docente, sono stati applicati al contesto di Bluetag adattandoli alle diverse esigenze, caratteristiche e necessità. Gli argomenti e le tematiche sono stati sviluppati prendendo spunti da

casi reali. La parte teorica è stata integrata da esercitazioni e simulazioni con l'obiettivo di agevolare il trasferimento dei concetti alla realtà aziendale. Inoltre, si è deciso di realizzare numerose simulazioni ed esercitazioni ambientate nell'ecosistema commerciale dell'azienda volte a sviluppare le skill e a far interiorizzare i modelli indispensabili per le attività di Sales Development individuate.



## Modulo 1 - BUSINESS MODEL CANVAS.

Questo primo intervento è risultato essenziale per inquadrare le attività funzionali alla vendita del nuovo prodotto. Dall'analisi del contesto aziendale realizzata per comprendere i fabbisogni formativi è emerso che il modello di business di Bluetag può costituire ancora una formula competitiva. In tal senso sono state trasferite alla dirigente partecipante gli strumenti analitico/strategico (Business Model Canvas) che consentono di corroborare con informazioni, pertinenti e attendibili, il business plan operativo. Il business plan funge da strumento operativo di "navigazione" per finalizzare e guidare la gestione delle azioni che l'azienda può mettere in campo per governare la tenuta competitiva. L'output lasciato all'azienda è stato rappresentato da un business plan aggiornato e allineato alla value proposition.

## Modulo 2 - WEB MARKETING ED E-COMMERCE.

I contenuti dell'intervento formativo hanno riguardato: Digital strategy - Principi di digital marketing - Strategia di digital marketing - La customer journey - Il piano di comunicazione - Casi reali paid, owned earned media - L'analisi del mercato online - Le customer personas - Come sviluppare le personas, la search engine optimization - Il posizionamento su Google - La Search Engine Optimization sem - search engine marketing - Gli strumenti Google al servizio del marketing - Google AdWords and AdSense - Il monitoraggio e l'ottimizzazione delle campagne tramite Google Analytics mail marketing - Il Direct Email Marketing - Valutare l'efficacia di una campagna DEM - I principali strumenti a supporto content marketing - Il content marketing - Tipologie di contenuti Blogging ecommerce - Tipologie e modelli di e-commerce - Gli elementi di un e-commerce di successo - Il mobile marketing la gestione del market place - I canali

marketplace (Amazon, ebay, Alibaba, ecc.) - La gestione dei prodotti e le promozioni - Gli strumenti essenziali per la gestione del marketplace.

## Modulo 3 - LA LOGISTICA PER L'E-COMMERCE.

I contenuti dell'intervento formativo hanno riguardato: La logistica e l'evoluzione del mercato e-commerce - Evoluzione del mercato - Definizione di «e-commerce» - Il processo d'acquisto via Internet - Il modello di Kano - Il ruolo della logistica - L'ordine, la spedizione e consegna - Il reso, la sostituzione e il rimborso - I fattori chiave logistici per un e-commerce di successo - L'approvvigionamento e disponibilità di merce - Il magazzino: efficacia ed efficienza - La consegna delle merci - La logistica inversa - Come impostare una strategia distributiva per e-commerce - Individuare e calcolare i principali KPI ed i driver di costo tipici del canale - Gli obiettivi del network distributivo - Le tipologie di reti: esempi e casi aziendali - Quando, come e perché terziarizzare - Come avere sempre prodotti disponibili - La classificazione ABC e suoi utilizzi - Il processo di previsione e pianificazione della domanda - Utilizzare le informazioni di marketing per il demand planning - La forecast accuracy: come ridurre gli errori di previsione - Monitorare gli indici prestazionali di scorte - Come fare un picking da e-commerce - Come affrontare il progetto di un magazzino per l'e-commerce - I principali dati di progetto per un'analisi esaustiva - Le attività complementari al picking - I sistemi informativi e il WMS - Come pianificare e gestire il trasporto - Evoluzione del sistema di consegna - La scelta del fornitore e del servizio che può offrire - Le voci di costo di trasporto: la tariffa e i costi accessori - Integrazione informatica con i corrieri - I KPI da monitorare - La reverse logistic, le normative esistenti e le condizioni contrattuali - Gestione delle richieste e organizzazione di raccolta dati - Gestione della merce resa e reporting.



## I risultati raggiunti

Grazie all'iniziativa, la Bluetag può disporre di due prodotti strategici:

- Modello per l'analisi e l'identificazione delle migliori buyer personas. Si tratta di uno strumento efficace, visualizzabile attraverso il supporto di un "Buyer Persona Canvas" che permette di capire in che direzione è rivolta la propria strategia commerciale attraverso 4 step fondamentali: a) Definizione e raccolta delle informazioni necessarie sia di tipo demografico che psicografico b) Raccolta dati partendo dal database interno c) Trattamento dati d) Creazione del profilo completo della buyer persona in cui evidenziare soprattutto il profilo comportamentale: perché utilizza un determinato servizio o cerca uno specifico prodotto e non un altro, come cerca soluzioni e dove le trova.
- Format per l'analisi e l'identificazione dei migliori driver strategici e commerciali. E' uno strumento per identificare i fattori che influenzano il posizionamento e il vantaggio competitivo dell'azienda e dei suoi competitor nel tempo attraverso 2 macro aree: 1) offerta segmentata: analisi comparata dei presidi commerciali e benchmark dei vantaggi competitivi per prodotto in un'ottica marketing & sales; 2) potenziale target-oriented: analisi e definizione di quanto l'azienda e i suoi competitor stanno sfruttando (o potrebbero sfruttare) con un approccio target-oriented e a quale livello (es. solo sales, sales & marketing, sales & marketing & product model).

## La parola all'azienda

*L'occasione fornita da Fondirigenti con l'Avviso 2/2022 dedicato alla Leadership femminile per la competitività delle imprese, ha permesso alla direzione di Bluetag di avviare un*

*percorso per la digitalizzazione dei processi di vendita on line orientati a nuovi mercati target B2C e integrati con logiche coerenti di gestione della supply chain basate sulla certezza di dati aggiornati in tempo reale e provenienti da fonti diversificate.*

*Grazie al contributo del docente si è potuto analizzare le caratteristiche e specificità del commercio elettronico, approfondendo in particolare gli aspetti di comunicazione e logistici, confrontando le varie scelte possibili e le migliori strategie adottabili.*

*Un ottimo risultato che si concretizza nella capacità della Direzione di comprendere le logiche di acquisto e vendita anche attraverso il canale on line necessarie per impostare coerenti strategie di e-commerce.*

**Carlo Fornarini**  
Legale Rappresentante

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmecanico**



Localizzazione  
**Valduggia (Vercelli)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**32**



Durata  
**7 mesi**



Yokohama TWS

## Lean Thinking & Application



Sito web

### L'azienda

L'azienda Yokohama TWS è parte di The Yokohama Rubber Co., ed è leader nella progettazione e produzione di pneumatici e cerchi per un futuro sostenibile nei segmenti agricoltura, costruzione, movimentazione materiali e due ruote. Gli stabilimenti produttivi all'avanguardia sono in grado di raggiungere clienti in tutto il mondo, producendo soluzioni più sostenibili e implementando tecnologie avanzate.

La rete degli stabilimenti produttivi si estende in Europa, America e Asia, in Paesi come Italia, Lettonia, Brasile, Repubblica Ceca, Serbia, Slovenia, Cina, Sri Lanka e U.S.A. Yokohama TWS comprende i marchi Trelleborg, Mitas, Maximo, Cultor e Interfit, la cui rete di specialisti locali offre servizi su misura per soddisfare le esigenze dei clienti per qualsiasi applicazione, ovunque essi si trovino.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano prende le mosse dall'avvio di un programma di tracciatura RFID dei semilavorati necessari per l'assemblaggio dei prodotti finiti. In particolare, l'azienda necessitava di migliorare tale processo e di identificare le fonti di inefficienza puntando sullo sviluppo di alcune attività:

- effettuare una mappatura preliminare dei processi AS-IS al fine di raccogliere i dati necessari per condurre un'ana-

lisi dello stato di salute dei processi di produzione e movimentazione interna;

- identificare le aree di miglioramento sulle quali intervenire al fine di ridurre i tempi ciclo mediante tecniche di Lean Management;
- definire gli User Requirement Specifications del sistema di tracciatura ad oggi non in uso, per ottimizzare il monitoraggio dei componenti per l'assemblaggio e la tempificazione delle movimentazioni interne;
- attivare e coordinare le fasi di vendor selection.

A supporto della realizzazione di tali linee di azione è stato quindi programmato un percorso formativo incentrato sulle tecniche di produzione snella, che potesse consentire al dirigente coinvolto di identificare le azioni di efficientamento e Quick-Win, da implementare al fine di ottenere un miglioramento overall del processo.

### Il percorso formativo

Il percorso formativo si è incentrato sulle tecniche di produzione snella, in uno scenario di mercato concorrenziale, nel quale l'aumento della domanda richiede l'ottimizzazione dei processi di produzione e di logistica interna per aumentare la capacità produttiva d'impianto e la competitività settoriale.

L'intervento si è articolato in diversi moduli formativi:

Modulo 1 - LEAN THINKING PRINCIPLES. Principi avanzati della Lean Methodology; Value Stream Mapping & BPMN 2.0;

Modulo 2 - LA CATENA DEL VALORE E L'INDIVIDUAZIONE DEGLI SPRECHI. Tecniche per l'individuazione degli sprechi e delle attività a non valore aggiunto nei processi.

Modulo 3 - GEMBA WALK & VISUAL MANAGEMENT. I sopralluoghi on-site e come supportare le attività di material handling tramite tecniche di Visual Management;



Modulo 4 - LE 8 GRANDI PERDITE & 5S. L'individuazione delle 8 grandi perdite aziendali e le tecniche Lean per l'ottimizzazione di processo.

Modulo 5 - Livellamento della produzione & Gestione a cartellino (Kanban).

## I risultati raggiunti

La formazione ha consentito al dirigente di acquisire le competenze necessarie per utilizzare i principali strumenti di Lean Management e Organization, al fine di: mappare il flusso di valore e individuare gli sprechi; ridurre il Lead Time e le attese e sincronizzare l'erogazione dei servizi con le richieste interne ed esterne; stimolare il miglioramento continuo e individuare le tecnologie abilitanti a supporto dell'ottimizzazione dei processi organizzativi; trasferire le tecniche acquisite a colleghi e stakeholders.

Una buona prassi, attuata fin dall'inizio del processo, è stata la condivisione delle competenze apprese con i membri del team e l'incoraggiamento dello sviluppo di ciascuno, con l'obiettivo di raggiungere i risultati non attraverso una radicale riorganizzazione o investimenti su larga scala, ma attra-

verso l'effetto cumulato di una successione di miglioramenti incrementali condivisi, secondo la Logica Kaizen.

Quale risultato finale, sono state realizzate tre presentazioni esecutive contenenti l'analisi dello stato attuale dei principali processi produttivi, nonché una mappatura AS-IS degli stessi e le azioni di miglioramento individuate, con i requisiti necessari per l'implementazione del sistema di tracciatura dei componenti e la Gap Analysis rispetto alla situazione attuale.

## La parola all'azienda

*L'attività formativa ha supportato efficacemente l'organizzazione aziendale nel perseguire importanti risultati in termini di individuazione di interventi di miglioramento del processo (attraverso un forte coinvolgimento dei lavoratori che operano quotidianamente nel "Gemba") ma soprattutto rispetto ad una maggiore consapevolezza nella progettazione degli interventi futuri relativi alla strategia di digitalizzazione del manufacturing.*

**Valerio Cacioni**  
Plant Manager

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Gomma e materie plastiche**



Localizzazione  
**Tivoli (Roma)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**32**



Durata  
**10 mesi**

Circet Italia S.p.A.

## Train the change



Sito web

### L'azienda

Circet Italia opera da oltre 30 anni nello sviluppo e nella realizzazione di reti ed impianti per telecomunicazioni, trasporti ed energia. Nel corso degli anni, l'azienda si è mantenuta costantemente al passo con lo sviluppo tecnologico e ha ampliato il confine dei propri mercati acquisendo nuove conoscenze e partnership strategiche e svolgendo un ruolo primario nello scenario globale del settore delle infrastrutture.

Oggi l'azienda è in grado di offrire una vasta gamma di servizi avanzati alla clientela attraverso elevati standard di qualità, grazie ad una organizzazione flessibile di oltre 800 dipendenti qualificati e distribuiti sulle 40 sedi nel territorio, alla capacità ingegneristica e alle competenze maturate sui principali sistemi nazionali, ponendosi fra le prime aziende italiane e partner dei principali operatori nazionali nella realizzazione e manutenzione di reti strategiche.

Grazie alla sua elevata expertise nel settore delle infrastrutture, Circet è in prima linea nei progetti di Smart Roads sulle principali direttrici nazionali con sistemi di monitoraggio del traffico, del trasporto merci, dell'ambiente e delle infrastrutture viarie.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La sfida del prossimo futuro per Circet è rappresentata dalla capacità di seguire le evoluzioni del mercato verso l'utilizzo delle infrastrutture di rete con nuove tecnologie abilitanti (Internet of Things, Industry 4.0 e Intelligenza artificiale) che prevedono il passaggio da un modello network-centric a uno service-oriented, aprendo nuove opportunità e scenari di business legati al rapido sviluppo di infrastrutture 5G e nuove tecnologie.

In questo contesto evolutivo è stato necessario supportare il management con competenze specifiche per indagare consapevolmente sul mercato di riferimento, affiancando all'expertise tecnica e tecnologica, la capacità di analisi di processi e soluzioni da proporre, identificando anche gli eventuali rischi connessi.

Il percorso si è proposto di fornire ai manager le competenze strategiche per implementare modelli decisionali di successo e potenziare processi di sviluppo di prodotti e soluzioni per il cliente, mediante l'utilizzo di Big Data, con i seguenti macro/obiettivi:

- individuare con efficacia, rispetto al contesto aziendale, cosa è presente nel settore specifico, in termini di tecnologie e innovazioni e come orientare la scelta in termini di fattibilità e sostenibilità;
- saper analizzare l'adozione di un prodotto/soluzione rispetto ad un altro, con modelli di Key Risk Indicator dinamici e correlati all'utilizzo di nuove soluzioni tecnologiche;
- potenziare i processi di sviluppo di prodotti/soluzioni per il cliente, grazie all'utilizzo dei Big Data, per monitorarne l'andamento e calibrare le future scelte aziendali.



## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato strutturato in 2 azioni coerentemente collegate:

### Modulo 1 - OPEN INNOVATION & TECNOLOGICAL ANALYSIS:

l'azione ha avuto come obiettivo l'acquisizione di un nuovo mindset, grazie al quale i dirigenti hanno compreso le potenzialità insite nel fare ricorso a idee/contributi esterni per accedere a differenti mercati, operando un change management per la costruzione di un modello di innovazione strategico. La formazione ha quindi lavorato sul paradigma dell'Open Innovation come strategia per aprirsi a mercati esterni e a modelli di business alternativi (accordi interaziendali, sovvenzionamento di competizioni per startup; creazione di acceleratori di startup gestiti direttamente o indirettamente da grandi aziende; networking e partnership con università, centri di ricerca e incubatori per innovare su specifici temi);

### Modulo 2 - BIG DATA ANALYSIS E BUSINESS INTELLIGENCE A SUPPORTO DEL MANAGEMENT:

l'intervento ha affrontato il tema dei Big Data, offrendo ai dirigenti gli strumenti per governare fonti di informazione



e set di dati, spesso non organizzati, in uno scenario fluido, focalizzandosi sulle competenze necessarie non solo alla gestione delle informazioni ma anche alla loro analisi, con utilizzo di soluzioni tecniche e tecnologiche. In termini di contenuti, sono state affrontate le seguenti macroaree: Agenda digitale europea; Digital Europe e Horizon Europe 2021- 2027; Strategia aziendale ICT e TLC sul panorama internazionale; Financial management; Lean IT per il miglioramento e l'efficientamento; Aspetti legali, risk & compliance; Applicazioni dei Big Data in azienda, ecc.

Le attività formative sono state realizzate utilizzando la FAD sincrona. Durante la formazione si è fatto ricorso a specifici case studies e pillole formative per presentare esperienze concrete legate al cambiamento in realtà aziendali simili a quelle del contesto aziendale.

## I risultati raggiunti

Il percorso di crescita e sviluppo ha supportato la volontà aziendale di orientare il proprio workflow verso la transizione digitale, come opportunità per sperimentare nuove esperienze, supportate da progressi tecnologici all'avanguardia. Per perseguire tale mission, l'azienda ha voluto



potenziare il proprio asset organizzativo, effettuando un upgrade delle competenze, con impatti diretti sui principali processi produttivi e gestionali.

La comprensione dei processi di digital assessment ha consentito di implementare soluzioni per migliorare la capacità predittiva, attraverso le potenzialità rappresentate da strumenti di Data Analysis e metodologie di Business Intelligence, per creare un sistema avanzato di monitoraggio e reportistica, che permette di tenere sotto controllo i servizi offerti ai clienti.

Gli output concreti in esito alle attività formative sono costituiti da:

- **DIGITAL ROADMAP ASSESSMENT:** per individuare gli scenari tecnologici esistenti e orientare l'azienda verso nuove rotte di business;
- **DASHBOARD E CRUSCOTTI A SUPPORTO DEL MANAGEMENT:** per integrare i dati raccolti dai diversi sistemi su differenti aree di business (Energia, Trasporti, Infrastrutture, Reti mobili e Reti fisse) e visualizzare i progetti in corso di realizzazione, monitorandone l'andamento e sapendo orientare soluzioni e scelte.

## La parola all'azienda

*Il percorso formativo ha veicolato competenze strategiche a due membri del top management a seguito dell'ingresso di CEIT nel gruppo CIRCET. Nell'ambito di un contesto di business prevalentemente B2B e multi-prodotto (reti mobili, trasporti, energia, innovazione) e, di fronte ad una rapida evoluzione e crescita, si è configurata la necessità di allineare la strategia all'evoluzione digitale per cogliere a pieno i benefici delle nuove tecnologie oltre che l'esigenza di sfruttare la tecnologia per la standardizzazione dei processi. L'iniziativa formativa ha contribuito alla valorizzazione dello sviluppo manageriale nella direzione di un rafforzamento del mindset digitale e innovativo.*

**Antonella Maiocco**

HR Manager

**Chiara Barbati**

Recruitment & Development HR Specialist

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Grande**



Settore

**Metalmeccanico**



Localizzazione

**San Giovanni  
Teatino (Chieti)**



Dirigenti coinvolti

**2**



Ore di formazione complessive

**128**



Durata

**7 mesi**



AVERY TICO s.r.l.

## La sfida della Transizione Digitale in Avery Tico



Sito web

### L'azienda

Avery Tico Srl è un'azienda leader del mercato italiano della produzione di etichette autoadesive.

Il marchio Tico nasce in Italia a metà degli anni Sessanta dalla creatività di un imprenditore romano. Il marchio Avery viene aggiunto al marchio Tico con l'acquisizione di ramo d'impresa da parte di Avery Dennison a fine anni Novanta.

Oggi la società Avery Tico Srl fa parte del gruppo CCL Industries che impiega circa 25.300 persone nel mondo, gestendo 205 sedi/uffici in 43 paesi nei 6 continenti con direzioni generali a Toronto (Canada) e a Framingham, Massachusetts (USA).

In Europa la divisione Avery si compone di diverse realtà commerciali e di 3 unità produttive distinte: una in Inghilterra, una in Germania ed una in Italia, nella sede di Pomezia (RM).

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A seguito della crisi post pandemica l'Azienda ha avviato un processo di ridefinizione del proprio target, includendo i singoli consumatori, a cui ora vende direttamente tramite una piattaforma di e-Commerce, accanto al tradizionale

target composto da grossisti, distributori e rivenditori. Questa nuova impostazione del lavoro ha richiesto una riconfigurazione dei mezzi tecnologici, dei processi produttivi in chiave digital e delle competenze del personale.

Attraverso la partecipazione all'Avviso 1/2022 di Fondirigenti l'azienda si è posta i seguenti obiettivi:

- ridisegnare i processi aziendali in chiave digitale;
- aumentare il livello di automazione delle Operations secondo i dettami dell'Impresa 4.0;
- strutturare un modello di business allo stesso tempo diretto al consumatore (DTC = Direct-to- Consumer) e data-driven;
- analizzare ed utilizzare i dati degli utenti rilevati dalla piattaforma di acquisto online in ottica di business analytics, per la definizione di nuove strategie di vendita;
- sfruttare le potenzialità del machine learning per sviluppare nuovi servizi per il cliente.

### Il percorso formativo

L'intervento formativo, erogato presso la sede aziendale, ha visto la realizzazione di un project work per facilitare l'apprendimento esperienziale dei contenuti oltre che di diversi case studies sui modelli previsionali, machine/deep learning, intelligenza artificiale, Internet of Things, soluzioni per le Operations.

L'intervento è stato articolato in moduli didattici tematici.

Modulo 1 – LA GESTIONE D'IMPRESA 4.0. Sono state trasferite le competenze necessarie per strutturare un piano di Trasformazione digitale volto a snellire l'organizzazione e le sue procedure, diminuire costi e tempi di svolgimento delle operazioni, reingegnerizzare i processi di business,



dematerializzare, eliminare le attività ridondanti, perfezionare i sistemi informativi, aumentare il coinvolgimento delle persone e la responsabilità verso i risultati.

**Modulo 2 - DESIGN & LEAN THINKING.** È stato approfondito un modello progettuale in grado di rafforzare la capacità della Dirigente e del suo team di disegnare, in tempi rapidi, nuove soluzioni per la ristrutturazione dei processi aziendali, l'innovazione di prodotti e servizi e la risoluzione di problemi complessi attraverso visione e gestioni creative.

**Modulo 3 - WEB DIGITAL MARKETING.** Sono state analizzate le principali tecniche utilizzate nel mondo della data economy per la gestione dei dati e la segmentazione degli utenti. Sono state acquisite competenze di analisi dati attraverso l'utilizzo delle principali piattaforme digitali utilizzate sul mercato (es. Google Analytics). Infine, è stato introdotto il tema del marketing automation per acquisire le nozioni base del CRM e del funzionamento dei workflow di comunicazione automatizzata.

**Modulo 4 - BIG DATA ANALYTICS IN BUSINESS.** Sono state trasferite conoscenze e abilità per la gestione delle informazioni generate dall'analisi dei Big Data ed orientate al Decision Making e alla creazione di insight attraverso il machine learning.

**Modulo 5 - CYBERSECURITY.** Sono state analizzate le principali tecniche che possono essere utilizzate per proteggere la sicurezza dei dati dei clienti aziendali e quella dell'organizzazione, anche in funzione dei SW ed HW presenti in Azienda.

**Modulo 6 - AUTOMAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN.** Sono state approfondite le tecnologie abilitanti per misurare le operazioni all'interno di hub aziendali, potenziati da soluzioni di business analytics, con l'obiettivo di trarre evidenze per effettuare scelte previsionali strategiche utili al management.

## I risultati raggiunti

A chiusura del Piano restano a disposizione dell'azienda e della Dirigente modelli e strumenti che potranno essere condivisi con l'intera struttura.

Nel dettaglio i risultati concreti conseguiti sono:

- un Data Management Maturity model studiato ad hoc per la realtà aziendale in grado di supportare l'organizzazione a costruire, migliorare e misurare le proprie capacità di gestione dei dati aziendali;
- nuovi protocolli di cybersecurity per la gestione dei dati interni e della nuova piattaforma e-commerce e di web order;
- strumenti e indicatori quantitativi per sviluppare una strategia di miglioramento dei processi produttivi;
- automazione mirata di alcuni processi, quali lo stoccaggio delle merci, per semplificare l'input sul sistema ERP aziendale delle merci in ingresso/uscita al magazzino, e – soprattutto – l'automazione dei processi produttivi tramite lo sviluppo di sensoristica per la raccolta, analisi e interpretazione dei dati riguardo produttività, manutenzione predittiva, assorbimento energetico.



## La parola all'azienda

L'obiettivo di questa formazione è stato quello di portare me ed il mio team al kick off di un progetto di Digital Transformation per rendere la nostra piccola unità aziendale più veloce, produttiva, redditizia e sostenibile mediante l'uso e l'interpretazione dei dati (per ottenere migliori vendite), la digitalizzazione (per semplificare i processi) e l'automazione (per diventare più snelli).

Nel corso del percorso formativo, tagliato su misura delle esigenze aziendali ed anche dei miei impegni come dirigente, ho avuto modo di esplorare gli step irrinunciabili da compiere per

arrivare all'obiettivo, partendo dalla definizione della strategia, passando per la mappatura di tutti i dati in tutte le funzioni, connettendo ed analizzando per arrivare alla redazione di un piano di azione, graduale e con una prospettiva di breve-medio periodo.

Coinvolgere il mio team come uditor in diverse sessioni ha consentito di costituire, alla fine della formazione, un team dedicato per l'esplorazione di ulteriori soluzioni e l'attuazione dei piani nei diversi reparti dell'azienda.

L'abbiamo chiamato #DigiForce e vuole comunicare la forza che abbiamo e che mettiamo nel volerci evolvere, sui binari della Digitalizzazione e della Sostenibilità.

**Stefania Tenderini**

General Manager Avery Tico srl

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Cartario**



Localizzazione  
**Pomezia (Roma)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**204**



Durata  
**7 mesi**

# Sostenibilità ambientale e sociale





DEAN INDUSTRIA CONCIARIA PELLI S.p.A.

## Dean Circular Enterprise



Sito web

### L'azienda

L'azienda Dean è un'industria conciaria erede dell'antica tradizione partenopea di lavorazione delle pelli, i famosi artigiani guantai. Nasce nel 1975 dalla trentennale esperienza nella nobile arte della concia del suo fondatore, Antonio De Michele. Oggi l'attività dell'azienda è improntata a moderni criteri di funzionalità, utilizza attrezzature e impianti tecnologicamente avanzati e produce pelli e pellami per calzature, borse, guanti, pelletteria e abbigliamento nel rispetto dell'ambiente e dei più rigidi protocolli qualitativi. L'estrema cura per i dettagli, la maestria e il controllo meticoloso di ogni fase di lavorazione hanno reso Dean un importante riferimento per i marchi più autorevoli della pelletteria, del settore calzaturiero, dell'abbigliamento e del guanto.

L'azienda, per stare al passo con un mercato sempre più attento alla sostenibilità, ha iniziato già da anni il processo di trasformazione green limitando l'impatto ambientale dei propri processi industriali. L'attività di lavorazione della pelle rappresenta, infatti, un'attività industriale ad alto rischio di impatto ambientale per cui la Dean, consapevole del potenziale rischio per l'ambiente, ha adottato, sin dalle fasi iniziali di riconcilia e tintura, soluzioni orientate al risparmio idrico e all'utilizzo di prodotti biodegradabili.

La sostenibilità non si ferma alle fasi iniziali, ma viene garantita durante tutto il processo di lavorazione della pelle tanto che l'azienda vanta, oltre al sistema di gestione ambientale (ISO 14001), anche il sistema di gestione della sostenibilità per il settore conciario (ICEC).

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La prospettiva aziendale è quella di continuare nella strategia di trasformazione green investendo in un ambito molto promettente per il settore conciario, l'economia circolare. L'azienda intende proseguire il percorso di sostenibilità imperniato sulla responsabilità verso le persone e l'ambiente, mediante un ingente investimento legato alla riduzione delle emissioni in un'ottica di circolarità e sostenibilità ambientale.

I processi circolari, però, possono essere sviluppati e gestiti soltanto grazie a specifiche competenze manageriali capaci di garantire la programmazione e il coordinamento di numerosi fattori tecnologici, gestionali e scientifici. L'iniziativa formativa si è quindi posta l'obiettivo di supportare l'ela-



borazione di un progetto strategico di economia circolare dell'intero ciclo di produzione, consentendo al dirigente di:

- favorire lo sviluppo di processi produttivi ed organizzativi compatibili con un modello di economia circolare in opposizione a quello tradizionale definito lineare;
- sviluppare le skills del Circular Leather Manager (circular thinking, circular redesign, comunicazione nel model business circolare di Dean, leadership trasformativa);
- valutare le risorse e gli impatti ambientali del processo produttivo, promuovendo un cambiamento orizzontale in cui ciascuna risorsa sia parte integrante della trasformazione organizzativa;
- sviluppare una strategia di comunicazione adatta a progetti di economia circolare da veicolare agli stakeholders esterni;
- acquisire competenze di ESG (Environmental, Social and Corporate Governance), green marketing, brand identity, per promuovere la responsabilità sociale dell'impresa attraverso campagne e sponsorizzazioni.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo si è articolato in 3 interventi indirizzati al CEO dell'azienda, con l'obiettivo di sviluppare le skills del Circular Leather Manager. La metodologia utilizzata è stata caratterizzata da un mix equilibrato tra aula e metodi esperienziali come il coaching ed il project work.

**Modulo 1 - LE SOFT SKILLS DEL CIRCULAR LEATHER MANAGER:** metodi di misurazione della circolarità in azienda, circular thinking e circular redesign in Dean, circular management come priorità nella strategia aziendale, circular communication.



**Modulo 2 - LA COMUNICAZIONE EFFICACE PER COMUNICARE LA CIRCOLARITÀ IN DEAN:** le caratteristiche della comunicazione nel model business circolare di Dean, leadership trasformativa, comunicazione persuasiva e analisi del potenziale in termini di sostenibilità. Elaborazione di un Project Management Communication Plan per ottenere il coinvolgimento delle risorse umane e ottimizzare la condivisione delle informazioni.

**Modulo 3 - CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY IN DEAN:** corporate governance aziendale e corporate social responsibility (CSR); strategia ESG (Environmental, Social and Corporate Governance), green marketing e brand identity; elaborazione di un project work per comunicare e rendicontare ai clienti e ai fornitori l'impegno ambientale.

## I risultati

L'iniziativa ha trasferito al dirigente le competenze necessarie ad elaborare un rapporto tecnico basato sulla raccolta di consumi idrici/energetici, materiali, trasporti, rifiuti e sul conseguente impatto ambientale, sulla base di diversi tipi di indicatori.

Il Report ha consentito di delineare la brand identity dell'azienda Dean, in chiave circolare, e di incasellare le azioni green in un piano d'azione sostenibile, organico e coerente con la strategia di sviluppo aziendale.

Nello specifico, ha consentito di rendicontare il consumo (e la conseguente riduzione percentuale rispetto agli anni pregressi) di prodotti chimici, di energia, di acqua, di emissioni atmosferiche e di rifiuti, dimostrando concretamente al cliente, e agli stakeholder dell'azienda, gli effetti delle azioni messe in atto per la sostenibilità, con obiettivi misurabili e definiti nel tempo, coerenti con il modello di business circolare adottato.



## La parola all'azienda

*Un'azienda produttiva è un'azienda che si basa sulla formazione, un'azienda che sceglie di investire su personale più qualificato e preparato. Si è trattato di un lavoro qualitativamente valido che fornisce stimoli a proseguire positivamente permettendo un successo aziendale a 360°. La continua formazione del personale sottolinea il riconoscimento che l'azienda attribuisce al futuro professionale dei suoi collaboratori collegandoli direttamente al cuore dell'azienda.*

**Antonio De Michele**  
Amministratore Dean

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Industria conciaria**



Localizzazione  
**Napoli**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**64**



Durata  
**7 mesi**

ATECO POLIMERI s.r.l.

## La sostenibilità ambientale e ISO 14001: leva strategica per la competitività aziendale



Sito web

### L'azienda

Ateco Polimeri è una azienda familiare, fondata nel 2018 a seguito del conferimento del ramo di azienda di Ateco srl, azienda che opera nell'ambito dell'economia circolare recuperando i componenti dei cavi elettrici dismessi ottenuti da interventi di demolizione o ristrutturazione di edifici o come scarti industriali provenienti dal loro processo produttivo.

L'azienda svolge in proprio tutte le fasi di lavorazione necessarie per ottenere una materia rigenerata con caratteristiche molto simili a quella originaria, partendo dal recupero del rifiuto presso il luogo in cui esso è stato prodotto (palloni, bobine, scarti di cavi elettrici, etc.). Le guaine di copertura dei cavi sono sottoposte a trattamenti meccanici e termici dai quali si ottengono granuli di polimeri rigenerati che trovano impiego sempre più importante in diversi settori produttivi (produzione di geo membrane, tubi, calzature, componenti del settore automobilistico etc..). L'azienda ha raggiunto una posizione di rilievo nel mercato italiano sia per quanto riguarda la qualità dei prodotti rigenerati che per la qualità del servizio reso ai clienti, risultato reso possibile

grazie anche alla realizzazione di un progetto di digitalizzazione dei processi, realizzato nel periodo 2021/2022, sfruttando gli strumenti messi a disposizione dal piano Transizione 4.0.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La maggiore quota di fatturato dell'azienda è generata dal ruolo di subfornitore dei grandi player che partecipano alle gare di appalto indette dagli enti della Pubblica Amministrazione oppure dagli Enti parastatali. Le nuove regole normative impongono per tale settore che i soggetti ammessi, fornitori e loro subfornitori, abbiano un sistema di gestione ambientale conforme e certificato secondo la norma UNI EN ISO 14001:2015, con un sistema adeguato a tenere sotto controllo gli impatti ambientali in modo coerente, sistematico e, soprattutto, sostenibile.

Avere un sistema di gestione ambientale certificato consentirà all'azienda, da un lato di rapportarsi alla P.A. in modo diretto e non più quale sub-fornitore e dall'altro di sviluppare opportunità di business anche nel settore privato.

Pertanto, l'azienda ha delineato un piano di sviluppo strategico, con interventi sia su impianti e macchinari di produzione, sia sull'assetto organizzativo. Questo investimento sarà inoltre funzionale al potenziamento del business aziendale che si rivolgerà non più solo alla realizzazione di materiale rigenerato, ma anche alla produzione di manufatti green, da brevettare e collocare direttamente sul mercato. Nello specifico, l'iniziativa si è posta l'obiettivo di fornire al dirigente le competenze necessarie per:

- aggiornare le procedure in base alle modifiche introdotte nel sistema produttivo;

- monitorare e valutare le performance ambientali;
- controllare l'efficacia dei dati forniti dagli indicatori ambientali utilizzati per valutare lo stato del sistema;
- eseguire gli audit interni;
- predisporre report aggiornati e completi relativi alla gestione del sistema quale base per valutare l'adozione di nuove politiche ambientali;
- eseguire la compliance normativa;
- stabilire modalità e soluzioni organizzative, funzionali e produttive per minimizzare l'impatto degli impianti sull'ambiente;
- gestire i rapporti con gli Enti Locali ed esterni per ciò che attiene alle problematiche connesse alla qualità, alla tutela dell'azienda ed alla gestione ambientale.

## Il percorso formativo

Il Piano si è articolato in 3 step formativi, su tematiche inerenti alla sostenibilità ambientale e ISO 14001, quale leva strategica per la competitività aziendale. L'intervento è stato erogato alternando ore in FAD ad ore in aula. Il percorso è stato realizzato secondo un'articolazione funzionale a garantire il miglior livello di apprendimento e flessibilità operativa.

Modulo 1 – Sono stati esposti ed approfonditi gli elementi di pianificazione del sistema di gestione, i processi di supporto, le metodologie da utilizzare per effettuare le valutazioni ed attuare il miglioramento e le metodologie e modalità di realizzazione degli audit. Particolare attenzione è stata anche posta al tema del change management, evidenziando sia l'importanza di gestire il processo in modo integrato e



sinergico, ma anche di coinvolgere il personale aziendale per assicurare l'ottenimento del risultato.

Modulo 2 - Si è focalizzato sull'apprendimento della metodologia di Risk Management, con una doppia finalità, ovvero quella di identificare i rischi di natura ambientale tipici del processo produttivo dell'azienda ma anche di uniformare la metodologia di analisi adottando la medesima logica utilizzata nel sistema di gestione della qualità ISO 9001. Strumento per il raggiungimento dell'obiettivo è stato identificato nell'analisi SWOT alla quale è stato dato debito spazio per le esercitazioni pratiche. Nel corso del modulo è stata inoltre presentata la metodologia alla base di applicazione del ciclo di DEMING, guida del processo di miglioramento continuo.



Modulo 3 – Nel modulo finale è stata approfondita la metodologia di mappatura dei processi aziendali, utile a definire correttamente sia le attività ma anche i flussi interni del materiale tra le differenti lavorazioni. L'analisi è stata condotta anche evidenziando gli aspetti relativi ai consumi energetici delle singole macchine ed impianti, concependo il consumo energetico come un driver da utilizzare sia in ottica di sostenibilità che a supporto dell'implementazione del controllo di gestione aziendale. I contenuti hanno preso come riferimento alcune nozioni e metodologie previste dalla norma ISO 50001.

## I risultati raggiunti

Il Piano ha trasferito il know how specifico per valutare l'impatto ambientale dell'azienda in modo sistemico ed integrato, focalizzando l'attenzione su ogni singolo processo produttivo.

Con questa modalità, l'impresa potrà proporsi sul mercato quale fornitore qualificato, ma anche progettare la realizzazione in proprio di nuovi manufatti green ottenuti da materiale rigenerato. Attraverso il nuovo sistema gestionale, l'azienda sarà in possesso dei requisiti per l'ottenimento della certificazione ISO 14001, con l'identificazione di indicatori (KPI) per monitorare l'impatto ambientale del processo produttivo.

Ciò che prima era pianificato e valutato sulla base dell'esperienza del management, ora trova la sua realizzazione nell'ambito di un processo logico di chiara pianificazione delle attività ed attribuzione delle responsabilità, di raccolta dati sulla base di indicatori predefiniti e concordati secondo modalità e tempistiche chiare, di analisi dei risultati coinvolgendo le figure apicali del sistema.

Ulteriore risultato ottenuto è stata la creazione della matrice di sostenibilità, nella quale a seguito della completa mappatura del processo produttivo, si è definita una correlazione tra singole attività, impatti sul sistema di gestione ambientale e indicatori di monitoraggio e responsabilità.

Ultimo elemento generato a seguito della realizzazione del Piano è stata la definizione della metodologia di calcolo dell'impatto ambientale del prodotto, decodificata in applicazione della matrice EDP che è necessaria per le imprese clienti che vogliono certificare la sostenibilità dei propri prodotti e, conseguentemente, di tutte le componenti degli stessi.

## La parola all'azienda

*Quale azienda di piccole dimensioni, abbiamo sempre dovuto affrontare difficoltà significative nel portare avanti progetti di sviluppo e innovazione tecnologica e organizzativa. Oltre ai costi da sostenere per acquisire il supporto di competenze esterne qualificate, si presentava spesso il problema della mancanza di adeguate competenze del personale dipendente, in quanto non avevamo figure in possesso del diploma di laurea ma solo di quello di scuola media superiore al quale si aggiungono anni di esperienza di lavoro. Se a questo contesto si aggiunge il fattore della velocità, ovvero le tempistiche con le quali il mercato richiede di attuare il cambiamento come sta accadendo nell'ambito della rivoluzione digitale in corso, le difficoltà rischiano di tramutarsi in ostacoli. Gli Avvisi di Fondirigenti ci hanno permesso di superare molte di queste difficoltà, consentendoci di avvalerci del supporto di professionisti qualificati che ci hanno insegnato non solo gli aspetti normativi di riferimento ma soprattutto le metodologie da adottare per pianificare, gestire ed implementare il nostro sistema di gestione ambientale con l'obiettivo, direi ottenuto, di raggiungere un buon livello di au-*

tonomia operativa e gestionale. Grazie all'impianto formativo adottabile nell'ambito degli Avvisi di Fondirigenti, il progetto ci ha consentito di condividere questo percorso formativo con le figure apicali dell'organigramma aziendale, permettendoci di creare realmente un gruppo di lavoro con competenze condivise ed omogenee funzionali al raggiungimento del livello di autonomia precedentemente indicato e al radicamento della logica del lavoro di gruppo.

Le nuove competenze acquisite e un nuovo livello di consapevolezza sul tema della sostenibilità da parte del personale aziendale ha generato significativi input di miglioramento del nostro sistema di gestione ambientale, processo dal quale è nata l'esigenza di effettuare un ulteriore salto di qualità per acquisire le competenze necessarie alla gestione del sistema energetico aziendale. Da questo presupposto è nata la nuova esigenza formativa che abbiamo contestualizzato in un nuovo progetto presentato a Fondirigenti a valere sull'Avviso 1 del 2023.

**Riccardo Angelucci**

Titolare di ATECO POLIMERI SRL

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Piccola**



Settore

**Metalmeccanico**



Localizzazione

**Vogogna (Verbanico-Cusio Ossola)**



Dirigenti coinvolti

**1**



Ore di formazione complessive

**80**



Durata

**7 mesi**

ARC LINEA ARREDAMENTI S.p.A.

## Ecoprogettazione e modelli di business circolari e collaborativi in Arclinea SpA

# Arclinea



Sito web

### L'azienda

Arclinea Arredamenti nasce nel 1925 come laboratorio specializzato nella lavorazione del legno. Nel 1960 diviene Arclinea Cucine Componibili, dove Arc è l'acronimo di Arredamento Razionale Componibile. Abbandonando la dimensione artigianale, Arclinea inizia a dedicarsi alla produzione di mobili da cucina, promuovendo, in anticipo sui tempi, una produzione in serie orientata alla qualità e allo sviluppo del disegno industriale.

A partire dal 1970, con la nascita di "30", la cucina senza maniglia diviene simbolo di leggerezza ed eleganza e, per Arclinea, ulteriore stimolo per una ricerca costante, formale e sostanziale insieme, che ha generato nel tempo progetti di forte impatto estetico e di estrema razionalità compositiva, attraverso approfonditi studi sul colore e una ricerca continua sui materiali. Un pensiero evolutivo che ha aperto la strada alla Project Division Arclinea, che con le sue divisioni Hospitality, Marine e Residential, è oggi una realtà internazionale, in costante crescita.

A seguito dell'acquisizione della maggioranza del marchio ArcLinea ad opera di B&B Italia, oggi l'azienda vicentina fa parte del primo gruppo di design al mondo ed opera sia nel retail che nel contract attraverso 20 monomarca e oltre 200 punti vendita qualificati multimarca.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La ricerca di soluzioni e materiali sempre più innovativi ed eco-compatibili è un tema molto attuale, sui quali l'azienda ha basato la sua "sustainable business strategy": dallo studio di soluzioni tecniche (eg. assenza di maniglie, fissaggi con viti anziché colle, etc.) e selezioni di alcuni materiali e lavorazioni preferenziali, alla costante ricerca di servizi legati alle attività di riutilizzo e di riciclo dei prodotti a fine vita, seguendo il paradigma del Life Cycle Assessment.

Le motivazioni che hanno indotto la Direzione Generale a realizzare un Piano formativo sono, dunque, riconducibili all'esigenza di disporre di riferimenti e di strumenti che possano essere di supporto alla definizione di efficaci strategie di progettazione circolare e di comunicazione sulle diverse azioni ed iniziative intraprese dall'azienda a favore della sostenibilità ambientale, riscontrando spesso una carenza di indicazioni realmente utili sotto il profilo metodologico e, soprattutto, operativo.

Il percorso ha avuto l'obiettivo di supportare il management nell'adozione di un approccio metodologico-progettuale finalizzato alla riduzione degli impatti ambientali dei prodotti durante tutte le fasi del loro ciclo di vita, attraverso le più moderne tecniche di Design Thinking allo scopo di creare un prodotto completamente riciclabile e consentire all'azienda di differenziarsi dalla concorrenza e rafforzare la propria leadership di mercato.



## Il percorso formativo

Il Piano ha visto la realizzazione di un unico intervento formativo, dal titolo **ECODESIGN NEL PROCESSO DI SVILUPPO DEL PRODOTTO** articolato, a livello metodologico e organizzativo, in due macro-moduli complementari:

**Modulo 1** - Il primo modulo si è proposto di illustrare le modifiche apportate dall'eco-progettazione al tradizionale processo di design con i seguenti contenuti formativi: sostenibilità ambientale, principi e concetti chiave; progettazione ambientale, metodi, strategie e prospettive; Integrated Product Policy (IPP) e quadro europeo delle politiche ambientali di prodotto; panorama legislativo internazionale e nazionale; definizioni, principi e teorie di Eco-design nel processo di sviluppo di un prodotto; filosofia delle 6 "R" (Ripensamento del Prodotto; "Replace"; Riduzione; Riutilizzo; Riciclaggio; Recupero); design per l'ottimizzazione e l'allungamento della vita utile del prodotto e dei componenti; design per la riduzione dei consumi energetici nella fase d'uso dei prodotti; design per la gestione sostenibile del fine vita dei prodotti.

**Modulo 2** - il secondo modulo ha illustrato le principali fasi di un progetto di eco-design circolare, consentendo la

comprensione dei suoi principali step. Sono stati presentati i principali metodi e strumenti di progettazione eco-sostenibile, con i seguenti contenuti formativi: progettazione eco-sostenibile; progettazione per il fine vita e l'economia circolare; preparazione del progetto di cucina riciclabile e selezione del prodotto adatto; selezione delle strategie di ecodesign, specifiche idonee per il prodotto, realizzazione e sua introduzione sul mercato; Life Cycle Thinking and Design, impatti ambientali, economici e sociali di prodotti e processi; Life Cycle Assessment: definizione di obiettivi e campo di applicazione, analisi d'inventario, valutazione degli impatti e interpretazione; ruolo dell'Environmental Life Cycle Costing; casi studio, esempi e simulazioni.

## I risultati raggiunti

L'intervento formativo ha consentito l'individuazione delle strategie più adeguate per ottimizzare il profilo ambientale dei prodotti attraverso i principi e linee guida di Ecodesign (Design for Disassembling, for Recycling, for Reuse, for Upgrading, for Durability, for Emission Reduction, ecc.), delle più aggiornate politiche ambientali di prodotto (Integrated Product Policy) e dei riferimenti di base sulla metodologia



del Life Cycle Assessment (LCA), secondo criteri di progetto, quali la funzionalità, l'estetica, la sicurezza, l'ergonomia e la qualità complessiva. A completamento del percorso, sono state fornite conoscenze e competenze tecniche e strumenti di comunicazione ambientale delle imprese e dei prodotti e cenni sulla tutela della proprietà industriale, con l'individuazione di indicatori misurabili e confrontabili.

A seguito della formazione l'azienda dispone di una Guida alla progettazione circolare in Arclinea, elaborata dai partecipanti con il supporto del docente-facilitatore, che supporterà concretamente i progettisti e il team di sviluppo nell'analisi e nella riduzione degli impatti del prodotto sull'ambiente.

La Guida contiene regole, suggerimenti e strumenti operativi idonei al conseguimento di obiettivi tecnico/gestionali e organizzativi dell'azienda congruenti con le linee strategiche e con le esigenze di sviluppo richieste per attuare e migliorare in modo continuo la gestione dell'ecodesign come parte del Sistema di Gestione Ambientale.

## La parola all'azienda

*Il percorso formativo è stato rivolto al Direttore Operations Diego Tonon, il quale ha poi coinvolto l'ufficio R&D e l'ufficio*

*acquisti su due progetti: cambio della tipologia di imballo, da nylon e polistirolo a cartone riciclato e reindustrializzazione di due elementi caratteristici della collezione Arclinea, la cantina conservazione vini e la mensola cappa.*

*Il coinvolgimento e la formazione svolta nei confronti dei vari team ha permesso un approccio coordinato verso gli obiettivi che, come Direzione, ci siamo dati. Abbiamo misurato LCA all'inizio e alla fine dei progetti con un ottimo miglioramento sia per le scelte di ecodesign sia per i materiali utilizzati in base alle indicazioni date.*

*Per i nuovi prodotti attueremo le stesse modalità e parallelamente saranno reindustrializzati altri elementi della collezione, visti gli ottimi risultati riscontrati e la possibilità di fornire al consumatore un dato certo sull'ecosostenibilità dei nostri prodotti.*

*Il percorso di formazione continuerà per integrare e formare sempre più persone sul tema della sostenibilità.*

**Diego Tonon**

Direzione Operations

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Grande**



Settore

**Legno e  
arredamento**



Localizzazione

**Caldogno (Vicenza)**



Dirigenti coinvolti

**1**



Ore di formazione  
complessive

**64**



Durata

**7 mesi**



Omnia Della Toffola S.p.A.

## Strategie di sustainability strategy and governance ESG per l'asset management del Gruppo Omnia Della Toffola SpA

**DELLA TOFFOLA**

Part of Omnia Technologies



Sito web

### L'azienda

Omnia Della Toffola SpA è parte di Omnia Technologies, progetto creato da Investindustrial con la mission di essere il partner per soluzioni integrate per il settore del vino e delle bevande, ispirato dai valori di tecnologia, sostenibilità e servizio. Omnia Technologies integra aziende di specialisti Made in Italy impegnate nella progettazione, produzione e commercializzazione di macchine / linee di automazione per l'intero processo produttivo, dal ricevimento della materia prima fino al packaging finale, nei settori del vino, distillati, bevande alcoliche e non. Opera anche nel settore lattiero-caseario e nel farmaceutico-medicale.

Il Gruppo è fortemente impegnato nella creazione di valore per l'Azienda e i suoi stakeholder nel rispetto dei principi di governo sostenibile e responsabile declinati in concrete iniziative ESG (Environment, Social, Governance) finalizzate al raggiungimento degli obiettivi globali dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Omnia Technologies ha avviato l'implementazione di un Piano di Sostenibilità costituito da quattro pilastri strategici afferenti alla progettazione 2022-2030 (corporate governance, people, environment e product innovation) che prevede una solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore.

Il nuovo Piano d'Impresa conferma l'introduzione di politiche di Corporate Social Responsibility permettendo al Gruppo di migliorare la propria immagine a livello sociale e nei rapporti con gli altri stakeholder, sia interni sia esterni e di definire una "Roadmap to Zero" che porterà il Gruppo a neutralizzare le emissioni di CO2 nette entro il 2030.

Partendo dalla delineazione di una politica aziendale di competitività improntata all'attivazione di un percorso di transizione ecologica con l'obiettivo di coniugare la profittabilità aziendale in termini economici-finanziari e il rafforzamento del proprio "Sustainability DNA", tutta la catena del valore aziendale si sta ri-orientando verso:

- la creazione di un terreno fertile per l'avvio diretto di forme di business model teso a misurare l'impatto dei criteri ESG sulla propria attività;
- modelli produttivi che garantiscano l'adozione di strumenti di diagnosi energetica per il monitoraggio e quantificazione delle emissioni;
- processi di efficientamento e riduzione degli impatti in vista dell'ottenimento della Certificazione Carbon Footprint di fabbrica per darsi un obiettivo sostenibile di progressiva riduzione e neutralizzazione della CO2.

Tali traguardi hanno richiesto un rafforzamento delle skill manageriali in ambito ESG, l'acquisizione di strumenti concettuali, metodologici e pratici per implementare il piano strategico di sostenibilità e realizzare, inoltre, i numerosi progetti di "Carbon Management".

### Processo di produzione del vino



### Processo di imbottigliamento e confezionamento



### Processo di distillazione



## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato organizzato in due moduli erogati con un approccio innovativo all'apprendimento, di tipo pragmatico-esperienziale, supportato da casi di studio relativamente all'introduzione della carbon footprint e alle fasi di uno studio di LCA (Life Cycle Assessment), in linea con gli standard ISO normativi internazionali.

**Modulo 1 - PIANO DI SOSTENIBILITÀ E GOVERNANCE ESG.** Con l'intervento si è inteso far acquisire le conoscenze e gli strumenti per sperimentare i fondamenti e principi ESG nel contesto internazionale, la sostenibilità e la transizione

ecologica in un'ottica di business, l'economia circolare e l'impatto ESG, la tassonomia per gli investimenti sostenibili ESG, la digital innovation, lo sviluppo dei piani di sostenibilità, il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, i sistemi e principi di rendicontazione sostenibile, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione.

L'integrazione dei fattori ESG nella gestione aziendale e la rendicontazione di sostenibilità per le PMI oltre che la comunicazione dei dati agli stakeholders e/o gli Investitori sono stati ulteriori temi trattati. Sono stati inoltre approfonditi i seguenti argomenti:

- le figure professionali della sostenibilità e come delineare un Piano di sostenibilità: il processo, le fasi e gli strumenti indispensabili per un piano concreto, coerente ed efficace;
- Policy e Governance ESG: ruoli e responsabilità tenendo conto di dinamiche aziendali, aspetti normativi e best practice di riferimento per il mondo della sostenibilità;
- azioni e progetti per rafforzare il commitment aziendale ed agevolare la diffusione di una cultura della sostenibilità come elemento intrinseco della cultura d'impresa a tutti i livelli gerarchici.

**Modulo 2 - CARBON FOOTPRINT DI ORGANIZZAZIONE E DIAGNOSI ENERGETICA.** Con l'intervento si è inteso far acquisire le conoscenze e gli strumenti per la Sostenibilità e Life Cycle Assessment; le Norme serie 14060 relative ai GHG; le fasi di uno studio LCA e di Carbon Footprint; la ISO 14067; la comunicazione e etichette ambientali; le Norme serie 14060 relative ai GHG e il GHG Protocol; l'analisi degli impatti ambientali; Carbon Footprint: le metodologie di calcolo; l'applicazione della norma ISO 14001 nella Prospettiva del Ciclo di Vita di Prodotti Servizi; il Nuovo Regolamento Made Green in Italy; le metodologie per la raccolta dei dati e calcolo della footprint; gli strumenti di diagnosi energetica.

## I risultati

Grazie al Piano formativo i tre dirigenti coinvolti hanno potuto affinare skill manageriali legate alla Sostenibilità ed in particolare negli ambiti ESG e del Carbon Management. Hanno acquisito gli strumenti concettuali, metodologici e pratici, per progettare e implementare significativi progetti di sostenibilità nonché per avviare un percorso virtuoso di cambiamento della cultura aziendale.

Le competenze e conoscenze acquisite dai partecipanti hanno inoltre riguardato: le evoluzioni normative framework internazionali, l'Agenda 2030 dell'ONU, United Nation Global Compact e Socially Responsible Investing, gli strumenti per la gestione della finanza sostenibile, la valutazione delle opportunità di mercato ISO 14067 sulla Carbon Footprint di Prodotto e le metodologie per la raccolta dei dati e del calcolo della footprint.

Alla chiusura del Piano i tre direttori coinvolti nella formazione sono in grado di realizzare, condurre e rendicontare politiche e percorsi di sostenibilità nelle imprese: una sfida sempre più complessa alla luce del cambio di paradigma verso l'identità ESG. Hanno inoltre acquisito le conoscenze per individuare e quantificare le opportunità di risparmio energetico sotto il profilo costi benefici per l'azienda, per progettare interventi di riduzione e compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e per redigere i documenti finali riepilogativi per ottenere le certificazioni.



## La parola all'azienda

*Già dal 2021 il Gruppo Omnia Technologies ha avviato un percorso di trasformazione basato su valori concreti ed autentici, sulla promozione di un modello di crescita sostenibile, partendo dalla valorizzazione delle persone, del territorio e delle comunità di cui facciamo parte. La sostenibilità è diventata, quindi, il motore della nostra evoluzione e parte integrante del percorso di crescita.*

*È con questo spirito, guidati dalla visione e dai nostri valori, che abbiamo iniziato a disegnare un progetto formativo che ci consentisse di sviluppare, a vari livelli, conoscenze e competenze interne per progettare una nostra sustainability roadmap. Così è nato il piano formativo Sustainability Strategy and Governance ESG per l'Asset Management ed il connubio con Fondirigenti.*

Durante questo percorso di formazione ci siamo costruiti una vera e propria “cassetta degli attrezzi” che ci ha consentito sin da subito di progettare output e implementare interventi concreti come ad esempio:

- il Piano strategico ESG, articolato su 20 macro-obiettivi e 90 iniziative;
- la realizzazione di 5 impianti fotovoltaici in altrettanti siti aziendali per un totale di oltre 2.000 KwP;
- la Certificazione integrata Qualità Sicurezza e Ambiente – secondo le ISO 9001, 14001, 45001 per tutte le aziende del Gruppo;
- la definizione delle quantità di CO2 emesse dalle aziende del Gruppo e attività di riduzione progressiva fino alla Net Zero Emission attraverso il metodo SBTi – Science Based Target.

Inoltre, sono in fase di realizzazione numerosi altri progetti quali l'ottenimento della certificazione BCorp, la costruzione di un nuovo Headquarter orientato al benessere delle persone secondo i più moderni criteri sostenibili, la progressiva digitalizzazione di tutte le nostre macchine e processi, il consolidamento delle relazioni con il territorio di riferimento e la partecipazione ad eventi ed attività con scuole, università e istituzioni.

Sono contento di poter testimoniare che nel Gruppo Omnia Technologies la formazione aziendale ha avuto e continua ad avere un ruolo fondamentale nella crescita e nello sviluppo di ruoli aziendali, vecchi e nuovi, sempre più orientati verso tematiche di ampio interesse e grande attualità.

In particolare, durante questa attività formativa io ed i miei colleghi abbiamo scoperto una nuova esperienza di apprendimento che ci ha consentito di combinare valori e competenze in relazione al significato del fare impresa, al contesto sociale ed al benessere comune.

In altre parole, abbiamo sperimentato inconsapevolmente l'armonia tra il tradizionale percorso di apprendimento (basato su conoscenze e strumenti tecnici) e quello più emozionale e motivazionale che, attraverso un approccio dinamico, aperto e flessibile al cambiamento, ci ha guidato verso una vera e propria trasformazione culturale.

Questo processo ci ha resi ancor più consapevoli del valore strategico della formazione come elemento di crescita per il nostro Gruppo e per le imprese in generale. Oggi il nostro Piano ESG del Gruppo Omnia Technologies contiene svariati progetti dedicati allo sviluppo di tool e attività trasversali dedicate alla formazione continua.

**Marcello Minervini**  
Corporate Director

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Trevignano  
(Treviso)**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione  
complessive  
**150**



Durata  
**7 mesi**

Cromaplast S.p.A.

## Diagnosi energetica e carbon footprint di organizzazione: skill manageriali per la competitività e la “green reputation” di Cromaplast



Sito web

### L'azienda

Cromaplast è un'azienda del mercato automobilistico, attiva nella lavorazione di parti di stampaggio e trattamenti galvanici dal 1967, in grado di realizzare un prodotto che garantisce, fin dalla fase di concept, efficienza, contenimento dei costi e riduzione delle criticità. La qualità tecnologica della produzione è assicurata dall'applicazione di rigidi controlli eseguiti con metodo FMEA (Failure Mode and Effect Analysis). Gli stampi vengono customizzati sulle richieste di una clientela B2B del settore Automotive (BMW, Volvo, Volkswagen, MAN, Ford, Skoda, Lancia, Citroen, OPEL, Maserati, Mercedes, RollsRoyce), con prestazioni sempre più specializzate e di qualità, in linea con il prestigio dei propri prodotti e dei dealer di settore.

Fin dai primi anni di attività, l'azienda ha perseguito obiettivi di sostenibilità e tutela dell'ambiente, precorrendo l'evoluzione della cultura industriale del territorio Veneto, attuando le migliori prassi di produzione, conformi alle nuove normative e ad una vision Think Green. La fiducia dei grandi marchi automobilistici ha rafforzato in azienda l'ado-

zione di una strategia incentrata su principi di responsabilità sociale, definiti dal Codice Etico.

L'ecosistema aziendale è incentrato su politiche di CSR (Responsabilità Sociale) e modalità di gestione e miglioramento continuo, secondo due direttrici prioritarie: l'impegno concreto per il rispetto dell'ambiente e il risparmio energetico, con l'adozione di una Roadmap to Zero che porterà l'azienda alla completa neutralizzazione del proprio impatto carbonico entro il 2030, strategie e logiche di comunicazione e di marketing etico, a sostegno dell'adozione di processi e prodotti green.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La catena del valore dell'azienda si sta decisamente orientando verso obiettivi e modelli di business sostenibili e inclusivi e strumenti di diagnosi, in vista dell'ottenimento della Certificazione Carbon Footprint per la riduzione della CO2. I traguardi verso cui l'azienda è attualmente proiettata, hanno imposto al management di dotarsi di competenze nuove, finalizzate alla diffusione di una cultura organizzativa coerente con gli standard internazionali, come quello attuale ISO 14001. Nello specifico, il percorso formativo ha puntato sui seguenti obiettivi:

- trasferire skill manageriali sul Carbon Management per l'acquisizione di metodologie di calcolo utili ad applicare gli standard normativi internazionali sulla quantificazione delle emissioni GHG dei prodotti/servizi, individuando interventi di miglioramento per la neutralizzazione delle emissioni di CO2;
- studiare percorsi specifici e strategie comunicative di marketing etico, per il posizionamento e miglioramento nel percorso di responsabilità sociale dell'azienda;





- consolidare un modello produttivo improntato all'adozione di protocolli di quantificazione riconosciuti internazionalmente al fine di diventare un'azienda con un forte Sustainability DNA, capace di dare riscontri concreti a un mercato sempre più esigente;
- sviluppare pratiche e capability di management necessarie per dare forma a un'organizzazione e in grado di generare impatti ESG (environmental, social and governance) per ottenere una Green Reputation solida e credibile, che consenta l'apertura a nuove aree di mercato.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato strutturato in 2 azioni sinergiche tra di loro collegate, destinate al Direttore dell'area commerciale dell'azienda:

**Modulo 1 - COMUNICAZIONE SOCIALE E MARKETING ETICO** - Principi di base del marketing etico e vantaggi che esso può produrre; responsabilità sociale come motore dell'impresa; vantaggi competitivi della transizione verso un mercato sostenibile e consumer friendly; strategie di comunicazione etica; metodologie di marketing sostenibile

e analisi dell'impatto su consumatori e società; strumenti di comunicazione digitale; storytelling nella comunicazione sociale; elementi base per l'utilizzo degli strumenti social; Digital Analysis, Digital strategy. Sono stati utilizzati strumenti didattici tradizionali e software aziendali, per consentire al dirigente coinvolto di operare sulle procedure interne già in fase di realizzazione dell'intervento stesso. La metodologia didattica ha previsto: modalità frontali con il trasferimento di know-how e l'elaborazione di un programma customizzato e rispondente ai fabbisogni formativi specifici; esercitazioni pratiche con focus sulle strategie di comunicazione etica più opportune per espandere il proprio business; project work con predisposizione di un elaborato con l'analisi di un piano di marketing etico.

**Modulo 2 - CARBON FOOTPRINT DI ORGANIZZAZIONE E DIAGNOSI ENERGETICA:** il percorso ha fornito una panoramica rappresentativa degli impatti ambientali di un prodotto/servizio/organizzazione, dei principi di metodologia di analisi LCA (Life Cycle Assessment) e della rendicontazione delle emissioni di CO<sub>2</sub> (GHG Protocol e ISO 14064). Ha trasferito inoltre competenze per comunicare le prestazioni ambientali secondo i principi di green policy e sostenibilità, con l'obiet-

tivo di creare un modello di calcolo per la quantificazione della carbon footprint, individuando opportunità di risparmio energetico. La metodologia didattica ha previsto: modalità frontali con contenuti relativi alla normativa Carboon Footprint e sistemi di diagnosi energetica; esercitazioni pratiche su metodologie di progettazione e sviluppo dell'inventario dei gas ad effetto serra (GHG) e Carbon Neutrality; project work sulla quantificazione delle emissioni di CO2 e strumenti di rendicontazione (Inventari GHG); studio degli impatti ambientali aziendali mediante indicatori di monitoraggio più utilizzati (carbon footprint, water footprint, cumulative energy demand). Sono stati utilizzati strumenti didattici tradizionali e software aziendali per condividere quanto è emerso e operare sulle procedure aziendali.

## I risultati raggiunti

Il percorso ha trasferito metodologie analitiche e operative di valutazione dell'impatto ambientale, secondo una vision aziendale improntata ai principi di sostenibilità e innovazione organizzativa e produttiva. In termini concreti, la formazione ha portato alla realizzazione dei seguenti output:

- Linee guida dei più importanti schemi delle certificazioni ambientali come strumenti di gestione ambientale a supporto dei processi di eco-innovazione e comunicazione.
- Implementazione del Carbon Footprint Calculator, uno strumento interattivo che permette di calcolare l'impatto ambientale in termini di CO2 per l'identificazione di carbon hotspots in azienda e loro riduzione.
- Piano di comunicazione interno per integrare azioni di sostenibilità e marketing etico all'interno dei panel valoriale e della vision aziendale e definire strategie sui temi ESG per il prossimo triennio e consolidare la reputazione del brand.

## La parola all'azienda

Il piano formativo finanziato è stato fortemente promosso dal management aziendale, che si è posto l'obiettivo di trainare l'intera organizzazione in un percorso di transizione ecologica di sostanza, non solo di facciata. Scopo ultimo di questo ingente lavoro sulla "green reputation" di Cromaplast SpA, iniziato nel 2018, nasce dal fatto che non si può fare impresa senza avere come obiettivo la salvaguardia del patrimonio umano-sociale-ambientale e quindi far comprendere agli stakeholder e al pubblico che può esistere "l'azienda chimica che non inquina".

Un'azienda rispettosa dell'ambiente e del territorio, che vuole proporsi come best employer per i propri dipendenti storici ma anche per i futuri assunti, attenta al benessere organizzativo e personale dei propri dipendenti. Un nuovo modo di fare impresa che però non rinunci alla crescita aziendale, agli investimenti e al successo che è riuscita a costruirsi finora.

**Raffaella Culpò**  
Amministratore Delegato

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Fabbricazione di materie plastiche**



Localizzazione  
**Valdagno (Vicenza)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**32**



Durata  
**7 mesi**

LO CONTE ENRICO & GIACOBBE ANTONIO s.r.l.

## Green Logistic: verso un trasporto sostenibile



Sito web

### L'azienda

La società Lo Conte Enrico e Giacobbe Antonio nasce a seguito di un grosso accordo di Joint-Venture con un colosso del settore automotive, per gestire e servire gli stabilimenti del settore auto nel Sud Italia. I servizi erogati riguardano diverse soluzioni di magazzino e sistemi di logistica integrata e personalizzata, mirando ad ottimizzare i processi di lavorazione in outsourcing e offrendo alla clientela i servizi più adatti alle proprie esigenze che vanno dal trasporto (terrestre, marittimo e aereo) alla logistica integrata, passando per le operazioni di stoccaggio e spedizione merci.

L'azienda è certificata UN-EN ISO 9001:2008, per migliorare il servizio offerto ai clienti e monitorare in maniera efficace i processi interni. Un'attenzione particolare è rivolta alla sicurezza delle merci, con l'installazione sui propri automezzi di sistemi di controllo satellitare che rendono il viaggio fino alla consegna, ancora più sicuro. Inoltre, grazie all'adozione di una soluzione assicurativa personalizzata a protezione dei clienti, l'azienda è in grado di assicurare la movimentazione, l'imballaggio, il carico/scarico della merce anche in caso di errata consegna.

Nel corso degli anni, la società ha guadagnato la posizione di indiscussa leadership nel settore di riferimento, grazie ad una mission orientata alla soddisfazione del cliente e un know-how capace di fornire servizi altamente personalizzati, qualificati e professionali. Da sempre sensibile alle tematiche di ottimizzazione di processo e del miglioramento continuo del proprio team di lavoro, l'azienda investe costantemente sulla formazione del personale e sull'ottimizzazione dei processi, con particolare attenzione alla sostenibilità ambientale.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Nel corso del 2021, è stato avviato un progetto di decarbonizzazione che si basa sul ripensamento degli attuali processi logistici di magazzino e trasporto, per favorire la riduzione delle emissioni totali di gas serra. In particolare, l'azienda ha adottato approcci di logistica collaborativa, per razionalizzare gli spazi di magazzino e trasporto e diminuire drasticamente il numero di spostamenti interni e tragitti su strada.

Tale percorso di efficientamento green dei processi si è servito di avanzate soluzioni tecnologiche di Industry 4.0, al fine di coniugare digitale e green. Per il 2023, il management si è posto l'obiettivo di introdurre in azienda uno Shared Warehouse, con un duplice vantaggio in termini di risparmio ed efficientamento. In primis, il magazzino, si servirà di sistemi di illuminazione e riscaldamento basati su sensori per abbattere i costi legati ai consumi tradizionali. In seconda battuta, la possibilità di disporre di un magazzino condiviso permetterà di massimizzare l'impiego degli spazi e ridurre drasticamente gli spostamenti superflui. Inoltre, la condivisione di sistemi di picking e movimentazione delle merci consentirà di razionalizzare costi e sprechi, impattando positivamente sulla riduzione di emissioni di CO2. Le



iniziative di condivisione di asset e spazi non si limiteranno al magazzino, ma si estenderanno anche a tutti i processi di trasporto su gomma.

Per rendere operativo il progetto di Transizione Green, si è reso necessario formare il General Manager sui diversi step del processo di decarbonizzazione. Il miglioramento auspicato si muove sui due versanti, della sostenibilità e competitività di business, con i seguenti obiettivi formativi:

- trasferire le competenze manageriali necessarie alla strutturazione di un modello di Business interamente sostenibile e di un modello di Green Logistic da estendere a tutte le aree aziendali;
- organizzare nuovi flussi lavorativi, secondo il paradigma della sostenibilità ambientale e promuovere una cultura orientata alla sostenibilità e allo sviluppo green;
- utilizzare nuove soluzioni di trasporto merci e pianificare soluzioni rigenerative dal punto di vista ambientale e finanziariamente sostenibili;

- trasferire metodologie operative per creare benefici lungo tutta la catena del valore in ottica Green, identificando le leve di miglioramento delle performance;
- trasferire tecniche di pianificazione efficiente per l'approvvigionamento, stoccaggio e distribuzione dei prodotti;
- favorire l'acquisizione di competenze necessarie all'utilizzo di piattaforme TMS per monitorare le tratte logistiche, riducendo gli spostamenti superflui, in funzione della complessiva riduzione di CO2.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo si è strutturato in 2 azioni tra di loro collegate, realizzate con una metodologia che ha visto l'alternarsi di Action learning, blended learning e project work.

**Modulo 1 - SUSTAINABLE BUSINESS MODEL.** Il primo intervento è stato strutturato in 5 step, focalizzati sul paradigma della logistica sostenibile. Sono state studiate le strategie per ottimizzare i modelli di governance e di Business Green per la pianificazione ed il controllo delle operazioni. Sono stati presentati i principi della Green Economy e le logiche della sostenibilità ambientale, dette anche "Triple Bottom Line", capaci di valorizzare simultaneamente l'ambiente, il contesto sociale e l'aspetto economico-finanziario. Lo step successivo ha messo in luce le strategie nel contesto della Circular Economy quale strumento per la creazione del valore nel settore trasporti e relative matrici di valore, da applicare lungo tutto il ciclo di vita del prodotto. Il project work finale ha prodotto una Green Road Map dei futuri interventi da realizzare per uno sviluppo sostenibile;

**Modulo 2 - TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM.** La seconda azione si è focalizzata su un aspetto di fondamentale importanza per il processo di miglioramento dell'impresa, la pianificazione delle tratte logistiche basate sulla piattaforma

TMS, coniugando competenze manageriali ed attività di pianificazione per la decarbonizzazione. È stato introdotto in azienda il TMS (Transport Management System) basato sull'ERP aziendale, per la mappatura delle tratte. L'azione ha condotto alla messa a punto di un sistema di efficientamento e tracciabilità della logistica su gomma, per adeguare il vecchio processo produttivo in chiave Lean&Green, grazie alla geolocalizzazione dei veicoli di trasporto e il controllo del carico e scarico delle merci. Il project work finale ha realizzato una Dashboard di monitoraggio, per stilare report analitici e supportare le varie fasi del processo decisionale, in un'ottica data driven.

## I risultati raggiunti

Gli output a disposizione dell'azienda a seguito della formazione prevedono l'introduzione di evoluti strumenti per il monitoraggio delle tratte e aspetti legati alla sostenibilità logistica.

Il percorso ha prodotto nello specifico i seguenti strumenti:

- una Green Map condivisa a tutti i livelli organizzativi, contenente le azioni di miglioramento attese e la pianificazione degli interventi, come "bussola" per orientare i processi verso requisiti tecnici e normativi di efficienza, circolarità e azzeramento dell'impatto ambientale;
- una Dashboard di tracciamento, per conoscere in tempo reale, flusso, stato, posizione e condizione delle merci;
- una Dashboard di monitoraggio delle performance ambientali, con soluzioni digitali evolute in grado di restituire report analitici, per individuare con facilità le aree di processo che generano maggiore impatto e porre in essere le necessarie azioni correttive.

## La parola all'azienda

*In coerenza con le nostre attuali traiettorie di crescita sul tema della ecosostenibilità, il Piano Formativo ci ha permesso di acquisire una serie di competenze cruciali per il raggiungimento dei nostri ambiziosi obiettivi di transizione verso un modello di logistica green a ridotto impatto ambientale. Ciò ha favorito senza dubbio la diffusione di una accresciuta consapevolezza sul tema della sostenibilità, intesa non soltanto come standard e procedure, ma come vero e proprio mindset.*

*Con la partecipazione a questo Avviso, il nostro obiettivo era duplice: da un lato, come detto, intervenire sull'acquisizione di maggiore sensibilità ai modelli di business Green, e dall'altro mettere a sistema una serie di nuovi strumenti concreti e supportati dal digitale per produrre un reale cambiamento nelle operazioni quotidiane della nostra azienda. Orientare e guidare un pensiero sostenibile nel settore della logistica sarà la nostra missione per il prossimo futuro.*

**Enrico Lo Conte**  
General Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Trasporti**



Localizzazione  
**Flumeri (Avellino)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**56**



Durata  
**7 mesi**



Magna Closures S.p.A – Divisione Motrol

## Sustainable Corporate: LCA e Carbon Strategy



Sito web

### L'azienda

Magna Closures, azienda del network Magna International Inc., è uno dei principali fornitori mondiali di sistemi meccatronici per l'industria automobilistica. La società ha maturato un consolidato ed esclusivo know-how in ricerca, sviluppo e produzione di sistemi di chiusura, parti metalliche, scontrini, moduli porta e alzacristalli, di cui detiene numerosi brevetti. La professionalità delle risorse umane e l'applicazione dei più elevati standard qualitativi e approcci manageriali, tra cui il World Class Manufacturing, nonché una vision fortemente tesa all'innovazione, hanno permesso all'azienda di diventare first mover nel comparto automotive e partner di alcuni dei top brand del settore, tra cui si annoverano FCA, BMW, Volkswagen, Audi e Porsche.

La lungimiranza del management si evidenzia nella volontà di destinare, annualmente, oltre il 5% del fatturato a progetti di innovazione, assicurando una costante crescita competitiva e prodotti innovativi e di assoluto valore in un settore, quale quello automobilistico, che si muove da tempo lungo la direttrice della sostenibilità, tanto che alcuni marchi stanno inserendo la Carbon Footprint come requisito contrattuale con i fornitori e puntano alla produzione a zero emissioni di carbonio.

Magna Closures ha già realizzato importanti investimenti per l'ottimizzazione dei consumi e riduzione dei rifiuti lungo la catena di approvvigionamento, con risultati positivi anche in termini di risparmio dei costi complessivi. Attualmente si trova nella necessità di estendere la sostenibilità all'intera organizzazione, con un focus sullo sfruttamento responsabile delle risorse, riduzione degli impatti ambientali e del consumo energetico e idrico, in direzione di obiettivi di Net-Zero, con un approccio manageriale strategico e soprattutto globale.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo ha risposto alla volontà di dotare i manager degli strumenti e le competenze necessarie per la contabilizzazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, definendo un sistema di Carbon Management finalizzato a realizzare interventi di riduzione delle emissioni, con tecnologie a basso contenuto di carbonio. La cosiddetta Carbon Footprint (impronta di carbonio) rappresenta una variabile cruciale per aziende, enti e per l'intero ecosistema ambientale, al fine di stimare le emissioni in atmosfera di gas e quantificarne le conseguenze in termini di cambiamenti climatici, monitorando l'efficienza energetica delle proprie strutture.

Dal momento che l'impronta di carbonio rappresenta il 50% di tutta l'impronta ecologica, conoscerne l'entità è importante in termini di pianificazione, poiché fornisce un'idea dell'impatto esercitato sul pianeta, derivante dall'uso dei combustibili fossili. La sua riduzione rappresenta un dato cruciale per le strategie di business, soprattutto nell'industria automobilistica, che vede premiati i fornitori di prodotti o servizi a basse emissioni, per promuovere politiche di responsabilità sociale ed ambientale, secondo i criteri ESG.

Il calcolo del Carbon Footprint deve però tenere conto di tutte le fasi della filiera, a partire dall'estrazione delle materie prime, fino allo smaltimento dei rifiuti, secondo l'approccio LCA, cioè del Life Cycle Assessment, per identificare le aree su cui intervenire, secondo criteri misurabili. È necessario quindi che l'impatto ambientale di tutti i processi venga accuratamente analizzato, in modo da identificare le aree prioritarie su cui intervenire per aumentare l'efficienza aziendale e definire obiettivi misurabili su cui impegnare management e risorse.

Il Piano formativo, attraverso un upgrade delle competenze manageriali e digitali sottese all'introduzione di una nuova strategia di Carbon Management all'interno del contesto organizzativo aziendale, si è posto i seguenti obiettivi:

- analisi degli impatti ambientali dei prodotti: dall'estrazione delle materie prime, alla trasformazione e produzione, alla distribuzione e logistica, all'utilizzo e consumo, alla gestione del fine vita e trasporto lungo l'intera filiera, con la misurazione delle emissioni di gas serra (GHG);
- individuazione delle aree di miglioramento ed implementazione di strategie per ridurre l'impronta ecologica di processi e prodotti;

- rafforzamento della brand reputation dando evidenza al mercato e ai diversi stakeholder dei risultati ottenuti in termini di sostenibilità e sforzi concreti compiuti per la riduzione dell'impatto generato dai processi e prodotti aziendali.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo si è strutturato in due azioni tra di loro coerentemente collegate e finalizzate a definire la nuova strategia di Carbon Management, migliorando le performance ambientali dell'organizzazione:

**Modulo 1 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE DI PRODOTTO E METODOLOGIA LCA:** il filo conduttore dell'intervento è stato la conoscenza e valutazione del Life Cycle Assessment (LCA), inteso come insieme di metodi e tecniche che permettono di comprendere, valutare e ridurre i possibili impatti sia dei prodotti realizzati, sia dello smaltimento dei prodotti "a fine vita", attraverso l'implementazione di un software Open Source che consente un calcolo affidabile e veloce per la valutazione in termini di sostenibilità. Sono stati analizzati obiettivi e metodi di valutazione degli impatti, tecniche di interpretazione dei risultati e margini di miglioramento. Il



modulo si è concluso con l'elaborazione di un project work finalizzato alla costruzione di una strategia e di un processo ritagliato sulla natura e sulle necessità aziendali;

#### Modulo 2 - LA MISURA CARBOON FOOTPRINT E LE EMISSIONI IN MAGNA CLOSURES:

l'intervento ha trasferito concetti e metodologie per la definizione di una Carbon Strategy, al fine di determinare le emissioni di gas serra prodotte durante il ciclo vitale dei prodotti e processi produttivi aziendali e delineare le azioni necessarie a mitigare gli impatti ambientali. Sono stati affrontati i temi legati alla valutazione e calcolo del Carbon



Footprint secondo precisi standard di riferimento normativi (ISO 14067; ISO 14064-1). I contenuti hanno riguardato la classificazione delle emissioni GHG e la mappatura dei processi aziendali ad impatto ambientale più elevato, presentando le tecniche per la predisposizione del Report GHG, con informazioni relative ai processi, ai livelli di consumo, all'analisi delle emissioni di CO2 per tipologia di sorgente e alle aree di miglioramento.

La metodologia adottata ha favorito un approccio interattivo caratterizzato da un confronto dinamico, con alternanza di metodologie didattiche di carattere cognitivo e metodologie di carattere attivo-emotivo (action learning), orientate a facilitare l'apprendimento attraverso la sperimentazione pratica ed un costante feed-back con i partecipanti. Ampio spazio è stato dato ai case studies come modalità di presentazione delle best practice internazionali di settore e come momento di riflessione per l'introduzione di pratiche efficaci per l'azienda.

### I risultati raggiunti

Il progetto di analisi e quantificazione Corporate Carbon Footprint è stato strutturato attraverso diversi step necessari a raggiungere un miglioramento a 360 gradi dell'organizzazione, e ha messo a disposizione dell'azienda i seguenti output concreti:

- Elaborazione del LCA in Magna: individuazione e valutazione del Life Cycle Assessment secondo le 4 fasi di cui esso si compone: definizione dell'obiettivo e del campo di applicazione; inventario (life cycles inventory analysis); valutazione degli impatti; valutazione dei miglioramenti. L'implementazione di questo strumento consente all'azienda di definire un quadro completo delle interazioni dei prodotti con l'ambiente, al fine di comprenderne e

valutarne i comportamenti e gli effetti ambientali causati direttamente o indirettamente, oltre a identificare opportunità di miglioramento e gestione dell'organizzazione, in ottica di sostenibilità.

- Tool di Analisi e monitoraggio GHG: l'adozione di soluzioni digitali ha fornito un solido supporto al processo di analisi e monitoraggio delle emissioni GHG, per il calcolo della carbon footprint organizzativa, con report analitici di valutazione delle emissioni e per identificarne le fonti, al fine di monitorare costantemente le performance ambientali ed intervenire in maniera puntuale sulla riduzione del loro impatto.
- Carbon Strategy Map: una strategia aziendale mirata alla decarbonizzazione dei processi.

## La parola all'azienda

*L'attenzione per l'Ambiente è fondamentale per chi siamo e per ciò che facciamo in Magna. La nostra multinazionale ha preso l'impegno di avere il 100% di Energia Verde (Scopo 2) nelle nostre divisioni europee entro il 2025, e a livello globale entro il 2030. L'obiettivo finale è quello di arrivare ad emissioni zero entro il 2050, in perfetto allineamento con i leader del settore. Le tecnologie, i sistemi ed i concetti che stiamo sviluppando consentiranno una mobilità più pulita e sicura per tutti e per tutto. # Forward For All.*

*Mentre la gestione dell'elettricità, del gas naturale, dei rifiuti e dell'acqua sono critici per la sostenibilità, noi pensiamo più in grande. Si tratta di proteggere il nostro luogo di lavoro e di rendere migliore la società nel suo complesso. Ecco perché molti dipendenti Magna in tutto il mondo cercano di adottare uno stile di vita virtuoso supportando le persone meno fortunate nelle loro comunità, recandosi a lavoro, ove possibile, con mezzi a ridotto impatto ambientale e adoperandosi in*

*molteplici attività socialmente utili. Sappiamo che siamo tutti responsabili del raggiungimento dei nostri obiettivi di sostenibilità e del contributo positivo che possiamo lasciare nelle aree dove operiamo.*

*L'evento formativo in questione è stato sicuramente di grande valore poiché ha orientato la Direzione su dettagli tecnici e strategici utili a rafforzare la nostra conoscenza e aumentare la nostra competitività in un mercato in costante cambiamento e sempre più orientato alla Sostenibilità. Le molteplici metodologie e tecniche di insegnamento, esposizione e coinvolgimento dell'audience sono state efficaci e hanno incrementato la consapevolezza sul tema suscitando un vivo interesse dei Dirigenti. L'esperienza diversificata dei docenti e la loro capacità di attivare la proattività dei partecipanti hanno generato domande le cui risposte richiedono passione, audacia e pensiero "out of the box". Un'ottima opportunità per tutti noi e per la nostra azienda.*

**Riccardo Berti**  
General Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Collesalveti (Livorno)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**126**



Durata  
**7 mesi**

FERRINO E C. S.p.A.

## Green Deal in Ferrino



Sito web

### L'azienda

Ferrino Spa è un'azienda italiana leader in attrezzature e abbigliamento per la montagna, marchio riconosciuto e apprezzato nelle comunità outdoor di tutto il mondo, grazie alle innovazioni tecniche e intuizioni commerciali di cui si è resa protagonista, sin dal 1870, contribuendo a fare la storia dell'alpinismo e delle esplorazioni umane nei luoghi più inhospitali della terra. L'azienda fa capo a due famiglie di imprenditori torinesi, (Ferrino e Rabajoli) che condividono gli stessi valori e promuovono, nel mercato di nicchia in cui opera la società, il patrimonio di conoscenze e professionalità con una mentalità dinamica e aperta al mondo.

La Società opera in 2 settori di mercato differenti: settore B2C, attraverso la distribuzione sportiva, e B2B attraverso la fornitura ad Enti governativi e umanitari. Il mercato italiano rappresenta il 55% dei ricavi e la quota export è del 45%: tra i paesi di maggior rilievo si segnalano Francia, Spagna, Repubblica Ceca, Germania e Cile.

Nel maggio 2018 l'Azienda ha aderito alla Sustainability Charter promossa dall'European Outdoor Group, l'Associazione di riferimento per il settore in Europa, che mira a sensibilizzare le imprese ad intraprendere un cammino all'insegna della sostenibilità. È in questo contesto che si inserisce la strategia intrapresa da Ferrino sul percorso della sostenibilità.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il percorso, avviato, dal 2019 ha consentito di raggiungere obiettivi importanti quali il CSR, il bilancio di sostenibilità e l'avvio della certificazione in base alle norme ISO 14001:2015. Una filosofia che non risponde unicamente a una logica di transizione ecologica, ma anche di riconoscibilità del marchio, che ricerca un corretto equilibrio tra ambiente e profitto, in linea con i quattro pilastri della sostenibilità: filiera, prodotto, pianeta e persone.

In Ferrino si applica da molti anni un concetto di economia circolare fondato sulla durabilità dei propri prodotti e su un attento servizio post-vendita con la finalità di allungare il ciclo di vita dei prodotti immessi sul mercato, evitando il più possibile di generare sprechi e rifiuti. Negli ultimi anni si realizzano prodotti che recuperano materiali riciclati, filati e tessuti che rispettano gli ecosistemi, fibre naturali e indumenti privi di sostanze tossiche. Un servizio di Up-cycling, invita i consumatori a dare "una seconda vita" alle attrezzature, proponendo alcune idee di riciclo creativo, che puntano a utilizzare i tessuti e le componenti dei materiali non più riparabili. Non si tratta solo di una buona pratica, ma di un modello di business che rispecchia i valori aziendali, rappresentando un elemento di distinzione e competitività.

La scelta "green" deve necessariamente comprendere tutta la catena di fornitura, dalle materie prime, quali tessuti e metalli, a componenti e lavorazioni e aspetti di distribuzione e logistica. L'azienda, in linea con le proprie politiche di CSR, intende sempre più coinvolgere i propri fornitori nell'attuazione di una strategia di sostenibilità, con azioni di sensibilizzazione e controllo dei processi organizzativi e produttivi.



Il Piano ha avuto la finalità di definire nuove azioni coerenti con gli obiettivi di decarbonizzazione entro il 2050, individuando le seguenti linee di azione:

- trasferire le competenze per una rilettura critica del Bilancio di sostenibilità, con la definizione e integrazione di nuovi concept;
- allineare la strategia dell'impresa alla normativa europea e ai nuovi standard internazionali, in funzione dei nuovi traguardi sostenibili;
- calcolare il Carbon Footprint, in termini di azioni specifiche, individuando indicatori d'impatto delle attività antropogeniche causa della produzione dei gas serra;
- acquisire know how per la realizzazione di interventi in favore dell'ambiente, quali ad esempio la rinaturalizzazione del territorio, al fine di ottenere positivi effetti climatici di carbon neutrality;
- comprendere le fasi del LCA (Life Cycle Assessment) per valutarne l'applicazione in azienda e quantificare gli impatti ambientali dei singoli prodotti lungo l'intero ciclo di vita;
- mettere a punto nuove strategie di gestione dei fornitori della Supply Chain e rivedere gli indicatori di performance in linea con le politiche sostenibili aziendali;
- acquisire competenze di comunicazione sulla sostenibilità, per costruire una narrazione in linea con l'impegno e la re-brandizzazione di Ferrino, promuovendo modelli e comportamenti sostenibili;
- considerare la realizzazione di nuove linee di prodotto, rispondenti alle nuove norme e standard internazionali.

## Il percorso formativo

Il percorso "Green Deal in Ferrino" ha trasferito le competenze utili alla definizione di nuove strategie di sostenibilità, attraverso un apprendimento graduale e concreto degli output e degli step necessari, da recepire nel Bilancio di sostenibilità.

Modulo 1 - La prima parte introduttiva ha previsto una mappatura di quanto già realizzato dall'azienda, come il CSR e il Bilancio di sostenibilità, a confronto con le attuali best practice di settore, per integrare alcuni concept, rispetto al quadro normativo a supporto del Green Deal europeo e internazionale in materia di sostenibilità, e il ruolo degli Organismi Internazionali; il Bilancio di sostenibilità è stato integrato alla luce dei nuovi standard, con nuovi indicatori e parametri di misurazione e confronto;

Modulo 2 - è stato dedicato al tema del Carbon Footprint e alle normative europee e internazionali ISO che offrono



strumenti, metodi di calcolo e quantificazione, monitoraggio e rendicontazione delle riduzioni delle emissioni, con riferimento costante alle norme ISO internazionali, per ridurre l'impatto ambientale attraverso la decarbonizzazione, il LCA e le Analisi compensative: ISO 14064, ISO 14067, ISO 14040, ISO 14044, ISO 14069. Sono state presentate le diverse tipologie di software, disponibili per la rendicontazione e misurazione degli impatti ambientali nonché i principi e il quadro di riferimento per la valutazione del ciclo di vita (LCA);

Modulo 3 – ha fornito un approfondimento sull'analisi di compensazione ambientale ed eventuali valutazioni per interventi di forestazione e riqualificazione dell'ambiente, a cura dell'azienda Ferrino;

Modulo 4 – è stato dedicato a ripensare la catena di fornitura, identificando nuovi requisiti e criteri per la valutazione e monitoraggio dei parametri di impatto ambientale, da applicare agli Audit Suppliers e Sub-suppliers;



Modulo 5 – l'ultima parte ha riguardato il tema della comunicazione, per rendere più efficace la narrazione relativamente all'impegno, ai valori e agli aspetti distintivi etico-socio-ambientali che l'azienda vuole promuovere.

Da un punto di vista metodologico, le attività hanno previsto lezioni frontali, attività di action learning, presentazione di best practices, con input teorici alternati da esercitazioni e output finali da mettere a disposizione dell'azienda e del management.

## I risultati raggiunti

Il Piano ha consentito all'azienda di proseguire nel percorso sulla sostenibilità, intrapreso fin dal 2018, con l'obiettivo di creare valore nel rispetto e nella salvaguardia della natura, costituendo anche l'occasione per ripensare le proprie strategie ambientali, introducendo nuove conoscenze e consapevolezza sull'applicabilità del LCA e nuove metriche per il ricalcolo del Carbon Footprint.

Il Green Deal implica infatti il controllo di tutto il workflow produttivo (che comprende l'intero il territorio mondiale con prevalenza nel sud-est asiatico) e la rivisitazione del sistema di audit dei principali fornitori, per azioni di sensibilizzazione sui processi organizzativi e produttivi.

L'obiettivo raggiunto dal percorso è stato quello di tracciare nuove linee strategiche in funzione dell'evoluzione normativa a livello europeo e internazionale, in vista del net-zero emission, attraverso il monitoraggio lungo tutta la supply chain, e comunicare in maniera efficace il valore della sostenibilità per Ferrino.

In coerenza con questo obiettivo, il percorso ha avuto i seguenti risultati:

- ridefinire nuove linee strategiche aziendali per il prossimo triennio, con azioni specifiche da attuare e nuovi concept

da inserire nel Bilancio di Sostenibilità, alla luce delle recenti normative europee e internazionali;

- elaborare nuove metriche e indicatori per il calcolo del Carbon Footprint della supply chain e per la sua rendicontazione mediante strumenti informatici, in particolare presso la sede di San Mauro, al fine di ridurre l'impatto ambientale (nei consumi di gas metano, impianti di condizionamento, consumi di energia elettrica, prodotti acquistati, consumi di acqua, produzione di rifiuti, consumi di carburante veicoli aziendali, trasporti e distribuzione di prodotti);
- analisi di fattibilità per uno studio eventuale di compensazione, finalizzato a contrastare le emissioni di CO<sub>2</sub> e attuare un'azione di forestazione naturale;
- analisi dell'applicazione della metodologia Life Cycle Assessment, secondo criteri di convenienza rispetto alla realtà Ferrino, per ridurre impatto ambientale nei processi di produzione e nelle scelte progettuali;
- questionari di Customer Satisfaction redatti in base alle nuove strategie di riduzione dell'impatto ambientale nei confronti di tutta la catena della Supply Chain e subfornitura in particolare per i mercati esteri;
- elaborazione di un programma di audit ambientali dei fornitori: un sistema di planning calendarizzato per le attività di auditing ambientale e di criteri di verifica sui diversi fornitori chiave (materie prime, lavorazioni, ecc.)
- revisione dei concept per un nuovo modello di comunicazione rispondente a una narrazione legata all'impegno e al valore che ha per Ferrino il tema della sostenibilità, finalizzata da un lato a consumatori più attenti e consapevoli, sollecitati anche dai movimenti d'opinione e dall'altro a valorizzare il fatto che l'azienda punta su filiere etiche, sostenibili e trasparenti, creando quindi un modello di business in grado di competere sui mercati internazionali.



## La parola all'azienda

*Ferrino ama l'ambiente incontaminato e le emozioni che regala ed è da sempre stata attenta a sviluppare un modello di impresa sensibile ai valori, oggi rappresentati dagli obbiettivi ESG. Per questo crede in un business sostenibile, capace di creare valore nel rispetto e nella salvaguardia della natura. I risultati di questa strategia intrapresa ben prima che la sostenibilità venisse alla ribalta sono tangibili e fondamentali per il posizionamento e per la competitività del brand a livello internazionale.*

*Il Piano ha consentito un'ulteriore crescita manageriale in Ferrino ed ha rappresentato un'occasione per ripensare alle proprie strategie, acquisendo nuove conoscenze e consapevolezza sull'applicabilità del LCA, sulle nuove metriche per il ricalcolo del carbon footprint.*

*Il Green Deal per Ferrino significa essere coerente su tutto il workflow produttivo e logistico e deve quindi comprendere tutta la catena di fornitura, a partire dalle materie prime, quali tessuti e metalli (es. alluminio), componenti e lavorazioni, che si distribuisce sul territorio mondiale con prevalenza nel sud-est asiatico. Pertanto, è stato fondamentale rivedere anche il sistema di audit dei principali fornitori con le indicazioni per le azioni di sensibilizzazione e controllo direttamente sui loro processi organizzativi e produttivi.*

*Nel complesso l'obiettivo del Piano è stato raggiunto e cioè quello di tracciare le nuove linee strategiche in funzione della costante evoluzione normativa a livello europeo, di definire le azioni finalizzate a raggiungere il net-zero emission, di ripensare alle modalità di monitoraggio in tutta la supply chain e di come comunicare in modo più efficace il valore della sostenibilità di Ferrino.*

*Fondirigenti è un ottimo strumento di crescita manageriale e di competitività per le aziende e, in particolare, per le aziende della nostra dimensione che devono continuamente evolvere e innovarsi con nuove competenze per restare sul mercato e essere conformi alle molteplici normative che si susseguono.*

*Il nostro percorso di sostenibilità proseguirà con la finalizzazione delle azioni strategiche sulla supply chain che si è deciso di adottare da questo Piano. Successivamente prevediamo di realizzare la stesura di un codice etico aziendale.*

**Anna Ferrino**

Amministratore delegato Ferrino

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Abbigliamento/  
Tessile**



Localizzazione  
**San Mauro Torinese  
(Torino)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**72**



Durata  
**7 mesi**

CIELO E TERRA S.p.A.

## B-CORP e società Benefit per un paradigma più evoluto di business



BENEFIT CORPORATION



Sito web

### L'azienda

Cielo e Terra è un'azienda vinicola fondata nel 1908 con forte vocazione alla sostenibilità, che attua politiche interne volte a ridurre l'impatto negativo sull'ambiente, come il riciclaggio e l'uso di energie rinnovabili. Da anni, l'azienda ha intrapreso un percorso di sostenibilità economica, sociale e ambientale, dentro e oltre la filiera produttiva, tanto da riuscire nel 2020 a ottenere la Certificazione B CORP, entrando così a far parte di un movimento globale che ha l'obiettivo di diffondere un paradigma più evoluto di business.

Le aziende che ne fanno parte garantiscono il rispetto dei più stringenti standard etici, producendo profitto e contemporaneamente benefici di carattere sociale e ambientale, proponendo un nuovo modello che coniuga business e sostenibilità.

Cielo e Terra è estremamente attenta al tema della sostenibilità e i suoi successi e le certificazioni sul campo devono molto anche ai numerosi interventi formativi in materia di bilancio di sostenibilità.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Ad oggi l'azienda sta lavorando alla formalizzazione e definizione del proprio posizionamento in relazione agli obiettivi globali di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) presenti nell'Agenda 2030, sottoscritta dai Paesi delle Nazioni Unite, Italia compresa, individuando tre principali ambiti di intervento:

- **SOSTENIBILITÀ ECONOMICA:** che prevede equa remunerazione degli stakeholder, performance finanziarie, attenzione alla filiera di approvvigionamento, nuovi investimenti produttivi, miglioramento della Brand Reputation;
- **SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE:** che prevede l'adozione di principi dell'economia circolare e confezionamenti ecologici (bottiglie più leggere, cartoni, etichette e tappi in materiale proveniente da foreste coltivate responsabilmente, trasformazione dei tappi di sughero in oggetto di design, utilizzo del 100% di energia da fonti rinnovabili, politiche rivolte a limitare la produzione di rifiuti da imballaggio).
- **SOSTENIBILITÀ SOCIALE:** l'azienda è direttamente impegnata nel sostegno a progetti di società del Terzo Settore che perseguono senza scopo di lucro finalità civiche, di solidarietà e di utilità sociale con attività di volontariato ed erogazioni gratuite.

Attraverso il Piano formativo l'azienda ha inteso proseguire il percorso di sviluppo e miglioramento delle competenze interne in materia di sostenibilità, con l'obiettivo di agevolare il rinnovo della certificazione B-CORP e il raggiungimento, entro il 2023, dei Sustainable Development Goals (SDGs), necessari sia a fini strategici ed organizzativi che comunicativi e di mercato.



## Il percorso formativo

L'intervento formativo ha supportato le esigenze dell'azienda nel raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- aggiornare la certificazione B Corp, per la quale è necessario l'aggiornamento del B Corp Impact Assessment (BIA), già iniziato con le precedenti attività formative;
- cambiare il proprio status giuridico da SpA a SpA SB (Società Benefit), definendo il proprio posizionamento in relazione ai Sustainable Development Goals (SDG), attività che sarà facilitata proprio dall'aggiornamento del BIA.

Il percorso formativo ha previsto un unico modulo, "SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E IMPRESA B CORP", realizzato con un approccio equilibrato tra teoria e pratica che ha coinvolto attivamente il dirigente rendendolo protagonista del processo di apprendimento.

Durante la formazione, suddivisa in lezioni in presenza, formazione a distanza sincrona e project work, sono stati affrontati diversi contenuti relativi alla certificazione BCorp, al B Impact Assessment (BIA), alle Società Benefit e ai Sustainable Development Goals (SDGs).

Nello specifico, i contenuti hanno riguardato: La certificazione BCorp ed il processo di certificazione - I vantaggi della certificazione BCorp - Le 4 fasi per l'ottenimento della certificazione - Gli elementi normativi - Gli obblighi di trasparenza - La costituzione o trasformazione - Il trattamento fiscale dei costi sostenuti - I sustainable development goals ONU - L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Per garantire un'applicazione concreta delle nozioni apprese, il docente ha utilizzato come materiale didattico, case studies reali, template e modelli di strumenti per simulazioni. La parte teorica del processo di apprendimento si è concentrata sul trasferimento di concetti e nozioni fondamentali,

mentre la parte pratica ha previsto esercitazioni guidate, analisi e studi di casi aziendali e project work. La formazione è stata fortemente contestualizzata alle esigenze e peculiarità dell'azienda, garantendo l'acquisizione di competenze utili ed applicabili nella realtà lavorativa.





## I risultati raggiunti

La formazione ha portato al raggiungimento di diversi obiettivi, sia dal punto di vista formativo che di crescita e cambiamento dell'intera organizzazione. In particolare, ha consentito all'azienda di aggiornare il BCorp Impact Assessment (BIA) e completare il questionario SDG, con l'identificazione degli elementi strategici utili a contribuire al raggiungimento degli stessi e ad integrarli nella rendicontazione non finanziaria, definendo un apposito piano di comunicazione e consentendo all'azienda di cambiare il proprio status giuridico da S.p.A. a S.p.A. SB (Società Benefit).

L'intervento formativo ha portato alla realizzazione di diversi output tangibili e concreti tra cui:

- un vademecum di gestione del processo di certificazione BCorp, contenente le procedure da attivare ed implementare per ottenere il rinnovo dell'attestazione in materia di sostenibilità;

- un piano di comunicazione, con un programma di diffusione e disseminazione della strategia per lo sviluppo sostenibile dell'azienda, necessario per comunicare efficacemente gli obiettivi ed i risultati in materia di sostenibilità;
- una check list per schematizzare gli elementi strategici utili a contribuire al raggiungimento degli SDGs. Questo strumento aiuterà l'azienda a monitorare il proprio progresso verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile e ad individuare le aree di miglioramento.

## La parola all'azienda

*Questo percorso formativo ci ha permesso di sviluppare competenze anche ai fini del Bilancio di Sostenibilità che evidenzia risultati tangibili, come la riduzione del 27% del consumo di acqua per bottiglia e l'azzeramento dei rifiuti smaltiti in discarica. L'energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili e il*

sostegno a progetti sociali testimoniano un approccio olistico alla sostenibilità.

Cielo e Terra ha dimostrato che l'impegno sostenibile è fattibile senza compromettere la competitività. Un risultato ottenibile portando avanti un percorso iniziato nel 2016 come naturale estensione di un ampio progetto che ha visto l'azienda impegnarsi in azioni volte al miglioramento dell'efficienza

e alla promozione della sostenibilità a tutti i livelli, basato su un modello di business condiviso con tutti gli stakeholder che ha sempre posto al centro le persone, e il territorio. Dai lavoratori ai fornitori, una visione comune porta a una maggiore sensibilità diffusa. In questa direzione vanno tutte le attività di team building, coaching e crescita e sviluppo personale. La partecipazione alle attività aziendali è incentivata attraverso iniziative come la scatola delle idee e gli eventi straordinari di apertura della fabbrica alla comunità, quali visite scolastiche, PMI DAY, Green Week/Festival della Sostenibilità e Food Week. Un risultato che non è tardato ad arrivare, considerando che il cammino intrapreso verso la certificazione B Corp ha portato Cielo e Terra ad essere riconosciuta come la più grande azienda vitivinicola certificata in Europa e tra le più grandi a livello globale.

**Giampietro Povo**

CFO e Direttore Operations di Cielo e Terra



### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Alimentare –  
Vini e Liquori**



Localizzazione  
**Montorso Vicentino  
(Vicenza)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**100**



Durata  
**7 mesi**

FILENI ALIMENTARE S.p.A.

## Fileni Green Communication Program



Sito web

### L'azienda

Fileni Alimentare è la holding del Gruppo Fileni, primo produttore italiano ed europeo di carni avicole da allevamento biologico e terzo player nel settore avicolo nazionale. Alla base del successo dell'azienda vi è la scelta strategica di combinare tradizione e innovazione, nel segno della qualità, allineando il modello di business ai nuovi trend di consumo e a un solido complesso di valori, quali trasparenza, coraggio e rispetto, declinati in un modello di leadership in cui emergono la ricerca dell'eccellenza, l'agilità e la valorizzazione delle persone.

La filiera Fileni conta oltre 2.000 dipendenti e fa del benessere animale e della sostenibilità ambientale i suoi tratti distintivi. Per questo, negli anni 2000 ha iniziato la produzione biologica e da allora ha investito con decisione in questo settore, arrivando a proporre una gamma di prodotti biologici completa e in linea con i bisogni dei consumatori di oggi, che include anche prodotti servizio (come uova e un'esclusiva proposta di carni rosse).

La sostenibilità ha ispirato negli anni l'attivazione di numerosi progetti legati, in particolare, all'utilizzo di energie alternative come cogenerazione e pannelli fotovoltaici. Il 2021 ha rappresentato un momento di ulteriore crescita e consa-

pevolezza, che dimostra quanto il DNA di Fileni sia focalizzato sulla sostenibilità: l'azienda ha modificato la propria forma giuridica diventando Società Benefit. Inoltre, nel 2022 è stata ottenuta la certificazione B-Corp, come riconoscimento conferito per il raggiungimento dei più elevati standard di performance sociale e ambientale.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La pubblicazione di un Manifesto di sostenibilità, l'ottenimento della certificazione B-Corp e la trasformazione in Società Benefit testimoniano l'impegno del Gruppo a favore dell'ambiente e del territorio, avendo come driver competitivo una strategia di circolarità, al fine di realizzare una filiera rigenerativa, aperta, interdipendente e replicabile, capace di ispirare lo sviluppo di imprese responsabili.

Il cammino verso la transizione ecologica ha dovuto essere supportato da competenze specifiche di Green Communication del top management, per veicolare l'anima sostenibile dell'azienda ai propri stakeholder. Lo strumento utilizzato è stato quello dello storytelling, per creare un legame



emozionale con il consumatore finale, aumentando così la brand awareness.

Lo storytelling che ne deriva deve proporre messaggi di empowerment e positività circa le prospettive future, ma soprattutto deve essere rilevante nei confronti del pubblico, offrendo modelli di comportamento utili per il cambiamento a favore di uno stile di vita sostenibile.

L'intervento formativo ha avuto come destinatari 4 dirigenti a capo delle principali direzioni e coinvolti in prima linea nei processi di comunicazione della sostenibilità, con i seguenti obiettivi:

- comunicare a livello istituzionale le azioni di sostenibilità realizzate, dimostrando e argomentando ogni messaggio in misura coerente con il sistema di valori e degli stili di vita dei consumatori e degli stakeholder in generale;
- perseguire un dialogo costante con gli stakeholder, rivedendo la propria strategia di comunicazione alla luce di quella che si potrebbe definire “nuova narrazione”;
- adottare un approccio integrato, che affianchi comunicazione e strategia di business ESG, che avvicini e integri i momenti fondamentali dell'agire e del raccontare.



## Il percorso formativo

Il Piano formativo ha previsto un unico intervento SUSTAINABILITY STORYTELLING, con l'obiettivo di trasferire competenze di comunicazione coerenti con il sistema di valori e stili di vita dei consumatori. Il percorso ha avuto un taglio molto pratico, e si è articolato in 3 moduli che hanno trattato i seguenti contenuti:

Modulo 1 - comunicare la sostenibilità nell'era digitale, comunicazione tradizionale e nuovi strumenti e frontiere di comunicazione;

Modulo 2 - come costruire un green claim che metta al riparo dai rischi del greenwashing;

Modulo 3 - come integrare la sostenibilità nel business core per determinare un purpose che guidi l'agire, instaurando una relazione collaborativa con il pubblico.

La metodologia adottata è stata quella dell'Action Learning, arricchito con role playing ed esercitazioni sull'asset valoriale dell'azienda, utilizzando gli strumenti trasmessi e lavorando su progetti definiti e concreti in termini di comunicazione della sostenibilità, per creare un universo narrativo collettivo tra l'immaginario aziendale e il pubblico.

## I risultati raggiunti

Il Piano formativo ha prodotto come risultato quello di integrare lo strumento dello storytelling nella strategia di comunicazione aziendale attualmente in via di ridefinizione, andando ad accrescere le competenze nel comunicare la sostenibilità verso tutti gli stakeholder e attraverso tutti i canali.

In questa ottica, sarà rivista la strategia di comunicazione, aumentando la capacità di integrare la comunicazione con la strategia di business ESG, al fine di innalzare lo standard della comunicazione a livello istituzionale delle azioni di





sostenibilità realizzate, dimostrando e argomentando ogni messaggio in modo coerente nel sistema di valori e negli stili di vita di tutti gli stakeholder in generale.

Per quanto riguarda il canale digitale, il primo risultato concreto già prodotto è stato il re-design del sito corporate, che si compone di un web magazine, al cui interno è presente un'intera sezione di racconti relativi all'impegno ambientale di Fileni, veicolati utilizzando contenuti multimediali. Sarà in seguito definito il nuovo brand positioning costruito in chiave responsabile e inclusiva quale descrizione in grado di raccontare in modo distintivo il brand Fileni e i suoi valori.

## La parola all'azienda

*L'intervento formativo ha dato l'opportunità al top management di confrontarsi su un tema di assoluto rilievo e di consolidare la capacità di comunicare e testimoniare il messaggio valoriale di Fileni, che ha come elemento portante la sostenibilità.*

*Gli spunti emersi hanno consentito di disegnare un nuovo percorso di Green Communication, che incorporasse la nuova strategia di sostenibilità del Gruppo declinandola in messaggi e strumenti appropriati che presto verranno inclusi nel piano di comunicazione del Brand. Affiancare alle azioni una comunicazione efficace, infatti, rende il posizionamento dell'impre-*

*sa più consistente e visibile, sia all'esterno che all'interno.*

*Il valore dell'intervento è stato anche quello di attivare lungo la filiera la circolazione di informazioni utili a comprendere il modello di business Fileni e il suo impegno quotidiano per mettere a terra la sua strategia di filiera ecosostenibile, replicabile e d'ispirazione. L'Accademia di Formazione Fileni continuerà ad arricchirsi di percorsi formativi di spessore, in continuità con quello citato, seguendo le logiche della sostenibilità sociale, che vede l'integrazione tra caratteristiche personali e competenze professionali come base per un equilibrio di vita che miri al benessere delle persone e anche alla loro felicità.*

**Stefania Monini**

Direttore Risorse Umane e Organizzazione

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Agricoltura - carne**



Localizzazione  
**Jesi (Ancona)**



Dirigenti coinvolti  
**4**



Ore di formazione complessive  
**128**



Durata  
**7 mesi**

CONFINDUSTRIA CUNEO

## La certificazione della parità di genere come strategia di Diversity & Inclusion



Sito web

### L'azienda

Confindustria Cuneo è un'Associazione rappresentativa, apartitica e senza scopo di lucro, che unisce su base volontaria le imprese manifatturiere e di servizi che operano nella provincia di Cuneo. Tra gli obiettivi dell'Associazione vi è quello di contribuire allo sviluppo della società civile attraverso la diffusione della cultura d'impresa.

Confindustria Cuneo afferma i suoi valori, sia a livello locale che nazionale, partecipando attivamente alla crescita del territorio, tramite le attività di rappresentanza presso le Istituzioni e fornendo servizi di consulenza, il cui valore aggiunto è costituito dalla competenza di un team di professionisti che rappresentano un punto di riferimento per il tessuto produttivo locale. Accompagnare l'industria, crescendo con lei e coltivando competenze, saperi e professionalità, ha consentito all'Associazione di acquisire una capacità di visione e di interpretazione dei principali fenomeni di cambiamento degli scenari locali e non solo e dell'evoluzione della vita sociale ed economica del territorio.

Per far fronte alle nuove sfide, Confindustria Cuneo è andata sempre più delineandosi come soggetto inclusivo, in grado

di cogliere le esigenze dal suo interno per poter comunicare efficacemente con l'esterno, all'insegna di una nuova modalità di fare impresa, che vede in innovazione, internazionalizzazione, sostenibilità e inclusione i fattori strategici delle politiche industriali e della governance aziendale.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'inclusività di genere è un tema molto caro a Confindustria Cuneo che nel tempo ha sviluppato numerosi servizi a vantaggio delle aziende associate per promuovere la cultura Diversity & Inclusion sul territorio. L'Associazione ha deciso di attivare questo percorso, convinta che l'ottenimento della certificazione di parità possa rappresentare uno stimolo per le aziende locali nel perseguire l'applicazione delle politiche di parità di genere.



L'obiettivo del Piano formativo è stato quello di attuare un sistema di gestione per la parità di genere, fornendo al dirigente coinvolto e al suo staff le competenze utili a supportare la direzione aziendale in questo virtuoso processo e le conoscenze necessarie per fornire alle aziende associate la giusta consulenza e supporto nella valorizzazione delle diversità e dell'empowerment femminile, quali valori imprescindibili per una crescita sostenibile.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo ha previsto un unico intervento, che ha coinvolto il dirigente responsabile dell'area Lavoro e Welfare unitamente al suo staff:

**DIVERSITY & INCLUSION E DIVERSITY DESIGN: LA MISURA DELL'IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE E SISTEMA DI GESTIONE DELLA PARITÀ DI GENERE.**



Sono stati approfonditi i seguenti contenuti: analizzare il valore della diversità e acquisire le conoscenze e gli strumenti per effettuare un self assessment della propria organizzazione in ambito D&I; analizzare il contesto e misurare l'Impatto della D&I; illustrare i contenuti della PdR UNI 125:2022 e approfondire gli elementi di un sistema di gestione della parità di genere; analizzare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e del modello esistente rispetto agli standard necessari per ottenere la certificazione; redigere la Policy aziendale che recepisca i valori dell'Associazione e gli obiettivi del Piano d'azione.

L'attività si è sviluppata con momenti di formazione e di confronto aperto, in un clima informale e di brainstorming, favorendo l'interazione fra partecipanti e docenti. Tutti i concetti di carattere generale sono stati concretizzati e contestualizzati, con una specifica attenzione al contesto in cui opera Confindustria Cuneo.

La metodologia ha previsto l'alternanza di momenti in formazione FAD sincrona e formazione in presenza, alternando lezioni teoriche con esercitazioni pratiche e casi studio, per valorizzare la dimensione operativa e la sperimentazione diretta, il trasferimento e la condivisione delle conoscenze e la dimostrazione pratica dell'utilizzo degli strumenti proposti.

## I risultati raggiunti

Le competenze acquisite permetteranno all'Associazione di intraprendere il percorso di Certificazione di Parità e allo stesso tempo di aggiornare le conoscenze dei funzionari dell'area Lavoro e Welfare per fornire alle imprese associate una consulenza specifica sul tema, al fine di diffondere sul territorio i principi di Diversity e Inclusion.

I partecipanti hanno redatto la Policy aziendale, evidenziando i principi e le indicazioni guida che definiscono l'impegno dell'organizzazione nei confronti dei temi relativi alla parità di genere, alla valorizzazione delle diversità e all'empowerment femminile. Grazie all'intervento formativo, sono stati realizzati webinar e seminari sulla diffusione dei principi della D&I per le aziende associate, raggiungendo così l'obiettivo prefissato di rafforzare il dialogo con gli stakeholder del territorio.

### La parola all'azienda

*Uno degli obiettivi fondamentali per Confindustria Cuneo è quello di favorire un cambio culturale all'interno delle aziende associate, anche di minori dimensioni, nella ferma convinzione che le imprese che hanno maggiore successo sono quelle che al loro interno riescono a creare e mantenere un modello di lavoro che punta con decisione sull'inclusività e sulla sostenibilità.*

*Il percorso formativo e le conoscenze trasmesse hanno permesso ai partecipanti di impostare una concreta ed efficace politica di diversity management e di promozione della parità di genere in Confindustria Cuneo e di mettere in atto azioni di proselitismo nei confronti delle aziende associate, attraverso la realizzazione di numerosi webinar e convegni di approfondimento dedicati al tema con le funzioni HR, in collaborazione con il pool di esperti intervenuti nel corso di formazione.*

*Grazie al percorso formativo, inoltre, è stata avviata una revisione delle policies interne finalizzata all'ottenimento della Certificazione di parità, per rafforzare il cambiamento e la crescita che contraddistinguono l'Associazione e creare una best practice per le aziende locali, rendendo più costruttivo il dialogo con gli stakeholder del territorio e ampliando la base associativa.*

**Giuliana Cirio**  
Direttore Generale



### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Associazione  
territoriale  
Confindustria**



Localizzazione  
**Cuneo**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**36**



Durata  
**7 mesi**

OSPEDALE SAN RAFFAELE s.r.l.

## Gender equality plan



Sito web

### L'azienda

L'IRCCS Ospedale San Raffaele è una struttura clinica-scientifica-universitaria di rilievo internazionale e di alta specializzazione per diverse importanti patologie, riconosciuta nel 1972 "Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico" (IRCCS) ed è inoltre un Centro di Emergenza ad Alta Specialità (EAS). Nell'ambito della Ricerca, dal 2001 l'IRCCS Ospedale San Raffaele è stato riconosciuto dal Ministero della Salute come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico per la specialità di Medicina Molecolare.

Da diversi anni l'attenzione alla prospettiva di genere è una priorità per la ricerca scientifica in Europa. Dal 2022 i Gender Equality Plans (GEP) sono diventati obbligatori per accedere ai bandi di ricerca di Horizon Europe, il più importante programma di finanziamento per la ricerca e l'innovazione della Commissione Europea.

Per una organizzazione che fa ricerca scientifica, definire ed adottare un GEP significa andare oltre la realizzazione di sporadiche azioni a sostegno delle donne e riconoscere il valore della diversità per migliorare la qualità della ricerca. Questo vuol dire impegnarsi a creare le condizioni di sistema perché donne e uomini possano effettivamente avere le stesse opportunità di sviluppo e di carriera ed il genere sia riconosciuto come uno degli elementi determinanti nei progetti di ricerca.

L'Ospedale San Raffaele ha acquisito negli anni una crescente consapevolezza dell'importanza strategica dell'uguaglianza di genere e dell'adozione di un piano di gender equality. In virtù di tale consapevolezza è stato avviato un percorso di riflessione specifica sul tema della medicina di genere ed è stato costituito il team GEDI (Gender Equality Diversity e Inclusion) che raggruppa al suo interno rappresentanti delle diverse componenti dell'organizzazione e delle istituzioni del Gruppo San Donato con cui l'Ospedale ha relazioni più strette.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le attività del team GEDI hanno portato alla realizzazione di una prima raccolta ed analisi dei dati disaggregati per genere del personale dell'Ospedale che ha fatto emergere come esista in modo rilevante un problema di presenza delle donne nelle posizioni apicali delle varie componenti dell'organizzazione.

Elaborare un Gender Equality Plan per una realtà organizzativa di tale complessità ha richiesto inevitabilmente una competenza specifica ed una formazione ad hoc per l'avvio delle attività e la preparazione del team operativo stabilmente dedicato a sostenere nel tempo lo sviluppo delle varie attività previste. L'iniziativa formativa si è quindi posta l'obiettivo di sviluppare nuove competenze in grado di supportare il management nell'elaborazione e nella gestione autonoma di un Gender Equality Plan.

Gli obiettivi conseguiti con il Piano formativo hanno consentito ai dirigenti coinvolti di:

- acquisire le capacità per individuare il profilo di competenza del Gender Equality Agent e migliorare le competenze e l'azione del team GEDI neo-formato;



- acquisire le competenze necessarie per la definizione del Design della raccolta dati per la fase di Audit del Gender Equality Agent;
- realizzare un'analisi dei dati necessari per definire lo stato di Gender Equality in IRCCS San Raffaele e per gestire tutta la documentazione collegata al progetto aziendale;
- migliorare la capacità di gestire focus group per condividere e discutere dati, informazioni e risultati con figure chiave dell'organizzazione, azione particolarmente cruciale e delicata per la creazione e la diffusione della cultura gender in ospedale;
- acquisire strumenti per la stesura finale di un Gender Equality Plan.

## Il percorso formativo

La formazione è stata articolata in 4 moduli, caratterizzati da un approccio metodologico di tipo pratico ed applicativo, con la condivisione di esperienze, buone pratiche e l'utilizzo di studio di casi e di simulazioni:

**Modulo 1 – LA SELEZIONE DEL GENDER QUALITY AGENT:** il ruolo del Gender Equality Agent in IRCCS Ospedale San Raffaele, le responsabilità e i compiti; competenze specifiche e competenze relazionali; competenze di genere; lettura dell'organizzazione, dei processi e delle dinamiche relazionali; il processo decisionale; preparazione, adozione ed implementazione di un Gender Equality Plan; strumenti di monitoraggio e analisi dei fattori di rischio.

**Modulo 2 – DESIGN DELLA RACCOLTA DATI PER LA FASE DI AUDIT DEL GENDER EQUALITY PLAN:** gli obiettivi e le fasi del Gender Equality Plan; la raccolta dati disaggregati per genere come prassi preliminare; strumenti di raccolta



dei dati standard e su misura; come realizzare una fotografia del personale per distribuzione di genere nelle diverse funzioni; indicatori attraverso i quali selezionare le informazioni di genere; individuazione delle disparità di genere e posizioni maggiormente in sofferenza; assessment di genere attraverso un Survey dedicata.

**Modulo 3 – ANALISI ED ELABORAZIONE DEI DATI DI GENERE:** analisi documentale aziendale e confronto con altre realtà simili; codici condotta e documenti a sostegno dell'inclusione e delle pari opportunità; strumenti per condividere e discutere i risultati con figure chiave rappresentative delle principali funzioni dell'organizzazione; raccolta di feedback e individuazione aree di sviluppo prioritarie.

**Modulo 4 – LA STESURA DI UN GENDER EQUALITY PROGRAM IN OSR:** elaborazione di un Report Gender Equality Program; tecniche di comunicazione scritta; la struttura del report; i punti chiave da sviluppare; come riportare e rendere leggibili i dati raccolti; Follow Up di condivisione.

## I risultati raggiunti

Grazie all'iniziativa, è stato possibile realizzare il Gender Equality Plan composto da sei obiettivi generali, 26 obiettivi specifici e 37 azioni da realizzare nel corso di due anni, da maggio 2022 a maggio 2024. Il documento si propone di promuovere le Pari Opportunità e l'Inclusione del personale impiegato nell'organizzazione e considera la medicina di genere un necessario strumento di eccellenza scientifica.

Il GEP è stato diffuso in tutta la struttura, attraverso azioni di comunicazione mirata ed è stato messo a disposizione sul portale istituzionale dell'azienda. Il Gender Equality Plan realizzato è stato insignito del 1° Premio del concorso "Donne protagoniste in Sanità".

## La parola all'azienda

*Il Gender Equality Plan di Ospedale San Raffaele (OSR) è un documento strategico, che promuove le pari opportunità e l'inclusione delle persone che lavorano nell'organizzazione dell'Ospedale e considera la medicina di genere un necessario strumento di eccellenza scientifica. Esso rispecchia i valori e la mission della nostra istituzione che vede la persona al centro dell'intera organizzazione.*

*Il nostro obiettivo è favorire la piena partecipazione, una migliore valorizzazione e quindi il benessere individuale e collettivo di tutte le persone che lavorano nell'Ospedale. Intende altresì promuovere una sempre maggiore attenzione alla prospettiva di genere nei vari ambiti dell'attività clinica e di ricerca, in coerenza con l'evoluzione normativa nazionale ed europea.*

*La realizzazione di questo Piano, frutto di un lungo lavoro collegiale che ha visto la collaborazione di diverse Direzioni e*

*Uffici all'interno della struttura, rappresenta il primo passo di un percorso culturale ed educativo che tutta l'organizzazione di Ospedale San Raffaele è chiamata a portare avanti.*

*Crediamo in questo progetto e per questo abbiamo scelto di investire, al fine di implementare diverse attività concretamente volte a raggiungere un migliore equilibrio nella presenza di uomini e donne; integrare la prospettiva di genere nella medicina e nella ricerca; contribuire al benessere individuale mediante misure di work-life balance; contrastare le molestie sessuali e la violenza di genere; promuovere la prospettiva di genere nella ricerca biomedica e nella pratica clinica; aumentare la consapevolezza sulla parità di genere e rafforzare gli atteggiamenti positivi verso l'inclusione e, infine, misurare tutto questo attraverso un sistema di monitoraggio dell'implementazione del GEP e della raccolta dati.*

**Marco Centenari**  
Amministratore Delegato

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Ospedaliero**



Localizzazione  
**Milano**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**192**



Durata  
**2 mesi**

MEDTRONIC ITALIA S.p.A.

## Diventare una Community di Social Contributors

# Medtronic

Engineering the extraordinary



Sito web

### L'azienda

Medtronic è l'azienda leader globale in Healthcare Technology. Fondata a Minneapolis nel 1949, a oggi opera in 70 ambiti terapeutici con oltre 90.000 dipendenti in più di 150 nazioni. L'obiettivo è quello di collaborare con gli stakeholder di tutto il mondo per contribuire, in modo sinergico, ad incrementare l'efficienza dei Sistemi Sanitari attraverso l'innovazione.

In Italia, l'azienda impegna oltre 1000 dipendenti con sede a Milano e diverse sedi operative e comprende la Direzione Generale, le Divisioni Commerciali, il Supporto tecnico e applicativo, la Direzione finanziaria, il Centro ricerche, l'area della Comunicazione e Relazioni istituzionali. Medtronic Italia è un'azienda in continua evoluzione e cambiamento. Le recenti e diverse sfide che l'azienda ha dovuto affrontare hanno anche portato alla consapevolezza che il mondo è diventato più globale e dinamico di sempre e che per questo è giunto il momento di un nuovo cambiamento.

Nel 2023 Medtronic Italia sarà coinvolta in un importante passo evolutivo che comporta il passaggio ad un nuovo modello operativo che vede una riorganizzazione a livello

territoriale, che comporta la creazione di una prospettiva e visione più globale del lavoro (anche quotidiano) delle risorse e che porterà l'azienda ad essere strutturalmente un'unica realtà, per promuovere una maggiore coerenza, efficienza ed efficacia per i clienti, fornendo al contempo soluzioni più mirate.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In linea con la mission aziendale, Medtronic da qualche anno è fortemente impegnata sia sul fronte innovazione che su quello della sostenibilità ambientale e sociale con numerose iniziative, che riguardano l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nei prodotti e nei servizi aziendali, la collaborazione con importanti associazioni di medici e pazienti, per sensibilizzare la comunità sugli effetti delle malattie croniche e sull'importanza della prevenzione, la creazione della Fondazione Medtronic che si occupa di progetti di filantropia, l'attenzione per l'ambiente diventando azienda plastic-free e costruendo il nuovo impianto di Mirandola a forte risparmio energetico.

Anche internamente all'organizzazione molta attenzione viene dedicata al benessere delle persone e a sostenere politiche di Diversity, Inclusion & Equity, con diverse progettualità, tra le quali si distingue la promozione del network "Donne Leader nella Sanità". Molte sono quindi le iniziative promosse dall'azienda, ma l'impatto che viene percepito sia all'esterno che all'interno della stessa è ancora limitato. Il Piano è nato dal desiderio di valorizzare, definire, raccontare e misurare le iniziative ad impatto sociale e di innovazione, potendo così dimostrare l'impegno degli shareholder nell'ambito della strategia ESG e di definire una Roadmap sostenibile che crei employee engagement su un orizzonte pluriennale.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo ha soddisfatto la dimensione della formazione relativa al sapere (maggiore conoscenza sui progetti e di fondamenti di ESG) e al saper fare (conoscenza e utilizzo degli strumenti del Design Thinking per la generazione di nuovi progetti innovativi e con impatto anche sulle dimensioni di ESG). I partecipanti hanno avuto modo di esplorare ed entrare in contatto con diverse metodologie legate al design thinking e alla loro applicazione pratica.

I tre interventi formativi sono stati realizzati interamente in FAD ed hanno visto la partecipazione di testimonial e rappresentanti istituzionali che si occupano di sostenibilità:

### Modulo 1. INNOVABILITY: UN VIAGGIO PER DIVENTARE UNA COMMUNITY DI SOCIAL CONTRIBUTORS

In questa prima fase sono state analizzate le sfide e le opportunità della sostenibilità, le specificità del contesto sanitario in una fase di grande cambiamento, dal punto di vista delle policy e delle tendenze socio-demografiche e le specificità rispetto al settore in cui opera Medtronic (Healthcare), fornendo alcuni esempi di azioni concrete realizzate da competitors nei vari ambiti.

### Modulo 2. IL DESIGN THINKING

I partecipanti sono stati formati sulla metodologia del Design Thinking, partendo dalla sua nascita ed evoluzione, fino a mostrarne una concreta applicazione. Successivamente e in preparazione alle varie fasi del progetto, è stato introdotto il modello dei 4 cerchi (human, tech, impact, business) come punto di partenza per identificare e analizzare l'innovazione. Terminata la formazione teorica, sono state organizzate attività collaborative: i partecipanti, divisi in gruppi, hanno lavorato sull'analisi delle idee presentate attraverso il modello dei 4 cerchi e la costruzione del Business Model Canvas della Sostenibilità.



### Modulo 3. CREARE IDEE INNOVATIVE

L'ultima fase ha permesso di approfondire i concetti di creazione delle idee e le principali regole da osservare, nonché le principali metodologie utilizzate. I partecipanti hanno lavorato alla generazione di idee e loro condivisione, identificando i KPI per misurare l'impatto. È stato utilizzato il Sustainability Business Model Canvas che permette di dare un focus adeguato sugli elementi di sostenibilità dando una rilevanza strategica al modello. Al termine dell'intervento, sono state definite e costruite le progettualità da concretizzare nel corso dell'anno.

## I risultati raggiunti

L'iniziativa formativa costituisce una parte di un corposo piano aziendale ancora in atto. I risultati ottenuti grazie alla formazione sono stati presentati al Top management con l'obiettivo di formare delle masterclass sulle tematiche di Design Thinking e Agile rivolte ai team identificati per la realizzazione di 10 progettualità strategiche. La formazione ha contribuito a promuovere una maggiore consapevolezza nel management sui concetti di Innovazione e Sostenibilità e sulle potenzialità di aumentare l'impatto dell'azione di

business di Medtronic, oltre che sul ruolo fondamentale che la forza dirigenziale ricopre in azienda per diffondere contenuti e idee, diventando agenti del cambiamento.

A chiusura del Piano formativo restano a disposizione dell'azienda diversi output concreti:

- Modello di Survey da sottoporre periodicamente ai dipendenti Medtronic per indagare la percezione di sostenibilità e delle iniziative in atto;
- Modello per la creazione e misurazione dei progetti di Sostenibilità sia all'interno dell'azienda sia sul mercato;
- Piano di Comunicazione esterna, che prevede il coinvolgimento degli stakeholders, l'utilizzo dei social media e l'attivazione di pubbliche relazioni per creare e attivare nuove forme di collaborazione.

## La parola all'azienda

*Negli ultimi anni abbiamo constatato come Innovazione e Sostenibilità stanno convergendo perché senza innovazione il business non può essere sostenibile, ma, per innovare, l'azienda ha bisogno di essere sostenibile. In Medtronic, questo vuol dire passare da essere Market Leader a Social Contributor, ovvero mettere a disposizione delle comunità Tecnologia, Sapere e Persone attraverso una quotidiana azione di "Ingegnerizzazione dello straordinario".*

*In Italia, avevamo già avviato un percorso di sviluppo manageriale nel 2019 che aveva introdotto un approccio integrato per coniugare il Valore Finanziario con quello Umano, Sociale, Naturale e Intellettuale. Per andare più lontano e coinvolgere un numero sempre maggiore di persone, nel 2021 abbiamo disegnato con il Leadership Team un programma con l'obiettivo di sviluppare un'abilità organizzativa per rispondere, in modo innovativo, all'evoluzione dei bisogni dei nostri Stakeholder*

*con 10 iniziative che aumentassero la sostenibilità economica, sociale e ambientale. Per rendere la sostenibilità una leva di trasformazione del business, abbiamo strutturato, in collaborazione con HR, un percorso di formazione in cui le sessioni interattive hanno trasformato i partecipanti in contributori alla creazione di nuovi progetti e di nuova conoscenza, della quale sono diventati ambassador.*

**Armida Gigante**

Sr Manager Sustainability Western Europe

*Attraverso la realizzazione di progetti concreti, la conoscenza appresa è diventata quindi 'agita' e a cascata, ha coinvolto un numero crescente di persone per le quali abbiamo realizzato un percorso di accelerazione specifico utilizzando, in modo differenziato in base al profilo aziendale, le stesse metodologie.*

*Questo approccio pragmatico ed esperienziale ha consentito di avere un'alta partecipazione non legata all'obbligatorietà ma all'utilità personale nel percorso di sviluppo manageriale.*

**Monica Raciti**

HR Business Partner

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Biomedico**



Localizzazione  
**Milano**



Dirigenti coinvolti  
**16**



Ore di formazione complessive  
**91,5**



Durata  
**12 mesi**



ELT GROUP

## Vengo anch'io: Innovazione e Sostenibilità per creare engagement



ELTGROUP



Sito web

### L'azienda

ELT GROUP opera nella ricerca di soluzioni tecnologiche all'avanguardia per la Difesa Elettronica (Electronic Warfare). In tale ambito produce sistemi ad altissima tecnologia proprietaria, a supporto delle Forze Armate di 28 Paesi, ed è riconosciuta come leader in Europa e nel mondo per la progettazione, lo sviluppo e la produzione di sofisticati sistemi, puntando sempre all'eccellenza e coprendo tutti gli aspetti della Difesa Elettronica in ambito navale, aereo e terrestre, incluse applicazioni di Cyber EW, Cyber Security e Cyber Intelligence.

Dal 2017, ELT GROUP redige il suo Bilancio di Sostenibilità, che racconta l'impegno dell'azienda a orientare le sue politiche, scelte e azioni sulla base dei principi della responsabilità sociale e che, attraverso un percorso di pianificazione e rendicontazione, ha dato corpo a tali principi traducendoli in impegni e azioni concrete, misurandone i risultati e gli impatti.

L'azienda si concentra sul rispetto della diversità, sull'attenzione alle pari opportunità, sulla formazione della propria popolazione aziendale, con particolare riguardo ai giovanis-

simi e alle nuove generazioni. Promuove una cultura inclusiva, proseguendo nel suo impegno nella valorizzazione delle persone e nell'adozione di misure strutturate di welfare e di conciliazione, rafforzando le azioni volte a favorire la valorizzazione e partecipazione del potenziale femminile e riconoscendo nelle unicità di ognuno un prezioso valore aggiunto.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La motivazione che ha guidato alla progettazione del Piano formativo è stata quella di trasmettere ai dirigenti l'importanza dell'integrazione del concetto di sostenibilità con quello di innovazione che caratterizza l'operato ed il settore dell'azienda, in modo da stimolarli ulteriormente alla "creazione di creatività" in questi due ambiti e coinvolgere a cascata i rispettivi team, con l'obiettivo di rafforzare l'engagement tra tutti i dipendenti.

Attraverso l'azione formativa, l'azienda ha puntato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- creare valore condiviso con tutti gli stakeholder in modo duraturo nel tempo, non solo da parte dei dirigenti, ma anche da parte dei loro team;
- creare engagement tra dirigente e team e con il mercato dei talenti esterni, attraverso una metodologia di tipo esperienziale;
- misurare le decisioni di business, attraverso l'analisi di tutti gli impatti (economici e non) che esse determinano;
- comunicare gli impatti di sostenibilità delle decisioni per ciascun fattore ESG;
- valorizzare una Green Reputation in grado di creare una circolarità di comunicazione sostenibile interna ed esterna.



## Il percorso formativo

Il Piano formativo ha previsto l'adozione di una metodologia di tipo esperienziale, per rispondere all'esigenza e all'obiettivo di creare engagement, lavorando sia sulle competenze hard che su quelle soft. I contenuti hanno riguardato i concetti di innovazione e sostenibilità con particolare riferimento all'Agenda 2030 attraverso l'implementazione di tecniche comunicative/relazionali che hanno consentito lo sviluppo di engagement. Particolarmente rilevante è stato il focus sulla creatività come modalità di propulsione alla realizzazione di nuove idee e progetti.

Il percorso è stato strutturato in 4 diverse azioni, condotte da docenti esperti:

Modulo 1 - SIMULATION EXPERIENCE: un'esperienza virtuale in cui sono state evidenziate alcune tra le più interessanti innovazioni tecnologiche;

Modulo 2 - GREEN EXPERIENCE: studio di invenzioni/innovazioni per un pianeta più sostenibile;

Modulo 3 - AGRICOLTURA 4.0: situazioni di coinvolgimento attraverso una serie di tecnologie innovative nel settore dell'Agrifood;



Modulo 4 - SMART CITY: progettazione di una città che gestisce le risorse in modo intelligente, per diventare economicamente sostenibile ed energeticamente autosufficiente, attenta alla qualità della vita e ai bisogni dei propri cittadini.

## I risultati raggiunti

Grazie all'intervento formativo, sono state potenziate e migliorate sia le soft skills che le hard skills dei dirigenti, in termini di: conoscenze e competenze tecniche di analisi sui concetti di sostenibilità e innovazione e come creare inte-

grazione tra gli stessi; metodologie e strumenti per gestire la complessità ed integrarla con Agenda 2030, anche e soprattutto attraverso l'utilizzo e l'innovazione di strumenti tecnologici; strumenti e metodologie per il miglioramento dei processi di problem solving e per lo sviluppo della creatività; analisi degli step di un processo di engagement: dalla costruzione del gruppo fino alla fine dei lavori compresa la riprogrammazione delle attività future; ampliamento delle competenze relazionali e comunicative.

Le competenze e le abilità identificate hanno avuto come impatto quello dello sviluppo di un modello di interazione/integrazione degli aspetti economici, sociali ed ambientali (CSR), per valorizzare l'engagement su tematiche di innovazione e sostenibilità. Tale modello rafforzerà l'attenzione sulle conseguenze ambientali, sociali e finanziarie del cambiamento climatico, sottolineando l'importanza dell'innovazione e della green reputation aziendale.

## La parola all'azienda

*Il Piano formativo "Vengo Anch'io" nasce per rafforzare la consapevolezza manageriale sui temi della sostenibilità. Infatti, a partire dal 2017 viene redatto il Bilancio di Sostenibilità, che racconta l'impegno dell'azienda a orientare le sue politiche, scelte e azioni sulla base dei principi della responsabilità sociale e che, attraverso un percorso di pianificazione e rendicontazione, ha dato corpo a tali principi traducendoli in impegni e azioni concrete, misurandone i risultati e gli impatti.*

*L'azienda promuove una cultura inclusiva, proseguendo nel suo impegno nella valorizzazione delle persone e nell'adozione di misure strutturate di welfare e di conciliazione, rafforzando le azioni volte a favorire la valorizzazione e partecipazione del potenziale femminile e riconoscendo nelle unicità di ognuno un prezioso valore aggiunto.*

*Il Piano formativo ha voluto sottolineare quanto sia necessario integrare il concetto di sostenibilità con quello di innovazione, per affrontare le sfide future in termini di competitività e attrattività dell'azienda.*

*ELT GROUP, infatti, grazie a importanti investimenti in formazione, ricerca e sviluppo e innovazione per la sostenibilità, sta ampliando il proprio business verso i nuovi domini cyber, biodefence e space. In questo ambito si colloca il dispositivo E4Shield: un sanificatore a microonde basato sul principio fisico delle onde elettromagnetiche, attraverso cui è possibile inattivare virus emettendo onde a specifiche frequenze, in base alla sua morfologia. Il dispositivo è stato programmato per l'applicazione contro il Covid 19, ma in futuro potrà essere utilizzato anche per altre minacce virali o batteriche.*

**Paolo Bocchino**

Responsabile Talent Acquisition, Organization & People development di ELT GROUP

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanica**



Localizzazione  
**Roma**



Dirigenti coinvolti  
**22**



Ore di formazione complessive  
**88**



Durata  
**9 mesi**

IN.Te.SA S.p.A.

## Modelli e prassi di intervento a supporto di un processo di inclusione per In.Te.S.A.



Sito web

### L'azienda

In.Te.S.A. è una società specializzata nella progettazione e sviluppo di servizi per la digitalizzazione dei processi aziendali, che affianca le imprese nei processi di trasformazione digitale, attraverso Business Solution integrate con tecnologie innovative quali IoT, Analytics, Blockchain e IA.

L'azienda si propone come partner strategico a supporto dell'aumento della produttività, della collaborazione e della pianificazione della produzione, per aziende dei più diversi settori (automotive, banking/leasing/insurance, health, manufacturing, pubblica amministrazione, retail, GDO, telco, media, energia, utilities, trasporti e mobilità), affiancandole nell'implementazione dei loro processi, in un'ottica di azienda estesa.

La società ha sviluppato soluzioni per favorire l'interscambio sicuro di documenti elettronici a supporto dei processi aziendali e si è qualificata come Certification Authority Accreditata dal 2001, nonché come gestore di posta elettronica, di servizi di dematerializzazione documentale e di servizi di fatturazione elettronica.

In.Te.S.A. vanta oltre 4.000 clienti diretti, nazionali ed esteri, 8.000 aziende collegate ai propri servizi e 40.000 relazioni attive per lo scambio di informazioni tra partner commerciali. Tale proiezione verso il mercato le ha permesso di crescere costantemente nel tempo, principalmente sul mercato italiano, arrivando a misurarsi con altre importanti realtà leader del settore.

Dal punto di vista dell'organizzazione, In.Te.S.A. è una società certificata BCorp, che opera con l'obiettivo di garantire la sostenibilità dei propri processi di business, integrando prassi di wellbeing e inclusione nei programmi aziendali. Tale obiettivo implica anche la necessità di affrontare la risoluzione delle discriminazioni ed eventuali gender pay gap, attraverso la misurazione dell'impatto che la Diversity ha sulle politiche aziendali.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La tutela delle persone, dal punto di vista fisico ed emotivo, rappresenta un aspetto di primaria importanza delle politiche aziendali, che pongono particolare attenzione alla valorizzazione del singolo e al benessere della collettività.

A supporto di questa politica, l'azienda ha già avviato specifiche iniziative di sostenibilità sociale: *InClusion*, con attività e progetti dedicati alla disabilità e alla parità di genere; *InTribe*, destinata alla community under 35 per accompagnare i giovani talenti nella crescita personale e professionale; *InWellness*, un programma dedicato al movimento e allo sport per contribuire al well-being aziendale.

Per rafforzare il valore di queste azioni, l'azienda si è inoltre sottoposta, nel 2020, allo standard di misurazione degli impatti aziendali B Impact Assessment (BIA). Nell'ambito di questa politica rientra lo sviluppo delle policy di gender



equality, su cui si è incentrato il percorso formativo, in risposta alle seguenti necessità:

- disporre di un quadro chiaro della composizione della popolazione aziendale, per l'individuazione di obiettivi di miglioramento relativi alla parità di genere, rafforzando anche la consapevolezza delle donne dirigenti;
- creare strumenti di monitoraggio degli indicatori di genere, corredati da KPI di misurazione, e relative Linee guida aziendali;
- contribuire alla redazione di Bilancio di Genere e a un Gender Equality Plan;
- pianificare azioni di diffusione di prassi e condivisione di obiettivi, in vista dell'obiettivo di Certificazione della Parità di Genere.

Il percorso formativo ha presentato le seguenti specifiche finalità:

- mappare gli stakeholder coinvolti, per definire e implementare modelli di coinvolgimento e valorizzazione delle risorse professionali interne;
- agevolare lo sviluppo di un ambiente in cui il leader sia

capace di influenzare le componenti e i processi, utilizzando linguaggi inclusivi, per valorizzare i collaboratori in base alle loro capacità;

- identificare nuovi modelli di soluzioni organizzative, in un'ottica di Diversity & Inclusion;
- definire e migliorare gli strumenti di indagine del clima aziendale e i modelli di monitoraggio, con accesso equo alle informazioni aziendali;
- predisporre attività di comunicazione e formazione verso il personale;
- porre le basi per la creazione e il mantenimento di un sistema di certificazione per la parità di genere.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo ha previsto la realizzazione di due moduli tra loro coerenti e correlati, supportati da esempi di best practice, accreditate a livello scientifico:

### Modulo 1 - MODELLI E PRASSI DI INTERVENTO A SUPPORTO DI UN PROCESSO DI INCLUSIONE.

L'intervento ha affrontato le problematiche relative a: aspetti normativi, prassi, valori ed opportunità connesse alla gestione della parità di genere e dell'empowerment femminile, in termini di rilevazione e superamento degli stereotipi e dei Bias, riconoscimento del valore della diversità di orientamento sessuale nel contesto LGBTQI+ e della diversità multi-culturale; contestualizzazione di una prospettiva di crescita inclusiva nel sistema organizzativo e di riferimento sociale.

### Modulo 2 - MODELLI E PRASSI DI INTERVENTO A SUPPORTO DI UN PROCESSO DI INCLUSIONE.

I contenuti hanno fatto riferimento a: aspetti di Change Management, quale approccio metodologico volto a gestire



il progetto di cambiamento organizzativo più consono all'organizzazione, relativamente a fattori quali vision, mission e strategia, clima aziendale, motivazione (in particolare del management e middle management); rafforzamento del ruolo di leader, sia rispetto alla strategia che alla rete di relazioni; individuazione di eventuali vincoli e fattori ostacolanti.

### I risultati raggiunti

Il Piano formativo ha permesso all'organizzazione di dotarsi di strumenti a supporto dell'implementazione, monitoraggio e condivisione delle diverse prassi e policy di Inclusion.

La Responsabile HR ha potuto intraprendere un percorso di upskilling, finalizzato all'attuazione di attività di miglioramento dell'inclusione aziendale su diversi aspetti (cultura organizzativa, stakeholder, livello di coinvolgimento delle risorse professionali, sussistenza di eventuali discriminazioni).

Gli output a disposizione dell'azienda e del management, a seguito della formazione, riguardano:

- Linee guida aziendali in materia di Diversity & Inclusion;
- Set di best practice a supporto della gestione di una Road Map, per verificare il raggiungimento degli obiettivi;
- KPI di misurazione dedicati, su: rappresentanza femminile nella leadership, tasso di promozione femminile, genere delle assunzioni, età e background, turnover, risultati delle survey di D&I Engagement, indice di inclusività, ecc.;
- Modelli di Survey, per la raccolta periodica delle esigenze puntuali della popolazione aziendale;
- Modello di Report integrato volto a misurare l'efficacia delle iniziative assunte e il raggiungimento di obiettivi specifici;
- Progetto di comunicazione e di formazione.

### La parola all'azienda

*Il percorso formativo si è inserito nel contesto di un progetto aziendale già avviato mirato al raggiungimento delle pari opportunità, consentendone l'evoluzione. La formazione è stata strutturata in modo intelligente e stimolante, prevedendo l'alternanza di sessioni teoriche e di coaching con momenti esperienziali e di brain storming. Le sessioni pratiche, a partire dall'analisi della Prassi di Riferimento UNI 125:2022, hanno prodotto come risultato un Piano strategico e operativo per la Parità di Genere e la creazione di un Comitato, con l'intento di guidare l'azienda verso la certificazione. Inoltre, si sono individuate figure di Ambassador che promuoveranno nei propri team comportamenti e pratiche inclusive.*

**Simonetta De Santis**

Equity, Diversity & inclusion Leader

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Torino**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**56**



Durata  
**7 mesi**

LA MARZOCCO s.r.l.

## Diversity and Inclusion in La Marzocco



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 1927 da Giuseppe Bambi e dal fratello Bruno, l'azienda La Marzocco ha acquisito grande fama grazie alle sue macchine da caffè, di alta qualità, concepite e disegnate con ingegno, fabbricate con cura ed estrema attenzione per il dettaglio. Già nel 1939 l'azienda si fece promotrice di innovazioni: infatti progettò e brevettò la prima macchina da caffè a caldaia orizzontale, oggi uno standard nel settore. Fu solo la prima di una serie di innovazioni importanti, come ad esempio il sistema a doppia caldaia con gruppi di erogazione saturi.

Tradizione, ricerca, qualità e affidabilità sono i 4 fattori che hanno sempre contraddistinto l'azienda, e su cui si fonda la cultura aziendale. Personale altamente specializzato supervisiona ogni fase di produzione di ogni singola macchina, prodotta a mano su ordinazione di ciascun cliente. Ad oggi, la mission dichiarata dall'azienda è "perseguire la perfezione nella produzione delle migliori attrezzature professionali per caffè, coinvolgendo le persone, il patrimonio storico interno, la tecnologia ed il design". L'azienda si muove nell'ambito dell'Innovazione Sostenibile attraverso tre aree chiave: persone; pianeta, prodotti.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La Marzocco è da sempre attenta all'innovazione sostenibile e al proprio impatto verso le persone e l'ambiente. Seguendo questa direzione, il Piano formativo si è posto l'obiettivo di formare il management verso una sempre maggiore attenzione al benessere organizzativo e sociale delle persone, interne ed esterne all'azienda, sensibilizzando i dirigenti alla diversità, equità e inclusione.

L'iniziativa formativa ha voluto trasferire non solo elementi teorici ma, soprattutto, sviluppare consapevolezza sul perché investire sulla gender equality e sulla Diversity & Inclusion e sul riconoscere i Bias in quanto ostacoli socio-culturali e organizzativi al rispetto e all'inclusione ed allo sviluppo aziendale.

### Il percorso formativo

Il Piano ha previsto la realizzazione di un'unica azione formativa, con diversi step di approfondimento:

Modulo 1 - "DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION"

1) Icebreaking in piccoli gruppi sulla tematica D&I, per un confronto iniziale sui contenuti e le dinamiche d'aula.





2) La Gestione della Diversità nel Contesto Organizzativo, per lavorare sul know how del percorso di inclusione e consapevolezza degli uncounscious bias.

3) Dalla Gender Equality al Diversity & Inclusion Advantage, con l'analisi dei meccanismi che ostacolano la Gender Equality e l'inclusione delle diversità, per riconoscere come i Bias influenzano il comportamento e le scelte quotidiane.

4) Approccio multiculturale, per sensibilizzare i dirigenti sull'integrazione della competenza interculturale nell'inclusione lavorativa

5) Overview legislazione sulle pari opportunità e valorizzazione delle diversità, con cenni legislativi in materia di pari opportunità in Italia ed Europa

6) Condivisione policy e best practices, con un focus group che ha permesso di individuare quali possono essere le interazioni quotidiane e le strategie aziendali per creare un ambiente di lavoro più inclusivo.

L'intervento formativo è stato caratterizzato da una metodologia didattica integrata che ha permesso ai partecipanti di utilizzare strumenti flessibili e personalizzati, finalizzati a



promuovere conoscenze, capacità ed atteggiamenti trasversali e di ruolo coerenti con le esigenze del lavoro e della prassi professionale e adeguati alle esigenze specifiche di La Marzocco.

## I risultati raggiunti

Il Piano formativo ha permesso di approfondire le tematiche del benessere organizzativo e sociale, sia nel contesto interno che esterno all'azienda.

È stato possibile costruire una nuova strategia aziendale basata sulla consapevolezza del valore generato dal superamento delle diversità, attraverso l'inclusione e l'accettazione degli altri, anche per aumentare la competitività aziendale e avere consapevolezza come in alcuni casi si possono attivare Bias, al fine di porre l'attenzione sulle competenze e generare interesse verso le necessità delle singole persone.

Gli output concreti a disposizione dell'azienda sono rappresentati dalla realizzazione di Business Case per lavorare sulle strategie aziendali di inclusione, insieme a strumenti di analisi e valutazione del processo di inclusione delle diversità.

## La parola all'azienda

*La Marzocco investe da sempre nella formazione dei propri collaboratori. La formazione che viene messa a disposizione è sia tecnica che trasversale; crediamo infatti che la crescita dell'azienda passi attraverso la crescita professionale e personale dei propri collaboratori.*

*Investiamo affinché le persone siano educate a mantenere un ambiente di lavoro basato sul confronto, l'ascolto e la delega di responsabilità; siamo infatti convinti che ogni persona possa contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'azienda ed il nostro compito è quello di dare loro gli strumenti per capire i loro punti di forza e le loro aree di miglioramento.*

*Attraverso la formazione si ha l'obiettivo di aiutare le persone a superare gli schemi, i paradigmi che limitano la capacità di accogliere, di innovare e creare un vero cambiamento. In questi anni l'azienda ha iniziato una grande trasformazione sia in ambito produttivo che organizzativo; crediamo che affinché questi cambiamenti abbiano successo si debba passare anche dalla consapevolezza individuale ed agendo sul Sé.*

**Michela Nardini**  
HR manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanica**



Localizzazione  
**Scarperia e San Piero (Firenze)**



Dirigenti coinvolti  
**4**



Ore di formazione complessive  
**96**



Durata  
**15 mesi**

# Competenze per il cambiamento





RONCADIN S.p.A.

## **S.T.E.P.: Strumenti e Tecniche per l'Evoluzione delle Performance grazie al lavoro agile ed al welfare in Roncadin SpA**



Sito web

### **L'azienda**

Roncadin è un'azienda italiana leader nella produzione di pizze surgelate di alta qualità, che sta vivendo un periodo di forte crescita dopo aver rivolto la propria attenzione al mercato della GDO estera. L'impresa si distingue per un brand conosciutissimo e solido, costruito nel tempo attorno al concetto di fornitore diretto di pizze e snack surgelati delle più famose catene di distribuzione al mondo.

La pandemia da Covid-19 ha prodotto effetti importanti sull'organizzazione, tra cui in primis: l'aumento degli ordini e del fatturato, in seguito all'esplosione del settore GDO e del consumo di alimentari a domicilio; l'applicazione dello smart working nei comparti che lo consentivano.

### **Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo**

La proprietà, coadiuvata dal management, ha deciso di intraprendere un percorso di riorganizzazione aziendale indirizzato allo sviluppo, all'interno delle procedure ed abitudini aziendali, dei meccanismi propri del lavoro agile inteso non solo come lavoro da remoto, ma anche come la revisione dell'organizzazione aziendale al fine di: creare team multidisciplinari in ufficio e a distanza, snellire i processi riducendo costi e tempi, favorire un miglioramento del work-life balance dei dipendenti.

Il Piano formativo è stato quindi funzionale alla riorganizzazione dei processi e degli spazi aziendali per implementare il lavoro agile in un'ottica non semplicemente emergenziale.

L'intervento è risultato particolarmente innovativo per il settore food a cui appartiene l'azienda, necessariamente incentrato sulle attività di produzione, da effettuarsi in loco, oltre che di distribuzione.

Nello specifico la formazione è intervenuta sui seguenti aspetti:

- identificare nuovi modelli di organizzazione del lavoro, per gestire il cambiamento e far evolvere la cultura aziendale, volta alla flessibilità in termini di spazi ed orari;
- esercitare la leadership e stimolare la motivazione ed il senso di appartenenza dei propri collaboratori;
- gestire l'implementazione del lavoro agile come un progetto di trasformazione organizzativa;
- esplorare lo scenario tecnologico e innovativo a supporto del lavoro agile, con tecnologie digitali collaborative e flessibili;
- introdurre strumenti in grado di monitorare e analizzare i risultati del lavoro per valutare l'efficienza del personale;



- predisporre un piano operativo per l'implementazione del lavoro agile che preveda forme di attuazione coerenti con i processi produttivi aziendali;
- individuare nuovi strumenti di welfare ad hoc per chi opera in un contesto di smart working, ossia soluzioni di welfare aziendale per conciliare il lavoro in modalità smart con le esigenze familiari (es. bonus baby-sitter).

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato organizzato in 4 moduli erogati con formazione frontale e FAD. L'obiettivo generale dell'intervento è stato quello di formare i manager affinché potessero acquisire le competenze per progettare e implementare la riorganizzazione dei processi basata sul lavoro agile, nonché ideare e proporre l'adozione di nuove soluzioni di welfare per migliorare il work-life balance dei lavoratori coinvolti.

### Modulo 1 - TECNOLOGIE ABILITANTI PER IL LAVORO AGILE E LORO APPLICAZIONE

Come le tecnologie collaborative abilitano nuovi modi di lavorare; forme organizzative agili che favoriscono lo smart

working; come integrare allo Smart working una corretta e utile gestione dei dati; tecnologie cloud e social collaboration; strumenti di editing dei file in tempo reale; mobile Business Apps; portali Intranet e portali collaborativi; strumenti di social learning; analizzare i dati definendo i KPI e KBI per misurare performance e benefici.

### Modulo 2 - PEOPLE & AGILE ORGANIZATION

Come cambiano i flussi di lavoro grazie all'agile working; nuovi modelli organizzativi e declinazioni dell'agile working; come cambia l'organizzazione e l'organigramma delle aziende agili; il ruolo del manager; lavoro agile e leadership; employee engagement; la dinamica psicologica del cambiamento tra desiderio e resistenze; cambiamento organizzativo, vision, mission e strategia; impatto sul clima aziendale, prestazioni e motivazione; benefici e side effects.

### Modulo 3 - PROGETTARE L'INTRODUZIONE DEL LAVORO AGILE IN RONCADIN

Le quattro leve su cui agire per promuovere il lavoro agile in azienda: aspetti culturali, analisi costi benefici, policy organizzative, aspetti normativi; identificazione dei destinatari e degli obiettivi operativi del progetto; definizione della policy; pianificazione dei tempi per la realizzazione; infrastruttura ICT; riorganizzazione del Layout fisico; formazione ai dipendenti per lo sviluppo delle soft skills; misurazione della produttività aziendale pre e post introduzione della policy Lavoro agile/Smart-working.

### Modulo 4 - NUOVI STRUMENTI DI WELFARE PER IL LAVORO AGILE

Le best practice esistenti; elaborazione di una raccolta di proposte di strumenti di welfare aziendale per il lavoro agile commisurate alle esigenze dei lavoratori di Roncadin.

Il principale elemento di innovatività dal punto di vista metodologico ha riguardato la centralità della competenza quale fulcro del processo di apprendimento, come comune



denominatore che ha attraversato in maniera trasversale il processo, dalla fase propedeutica di analisi dei fabbisogni, fino alla verifica e valutazione dei risultati.

In linea con tale approccio, sono stati utilizzati strumenti tali da garantire una trasferibilità degli apprendimenti alla realtà professionale, focalizzati sulle aree di interesse, tramite la realizzazione di un Project work che ha portato alla definizione di un Piano Operativo per l'implementazione del lavoro agile in azienda e all'utilizzo di un Business Simulation, strumento estremamente efficace a supporto dei processi di apprendimento e cambiamento in azienda.

## I risultati raggiunti

A seguito del percorso formativo, l'impresa dispone degli output necessari per supportare le scelte strategiche aziendali per la riorganizzazione in chiave di lavoro agile.

In particolare, il Piano Operativo realizzato supporterà i manager nell'analisi del contesto di partenza e delle categorie di dipendenti, con l'obiettivo di sviluppare le competenze richieste ed evidenziare le posizioni aziendali più critiche in termini di skill e ruoli. Il Piano potrà essere utilizzato anche in caso di apertura di nuovi sedi/uffici.

Inoltre, la raccolta di proposte di strumenti di welfare aziendale consentirà ai manager di conoscere ed analizzare le best practice esistenti e le categorie di dipendenti al fine di individuare le possibili misure di welfare collegate al lavoro agile più adatte.

## La parola all'azienda

*La Roncadin SpA SB ha intrapreso una strada virtuosa dal punto di vista tecnico, organizzativo e produttivo.*

*Diversi sono i benefici ottenuti grazie a questo percorso formativo. L'impatto sulla gestione flessibile del lavoro è stato molto importante e ha determinato il rafforzamento delle linee strategiche aziendali orientate alla costruzione di un nuovo modello organizzativo che possa coniugare le esigenze delle persone e le esigenze tecnico organizzative produttive.*

*Orario settimanale flessibile, smart working, gestione delle attività lavorative, riorganizzazione degli spazi lavorativi, politiche di welfare orientate al territorio questi sono i driver a supporto dello sviluppo aziendale.*

*Grazie a questo percorso sono anche emerse nuove esigenze: sviluppo della leadership, gestione del gruppo, identificazione Key People e azioni formative mirate ai nuovi obiettivi aziendali.*

**Alessandro Tomba**  
HR Director

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Alimentare**



Localizzazione  
**Meduno  
(Pordenone)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



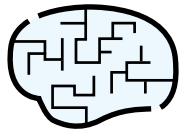
Ore di formazione complessive  
**200**



Durata  
**6 mesi**

INTELLEGERE SOC. COOP.

## PMS – Performance Management System



**intellegere**

per capire, per capirsi.



Sito web

### L'azienda

La cooperativa INTELLEGERE è nata come affiliata British Institute per l'erogazione di corsi di lingua inglese e ha successivamente innovato i propri processi ed ampliato la gamma dei servizi offerti, grazie a rapporti di partenariato con altri operatori. In particolare, la società sta sperimentando progetti sull'identità digitale nelle scuole della provincia di Roma, riscuotendo notevole successo sia con le istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado e sia con la componente genitoriale.

Lo scorso anno ha avviato un nuovo progetto sperimentale, che sin da subito si è rivelato vincente: un partenariato stabile per la messa a sistema di progetti di formazione finanziata per clienti strategici. Quest'ultimo step di innovazione di servizio ed ampliamento del portafoglio clienti, ha repentinamente modificato la struttura organizzativa, i processi lavorativi, con l'inserimento in organico di nuove figure e collaboratori.

INTELLEGERE ha affrontato quindi un percorso di change management in ogni settore e comparto aziendale, che ha

richiesto un'innovazione di processi e procedure interne, a partire dalla valorizzazione delle risorse umane, vero capitale dell'azienda.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo si è proposto di mettere a sistema metodi e strumenti per la valutazione delle competenze e del potenziale del personale, trasferendo al dirigente coinvolto maggiori competenze manageriali ed organizzative. Date le sue piccole dimensioni, l'organizzazione ha sempre adottato uno stile di leadership contributiva e partecipata in cui tutte le politiche di gestione erano socializzate e condivise.

La cooperativa, grazie all'implementazione di sistemi di gestione e modelli organizzativi, possedeva già un cruscotto di indicatori e KPI, ma utilizzato solo in parte. È stato quindi necessario integrare l'attuale metodologia di misurazione con altri indicatori e processi attinenti alla misurazione delle performance, propedeutica e funzionale ad un aumento dei livelli di efficacia ed efficienza, verso principi di responsabilizzazione e raggiungimento dei nuovi obiettivi di business andando a lavorare sull'engagement, sul processo di delega e sulla condivisione di politiche di sviluppo ed ampliamento del portafoglio clienti.

Il Piano formativo si è proposto di realizzare una Best Practice, con soluzioni innovative riguardanti il processo di misurazione e gestione della prestazione, premessa indispensabile per future scelte strategiche e funzionale alla creazione di un sistema organizzato di valutazione delle performance, su 4 requisiti specifici: 1) individuare il personale più dinamico e scoprire le aree di potenziamento; 2) fornire insight utili al dirigente e ai responsabili di processo, per monitorare le performance dei dipendenti; 3) dotarsi





internamente di una soluzione flessibile, in grado di supportare i processi, a seconda delle esigenze del mercato e degli stakeholder; 4) sviluppare sistemi incentivanti e di welfare, basati sul livello di performance.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo si è articolato in un unico modulo sviluppato attraverso la metodologia del coaching e si è focalizzato sullo sviluppo di conoscenze, competenze ed abilità relazionali, organizzative e tecnico gestionali, in vista della definizione di un modello completamente nuovo di gestione.

L'intervento "IL PMS PER MIGLIORARE LE COMPETENZE E LE PRESTAZIONI" ha trattato i seguenti contenuti: ruolo, leadership e people management; lavoro per obiettivi e definizione dei KPI di successo e relativo monitoraggio.

Grazie al coaching sono stati approfonditi i temi del team work, della gestione dei collaboratori e della loro motivazione e sensibilizzazione verso comportamenti positivi ed efficaci; si è ipotizzato come impostare percorsi di sviluppo per i collaboratori e come definire azioni di miglioramento

continuo. Sono stati anche trattati argomenti inerenti alla misurazione delle performance e identificati strumenti metodologici da mettere a sistema oltre che sistemi di valutazione delle performance; è stato inoltre approfondito il concetto di Performance Management System, definendo gli items di sviluppo del PMS. Nella giornata conclusiva di de-briefing si è affrontato il tema della leadership emotiva e come questa debba essere collaborativa al fine di analizzare in tempo reale i risultati, rendere più efficaci ed efficienti i processi e aumentare il livello di benessere organizzativo, la reputazione e il vantaggio competitivo di INTELLEGERE.

## I risultati raggiunti

Il percorso ha prodotto due tipologie di output: gestionale/organizzativo e tecnico/operativo. Dal punto di vista gestionale organizzativo è stata creata una nuova figura professionale che, partendo dalle competenze derivanti dal ruolo ricoperto, ha aggiunto conoscenze tecnico specialistiche e abilità relazionali e trasversali, attraverso un sistema incentivante e di welfare. Il risultato tecnico operativo è invece



costituito dalla progettazione di un Performance Management System (PMS) inteso come sistema manageriale con molteplici potenzialità, per il controllo strategico, lo sviluppo di leve motivazionali, la valorizzazione delle competenze, il supporto a processi di knowledge creation e knowledge sharing.

Ulteriori output direttamente correlati alla elaborazione del PMS sono:

- un documento per descrivere il flow chart e le procedure del nuovo modello organizzativo, basato sulla valutazione delle competenze e la mappatura dei processi, con specifici KPI di misurazione delle performance;
- un Training Plan Development, cioè il piano di sviluppo individuale di ogni singola risorsa in organico, con la definizione dei gap formativi e professionali e l'identificazione dei relativi percorsi di formazione e aggiornamento.

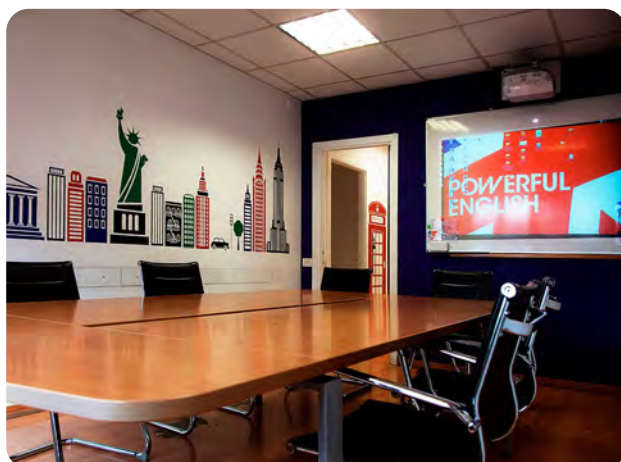
## La parola all'azienda

*Il Piano formativo ha permesso al management di acquisire le competenze utili a sviluppare un sistema stabile ed organizzato di valutazione delle performance aziendali. Questo ha da subito consentito all'organizzazione di attivare un più puntuale e strutturato monitoraggio delle performance dei dipendenti in relazione agli obiettivi organizzativi strategici; il sistema ha inoltre agevolato lo sviluppo di sistemi incentivanti e di welfare basati sul livello individuale di performance.*

*I benefici che l'organizzazione conta di ottenere nel breve e medio termine sono una maggiore competitività aziendale (grazie a performance più allineate con gli obiettivi strategici) e una crescita complessiva delle competenze dell'organizzazione (grazie alla possibilità di individuare i gap di competenza sui quali intervenire) oltre ad un maggiore senso di appartenenza all'azienda da parte dei dipendenti (grazie all'adozione di sistemi incentivanti e di welfare efficaci).*

**Gianmarco Nicita**

Legale Rappresentante



## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Scuole e corsi di lingua**



Localizzazione  
**Roma**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**64**



Durata  
**7 mesi**

MAGIS S.p.A.

## MAGIS Future



Sito web

### L'azienda

Magis nasce come piccola ditta artigianale. Cresce poi rapidamente grazie alle capacità tecniche ed imprenditoriali di Marco Marzi, che è il primo a portare in Italia la stampa dei nastri "a sandwich" e che si specializza in adesivi in polipropilene per imballaggi ad uso "fai da te" e "giardinaggio" (produce anche nastri telati e carta adesiva). Negli anni 2000 Marzi ha l'intuizione di modificare alcuni macchinari e di iniziare la produzione, unica in Italia, di sistemi di chiusura per pannolini, prima "frontal tape" e successivamente anche "side tape" (il segmento vale ora un quarto dei ricavi totali). Ricerca e Sviluppo, innovazione tecnologica e internazionalizzazione, diversificazione dei prodotti, hanno portato Magis a raddoppiare negli ultimi 10 anni il fatturato, che per il 67% è ricavato all'estero.

La diversificazione geografica delle esportazioni è un punto di forza fondamentale, assieme agli investimenti in innovazione e conseguenti miglioramenti delle performance ambientali, che non si sono mai fermati neanche negli ultimi anni di pandemia e turbolenze internazionali.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'iniziativa formativa si inserisce in un processo di managerializzazione e passaggio generazionale da un Amministratore Unico ad un CDA con tre consiglieri delegati, di cui due sono le figlie dell'AD.

L'azienda si è trovata quindi a gestire un inevitabile cambiamento, anche a fronte delle evoluzioni tecnologiche e sostenibili, che ha richiesto una revisione e condivisione delle strategie, una revisione dei processi decisionali, di delega e quindi di responsabilizzazione del middle management, ovvero dei responsabili delle diverse aree aziendali (dall'amministrazione, alla progettazione, alla produzione, fino alla logistica e alla distribuzione).

L'obiettivo dell'iniziativa formativa è stato quello di favorire il passaggio generazionale in atto rendendo le due nuove figure manageriali (CFO e Direttore Risorse Umane e Quality manager) in grado di:

- comprendere le evoluzioni del mercato, delle tecnologie e i trend di sostenibilità nei segmenti di mercato di Magis;
- disegnare la strategia di Magis in termini di Scope, Vision e Mission e relativi obiettivi in relazione ai trend di sviluppo evolutivi del mercato;
- disegnare l'organizzazione per processi e relative procedure aziendali, in conformità con le strategie delineate;
- gestire il cambiamento organizzativo ed esercitare una leadership per una gestione efficace del cambiamento.



## Il percorso formativo

L'intervento formativo, dal titolo "MAGIS FUTURE", è stato realizzato con una metodologia didattica che ha integrato diverse modalità unite dal comune denominatore: lezioni frontali, discussioni basate sull'esperienza e Lessons learned, elaborazione di project work svolto con il supporto del docente, casi studio ed esempi di imprese di settori vicini alla Magis stessa.

L'intervento formativo si è focalizzato principalmente sullo sviluppo delle competenze necessarie per la definizione di una nuova strategia in Magis e per ridisegnare l'organizzazione e, in questa logica, ha toccato tutti i contenuti necessari per la gestione del cambiamento. I contenuti hanno riguardato: Evoluzioni del mercato, delle tecnologie

e i trend di sostenibilità nei segmenti di mercato di Magis

- Definizione e Obiettivi di una strategia aziendale
- Analisi dei fattori interni e esterni: Analisi dei fattori di Forza e di Debolezza; Analisi dei fattori di Minacce e Opportunità
- Formulazione del processo di strategia di business
- Decisioni: Scope, Vision Mission
- Le organizzazioni per processi e relative procedure aziendali: Introduzione ai processi aziendali; Favorire una gestione per processi; Logica cliente-fornitore
- Principi organizzativi: ownership di processo e ridisegno di ruoli e mansioni
- Principi gestionali: documentazione e misurazione dei processi
- Principi gestionali: ottimizzazione dei flussi e punto di disaccoppiamento
- La gestione del cambiamento organizzativo: La rilevanza del Change Management; Le resistenze al cambiamento; Scegliere i giusti approcci per gestire il cambiamento
- Stili





di Leadership per la corretta gestione del cambiamento - Change Management: metodi e strumenti (Modello di Kotter) - Tecniche, strumenti e metodi per monitorare, misurare e valutare le performance dei collaboratori - Project Work “MAGIS FUTURE”.

## I risultati raggiunti

A chiusura del Piano formativo è stato definito un project work che ha consentito di applicare concretamente quanto appreso in aula e di definire un piano organico e strutturato denominato “MAGIS FUTURE”. Il documento contiene la nuova mission e vision aziendale, le azioni da intraprendere con l'indicazione dei task, degli obiettivi per ciascuno di esso, del responsabile/responsabili, dei tempi, dei milestone e dei punti di controllo, monitoraggio, misurazione e valutazione delle performance. Sono stati inoltre elaborati:

- il nuovo organigramma organizzativo di Magis con le nuove procedure aziendali condivise con il middle management;
- dei modelli di monitoraggio, misurazione e valutazione delle performance del middle management con la definizione di specifici KPI ritagliati sulla specificità del processo di cambiamento in Magis.

## La parola all'azienda

*I motivi che hanno spinto Magis a strutturare questa formazione professionale sono partiti dal desiderio di acquisire nuove conoscenze e la voglia di consolidare e approfondire quanto già si sapeva, visto con una prospettiva diversa.*

*Sono stati appresi concetti, metodologie, strumenti nuovi e soprattutto pratici per stimolare i cambiamenti nella struttura. Abbiamo aumentato la motivazione, ci ha aiutato a sviluppare una prospettiva più ampia e a migliorare la capacità di problem solving.*

*Grazie al processo di formazione continua stiamo lavorando ad un piano per il 2024 per implementare le competenze trasversali e altri temi di rilevanza in questo momento.*

**Francesca Marzi**  
HR & CFO

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Gomma e materie plastiche**



Localizzazione  
**Cerreto Guidi (Firenze)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione complessive  
**96**



Durata  
**7 mesi**



CAPGEMINI ITALIA S.p.A.

## Sviluppo competenze trasversali HR



Sito web

### L'azienda

Capgemini, partner globale per la trasformazione tecnologica e di business delle aziende, supporta i suoi clienti nella loro transizione verso un mondo più digitale e sostenibile, creando impatto positivo per le imprese e la società. Capgemini è un gruppo responsabile e diversificato di 340.000 persone presente in più di 50 paesi nel mondo. Oltre 55 anni di esperienza rendono Capgemini un partner affidabile per i suoi clienti, in grado di fornire soluzioni innovative per le loro esigenze di business. Capgemini offre servizi e soluzioni end-to-end, dalla strategia e progettazione all'ingegneria, grazie alle sue competenze all'avanguardia in ambito AI, cloud e dati, alla sua esperienza settoriale e al suo ecosistema di partner. Nel 2023 il Gruppo ha registrato ricavi complessivi pari a 22,5 miliardi di euro.

Capgemini Italia, è l'azienda di riferimento del Gruppo sul territorio italiano e ad oggi, conta oltre 9000 tra lavoratori e professionisti dislocati in 9 sedi operando su molteplici settori, quali: Aerospace & Defense, Automotive, Banking, Consumer Products & Retail, Electronics & High Tech, Government & Public Sector, Healthcare, Insurance, Manufacturing & Industrial Products, Media & Entertainment, Natural Resources, Telecoms, Transportation & Distributions, Utilities.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Da sempre Capgemini Italia, come le altre aziende del Gruppo, ha posto le fondamenta della propria crescita in un'attenta strategia di valorizzazione del capitale umano che, con la sua competenza e specializzazione, si qualifica come un asset inestimabile capace di garantire alla società quel valore aggiunto che la caratterizza rispetto agli altri competitor. Non è un caso, che nel 2024 Capgemini Italia ha nuovamente ricevuto il riconoscimento di Top Employer per parametri relativi alle migliori condizioni di lavoro, benefit, piani di carriera, investimenti in formazione e sviluppo, politiche focalizzate sulla crescita professionale e personale e sul benessere dei dipendenti.

Proprio per continuare a mantenere elevati gli standard di sviluppo e di caring del cliente interno, Capgemini ha deciso di puntare su interventi formativi che permettessero, a vari livelli dello staff HR, di rimanere costantemente aggiornati sul mondo Human Resources, sui nuovi trend che lo animano e sulle migliori Best Practices HR delle aziende all'avanguardia nel settore. L'obiettivo generale del Piano formativo è



stato quello di sostenere lo sviluppo del business aziendale attraverso un potenziamento delle competenze trasversali dei membri dello staff HR in una prospettiva finalizzata a favorire la soddisfazione e l'engagement dei dipendenti e l'attrazione di nuovi talenti.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo, svolto in sei edizioni individuali attraverso la piattaforma MyHrGoal, ha permesso di approfondire le competenze HR di ciascun dirigente in maniera rapida ed efficace, grazie anche all'organizzazione delle Best Practices per specifica area tematica.

L'intervento ha affrontato tematiche che vanno dall'approfondimento dei nuovi sviluppi in ambito Training, quali l'integrazione degli strumenti digitali nei piani di formazione aziendale allo scopo di facilitare la flessibilità nell'apprendimento e favorire l'engagement dei lavoratori, fino allo sviluppo delle politiche di Welfare e People Care, attraverso un'analisi approfondita degli strumenti oggi a disposizione delle aziende per incrementare il benessere dei dipendenti e massimizzare la disponibilità di vantaggi fiscali per le aziende.

Sono state approfondite le competenze di recruiting, in un'ottica funzionale a sviluppare la reputation aziendale e rendere così Capgemini ancora più appetibile nell'ambito di una strategia di Talent attraction. Sono state inoltre affrontate le nuove prospettive in ambito di Sviluppo Organizzativo, con un focus specifico in relazione al consolidamento dell'innovazione digitale e al miglioramento continuo in azienda e al potenziamento di forme di flessibilità organizzativa in grado di venire incontro alla conciliazione del life/work balance dei lavoratori.



I dirigenti hanno avuto modo di acquisire competenze volte a potenziare la capacità di innovare l'organizzazione, recependo i trend di sviluppo del settore grazie anche al confronto con realtà analoghe alla propria, per trovare soluzioni efficaci rispetto a criticità simili ed entrare in contatto con nuove prospettive e suggestioni da adattare alla propria realtà aziendale.

## I risultati raggiunti

Il Piano formativo ha consentito di conseguire un aggiornamento smart ed agile delle conoscenze e prospettive relative al mondo delle Human Resources, ai nuovi trend che lo animano ed alle migliori Best Practices HR delle aziende all'avanguardia nel settore. Più nel dettaglio gli interventi hanno permesso di:

- sviluppare le conoscenze per individuare e riconoscere le tendenze ed i principali orientamenti che caratterizzano lo stato presente e lo sviluppo futuro del settore delle risorse umane;
- acquisire una conoscenza diretta delle best practices aziendali di successo portate avanti dalle aziende più all'avanguardia nell'area delle risorse umane nell'ambito del Learning Development, Personal Branding, Recruiting e Talent Acquisition, Change Management & Organization, Welfare e People Care, sviluppando, allo stesso tempo, la capacità di adattare alla specificità del contesto aziendale interno e delle sue peculiarità;
- sviluppare a tutto tondo le abilità trasversali HR grazie al confronto reciproco con una community online di HR e all'utilizzo di tecniche innovative di "Benchmarking" e "Troubleshooting Methodology" per la soluzione delle criticità riscontrate nell'operatività quotidiana.

## La parola all'azienda

*Le Risorse Umane sono da sempre al centro della strategia di sviluppo e crescita di Capgemini. Per garantire i nostri elevati standard di qualità abbiamo bisogno di attrarre le professionalità più innovative sul mercato del lavoro e per raggiungere*

*questo obiettivo è necessario che lo staff HR sia allineato con i trend che animano il settore delle Human Resources: solo in questo modo sarà possibile costruire una People Strategy sempre più efficace e tarata sui bisogni dell'azienda e dei suoi dipendenti.*

*Il progetto realizzato ha permesso di offrire una risposta smart, tematicamente variegata ed immediatamente fruibile alle esigenze di aggiornamento dello staff HR attraverso una proposta formativa flessibile e contenutisticamente in grado di abbracciare tutti i più recenti orientamenti di sviluppo dell'ambito HR, da Talent Branding e Talent Acquisition a Learning & Development, dal Change Management al Welfare & People Care.*

**Michelangelo Augusto Ceresani**

HR & Organization Director

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Business and  
Technology  
Transformation**



Localizzazione  
**Roma**



Dirigenti coinvolti  
**6**



Ore di formazione  
complessive  
**72**



Durata  
**16 mesi**

TEAMSYSTEM S.p.A.

## Formazione per dirigenti Global Grading System (GGS) e Mentoring



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 1979, TeamSystem rappresenta una tra le realtà italiane più dinamiche nel mercato delle soluzioni digitali. Dal 2000 è cresciuta costantemente, a tassi nettamente superiori a quelli medi del mercato IT, relativamente a tutti i principali indicatori economici. L'azienda vanta una clientela fidelizzata, alla quale offre consulenza e assistenza puntuali e soluzioni che garantiscono un'ampia copertura per le diverse aree funzionali ed i differenti settori di mercato.

Oltre 700 persone sono costantemente impegnate nella ricerca e sviluppo di soluzioni tecnologicamente evolute e costantemente aggiornate in funzione delle variazioni normative. Con l'obiettivo di supportare la competitività delle aziende e dei professionisti, il Gruppo TeamSystem ha sviluppato inoltre soluzioni innovative in ambito fintech per la gestione degli incassi, dei pagamenti e per la riconciliazione bancaria.

Il Gruppo nel 2022 ha fatto registrare un fatturato pari a 695 milioni di euro e sedi dirette al servizio di oltre 2 milioni di clienti che operano sulle sue piattaforme digitali e in Cloud, dove ogni anno in media vengono gestite più di 415 milioni di fatture elettroniche per un totale di 850 miliardi di euro di transato.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il contesto di elevata complessità organizzativa, amplificato dalla crescita sostenuta del business e dalle numerose operazioni societarie di acquisizione, ha fatto emergere la necessità di realizzare delle iniziative formative, dedicate ai ruoli apicali delle funzioni HR e ad altri leader organizzativi fortemente coinvolti nelle strategie HR, articolati lungo i seguenti assi:

- potenziamento delle competenze metodologiche e tecniche a supporto dell'evoluzione delle politiche di gestione delle risorse umane, con particolare riguardo all'architettura del sistema professionale come base per la definizione delle politiche retributive e di carriera aziendali.
- promozione del Mentoring come strumento per supportare la crescita professionale delle persone e generare un legame forte e riconoscibile tra sviluppo delle persone e sviluppo dell'organizzazione.

Le motivazioni principali che hanno portato alla presentazione del Piano formativo risiedono nel riconoscimento, avvalorato dalle risultanze dell'analisi dei fabbisogni, che le innovazioni apportate in tema di evoluzione del sistema professionale, di introduzione di strutture retributive e di investimento massiccio in programmi di mentoring si profilino come dei veri e propri cambiamenti culturali la cui realizzabilità richiede l'acquisizione di specifiche competenze da parte dei leader, sia di tipo tecnico-metodologico sia di tipo soft.

Nonostante le azioni e le misure già in precedenza adottate, l'emergere di segnali di resistenza e la necessità di motivare e coinvolgere le persone nell'avere un ruolo attivo nel cambiamento stesso, hanno messo in luce l'opportunità di realizzare ulteriori interventi di allineamento strategico ed

empowerment delle figure apicali, allo scopo di potenziare le competenze e le tecniche a supporto dell'evoluzione delle politiche di gestione delle risorse umane, con particolare riguardo all'architettura del sistema professionale come base per la definizione delle politiche retributive e di carriera e alla promozione del mentoring.

## Il percorso formativo

L'iniziativa ha previsto momenti di lezione frontale in aula e momenti di apprendimento attivo con l'utilizzo di metodi esperienziali e relazionali:

### Modulo 1 - JOB LEVELLING GLOBAL GRADING SYSTEM (GGS)

L'intervento si è focalizzato sulle competenze tecnico-metodologiche per l'utilizzo dei nuovi sistemi di gestione HR, in particolare per il corretto ed efficace utilizzo di adeguati e aggiornati sistemi di Job Levelling e della metodologia GGS. I contenuti affrontati hanno riguardato: La metodologia Global Grading System nel Job Levelling; Calcolo del Company grade; La valutazione del business; La definizione di Business Unit; L'albero delle decisioni GGS; Definizione del grade: i 7 fattori di valutazione; Utilizzo del Compensa-



tion software; Il linguaggio GGS; Esercitazioni, analisi di casi, stimoli e confronti; - Project Work.

### Modulo 2 - BE A MENTOR

L'intervento ha fornito ai partecipanti competenze di Mentoring efficace dei collaboratori per favorire il passaggio delle competenze distintive dell'azienda tra generazioni, nonché per la valorizzazione delle persone e della diversità, e la promozione dell'inclusione come catalizzatori di visioni che supportano il cambiamento organizzativo. I contenuti hanno riguardato: le sfide e benefici del Mentoring; il modello a 4 basi: organizzazione, contesto, sviluppo, relazioni interpersonali; capacità di dare feedback; conversazioni difficili; Action plan; offrire una palestra in cui i leader possano sperimentarsi, esaminando case studies; Role Playing, discussione di casi, stimoli e confronti.

## I risultati raggiunti

Grazie alla formazione, i dirigenti hanno avuto la possibilità di approfondire e affinare le proprie competenze in vista di un efficace utilizzo del sistema GGS (Global Grading System) e di sviluppare un set di competenze comportamentali e manageriali volte a favorire l'evoluzione del proprio ruolo in quello di un Mentor aziendale.



L'iniziativa è stata particolarmente utile nel generare la consapevolezza di essere "ambasciatori del cambiamento" con la responsabilità di diffondere i principi del Change Management, facilitando così i propri collaboratori nell'affrontare e superare i momenti di passaggio.

Le competenze sulle quali il percorso ha lavorato per il raggiungimento dei risultati hanno riguardato: le competenze tecniche e metodologiche per l'efficace utilizzo del sistema GGS; le competenze comportamentali e manageriali volte a favorire l'evoluzione del proprio ruolo in quello di un Mentor aziendale; le competenze di Change Management e di gestione e sviluppo dei collaboratori; meta competenze trasversali legate al self-empowerment, alla capacità di adattamento, alla propensione al nuovo e all'auto-sviluppo, alla flessibilità cognitiva, alla riflessività, alla capacità di auto-osservazione e consapevolezza, alla cura e alla sensibilità verso l'altro.

Gli output concreti a disposizione dell'azienda e del management al termine del Piano formativo possono essere riassunti nei seguenti aspetti: attivazione di uno spazio di confronto per permettere ai dirigenti di scambiare e sviluppare conoscenza; identificazione di best practice sull'utilizzo delle metodologie di Job Levelling (in particolare la GGS); adeguamento dell'architettura del sistema professionale aziendale e integrazione dello stesso in ottica sistemica con



i sistemi di rewarding, carriera e sviluppo; specifiche metodologie e soluzioni di mentoring (anche da remoto) dedicate al personale con bisogni speciali, da integrare nelle pratiche organizzative a supporto della Diversity & Inclusion.

## La parola all'azienda


*Sviluppare competenze e metodologie legate, da un lato, a dimensioni strutturali come il peso dei ruoli nell'organizzazione e, dall'altro, a dimensioni di sviluppo come la crescita delle persone attraverso il mentoring, è fondamentale per sostenere i processi di cambiamento della cultura e del modo di lavorare che la nostra organizzazione sta vivendo.*

*E non solo. È critico per renderci capaci di sostenere, attraverso i processi HR, le sfide di business che non sempre possiamo prevedere ma che sono la chiave di volta per la nostra continua crescita e che ci aiutano a garantire la soddisfazione dei clienti che giorno dopo giorno ci scelgono e, nel tempo, decidono di restare con noi per il valore della nostra partnership.*

**Donatella Isaia**

Group Chief of People & Culture Officer

## Il Piano in sintesi

 Dimensione azienda <b>Grande</b>	 Settore <b>ICT</b>
 Localizzazione <b>Pesaro e Urbino</b>	 Dirigenti coinvolti <b>6</b>
 Ore di formazione complessive <b>92</b>	 Durata <b>12 mesi</b>

RUSSO DI CASANDRINO S.p.A.

## A New Age for Russo di Casandrino



Sito web

### L'azienda

L'azienda Russo di Casandrino è un riferimento d'eccellenza nel settore conciario della regione Campania. Da sempre la sua conduzione familiare ha mantenuto alti gli standard di qualità perseguiti e valorizzati da quattro generazioni che si sono avvicendate alla sua guida. Qualità e innovazione, sicurezza e salute, rispetto per l'ambiente e sostenibilità si riflettono nelle Certificazioni ISO 9001, nel Codice di condotta conciaria UNIC conforme allo standard SA 8000, ISO14001, OHSAS 18001 e nel sistema di gestione della tracciabilità delle pelli che l'azienda adotta ed applica abitualmente al proprio processo produttivo.

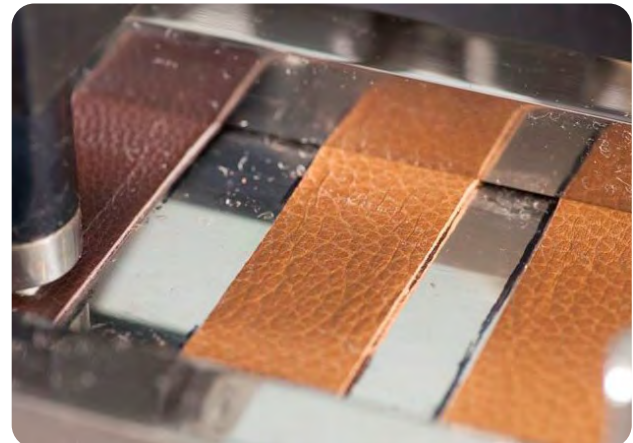
Oltre ai quasi 150 addetti, nella sede principale campana, l'azienda genera un indotto, tra Campania, Toscana, Veneto e Lombardia, territori con i maggiori distretti conciari italiani. Rilevando nel 2009 il marchio ABIP, antica conceria bresciana specializzata nella lavorazione del cavallino e entrando, nel 2011, con un aumento di capitale in una grande conceria spagnola nel sud della Catalogna, la società si è avviata verso la costituzione di una holding conciaria a livello europeo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per continuare ad assicurare elevati livelli di eccellenza, l'azienda è chiamata sempre di più a garantire adeguati standard di performance, che si riflettono su un profondo cambiamento in termini di vision e conseguentemente di mission, legato alla penetrazione nel tessuto organizzativo di contenuti e competenze in ottica di Green Economy e Digitalizzazione.

L'introduzione di nuove risorse umane è considerata fondamentale per accompagnare l'azienda verso un futuro in grado di esaltare antichi mestieri che si "vestono" di una componente tecnica e produttiva moderna, innovativa, efficace ed efficiente. Il Piano formativo ha quindi voluto supportare il processo di transizione generazionale, con i seguenti obiettivi:

- potenziare il sistema di condivisione attraverso l'adozione di sistemi di raccolta dati, monitoraggio e reporting digitali;
- governare il cambiamento digitale in azienda promuovendo la diffusione di un mindset lean e smart;



- far conoscere, condividere e valorizzare tra generazioni di dirigenti e nuovi manager la cultura e i valori aziendali;
- creare occasioni di condivisione e diffusione di conoscenze e competenze formali, informali e non formali, con particolare focus ai processi innovativi di natura tecnica, digitale e lean.

## Il percorso formativo

Il Piano si è articolato in 3 azioni formative di sviluppo e sharing delle competenze tra generazioni, su tematiche inerenti sia l'attività produttiva che la dimensione di valori, principi e approcci su cui si basa il successo dell'azienda, in termini di qualità e affidabilità nel tempo. La formazione è stata svolta con un mix metodologico che ha visto l'alternarsi di project work, role playing e case studies.

### Modulo 1 - PATRIMONI DI COMPETENZE NEL SETTORE DELLA CONCIA:

in questo modulo sono state trasferite le competenze e strumenti per implementare un piano di successione aziendale, con le relative attività di company induction e retention e training delle risorse individuate. Il percorso ha previsto programmi studiati con l'obiettivo di creare un clima positivo e individuare le nuove figure chiave da inserire, valutando le competenze, in riferimento all'azienda e al capitale umano.

### Modulo 2 - GENERAZIONI CHE SI INCONTRANO:

nel secondo modulo è stato ampliato il tema del modello di mentoring e reverse mentoring, prevedendo l'utilizzo di strumenti di People Management. Sono state trasferite metodologie di sharing e condivisione delle conoscenze e strumenti utili al trasferimento dell'esperienza e della cultura aziendale, dai senior ai nuovi dirigenti, per valorizzare la tradizione conciaria e le innovazioni associate. Sono inoltre stati introdotti strumenti e matrici di misurazione.

### Modulo 3 - SVILUPPO DELLE COMPETENZE: VERSO L'ACADEMY INTERNA:

il terzo modulo ha strutturato un sistema permanente di formazione, centrato sul ruolo del responsabile HR. L'azione formativa si è concentrata sull'aggiornamento continuo delle diverse generazioni di lavoratori, gettando le basi di un'Academy interna, con l'obiettivo di stabilire un flusso continuo di competenze, tecniche e manageriali, per valorizzare il capitale umano aziendale. È stata strutturata anche una mission aziendale definita, basata sulla digitalizzazione dei processi organizzativi e produttivi e sul rafforzamento dell'employer branding, attraverso un processo di creazione e manutenzione dell'immagine aziendale.



## I risultati raggiunti

A seguito della formazione, l'azienda ha messo a punto una strategia di continuità generazionale incentrata sul futuro, basata sulla crescita aziendale e organizzativa e sostenuta da un sistema di competenze, per la valorizzazione della tradizione conciaria e l'innovazione dei sistemi, dei prodotti e dei metodi di lavoro.

Sono stati acquisiti strumenti di mentoring utili per supportare i dirigenti dal punto di vista organizzativo e tecnico, strutturando un processo efficace di affiancamento per i nuovi dirigenti. Grazie a casi studio e storytelling dedicati, l'azienda ha potuto rileggere le informazioni in chiave analitica e definire una strategia di comunicazione efficace, con supporti digitali di ultima generazione. Gli strumenti di innovazione digitale, introdotti per ogni area aziendale, saranno accompagnati da una strategia didattica di reverse mentoring, con una mappatura delle competenze utile per caratterizzare i ruoli e le responsabilità all'interno dell'organizzazione.

*stre attese iniziali, a conferma della rilevanza che la formazione manageriale assume per le imprese italiane. L'azienda investe sulla sostenibilità e la qualità con il supporto del team di giovani manager, donne e uomini con importanti ruoli strategici in azienda. Rapportandosi con il continuo mutamento delle richieste di mercato, sempre alla ricerca dell'approvvigionamento della materia prima di alta qualità.*

**Rossella De Luca**  
Responsabile HR

## La parola all'azienda

*Il valore più importante per noi di Russo di Casandrino è senza dubbio rappresentato dal patrimonio di know-how della lavorazione conciaria tramandato di generazione in generazione da più di 50 anni. Passione e tradizione ci spingono a portare avanti la tradizione del Made in Italy nel mondo. Per questo motivo il Piano formativo ha permesso alla nostra azienda di porre le fondamenta per favorire un percorso di passaggio generazionale in grado di preservare la cultura e le competenze che la contraddistinguono. La formazione ci ha aiutati ad acquisire nuovi saperi, abilità innovative e strumenti preziosi che ci supporteranno ad affrontare le sfide del futuro. I traguardi raggiunti grazie al percorso affrontato sono in linea con le no-*

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Industria conciaria**



Localizzazione  
**Casandrino (Napoli)**



Dirigenti coinvolti  
**5**



Ore di formazione complessive  
**304**



Durata  
**6 mesi**

ASIS SALERNITANA RETI E IMPIANTI S.p.A.

## Saperi trans generazionali e nuovi Leader digitali per ASIS



Sito web

### L'azienda

Nata nel 1961, Asis (Azienda Speciale Idrica Salernitana) copre 40 comuni aderenti e 50 serviti, per complessivi 63 milioni di mc. annui di acqua. Gestisce circa 500 Km di rete, partendo dalla provincia di Avellino fino a raggiungere da un lato i comuni cilentani e dall'altro la città di Salerno. Ha al suo attivo una proficua cooperazione con altre realtà aziendali del settore idrico nel salernitano, quali Salerno Sistemi (distribuzione di acqua per la città di Salerno) e Ausino (servizio idrico integrato Costa D'Amalfi).

Il nucleo delle opere di derivazione (opere di presa, tubazioni e partitori), è stato nel tempo, oggetto di importanti iniziative di investimento tecnologico e infrastrutturale. L'azienda, infatti, al fine di preservare la risorsa idrica, ha realizzato una serie considerevole di interventi di ammodernamento del sito, per migliorare l'efficienza distributiva, da un lato, e per mantenere la qualità dell'acqua erogata, dall'altro.

Pur operando in un mercato eccezionale, non influenzato dalla logica della concorrenza, Asis ha rispettato e valorizzato il bene con cui ha a che fare e su cui fonda il suo business: l'acqua. Nel tempo si è impegnata in costanti azioni di sviluppo e crescita organizzativa, digitale e tecnica. Analogamente, in ragione dei criteri di trasparenza, confronto e partecipazione del cittadino, ha implementato lo Sportello online dei Servizi che riconosce loro il ruolo di partecipanti alla valutazione qualitativa del servizio offerto attraverso l'accesso alle informazioni aziendali.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Nel 2021 l'azienda ha avviato la mappatura dei processi interni collegata ad un potenziamento in chiave digitale di tutti i workflow. In questo contesto di crescita si è reso necessario avviare un percorso formativo e di sviluppo manageriale, per far fronte ai cambiamenti organizzativi avvenuti a seguito dell'aggiornamento dell'organigramma aziendale. Altro fattore di cambiamento è stato rappresentato dagli effetti dell'emergenza pandemica che ha accelerato l'implementazione di nuove soluzioni di lavoro in remoto e il ripensamento di tutti i processi in chiave digitale, compreso quello della direzione, gestione e sviluppo del personale. A queste sfide si è aggiunta anche quella legata all'alternanza generazionale, con l'introduzione di nuovi dirigenti che saranno scelti tra i talenti interni e andranno a sviluppare le Business Unit nel nuovo organigramma aziendale.

Il Piano formativo si è inserito, quindi, in un contesto di riorganizzazione e in un percorso già avviato da qualche anno riguardante sia gli aspetti tecnici ed organizzativi che l'ammodernamento dei servizi e l'introduzione di nuove figure manageriali.



Gli obiettivi di transizione generazionale e digitale che l'azienda ha inteso raggiungere attraverso la leva formativa possono essere così sintetizzati:

- migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi e delle prestazioni tramite l'industrializzazione dei metodi di lavoro e la riduzione delle attività che non aggiungono valore;
- potenziare il sistema informativo attraverso l'adozione di sistemi di raccolta dati, monitoraggio e reporting digitali;
- governare il cambiamento digitale promuovendo la diffusione di un mindset Lean e Smart;
- far conoscere, condividere e valorizzare tra generazioni di dirigenti la cultura e i valori aziendali;
- sviluppare occasioni di condivisione e diffusione di conoscenze e competenze trans generazionali, volte a favorire processi innovativi e l'evoluzione in chiave digitale.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo ha fornito al dirigente partecipante gli strumenti per diventare un manager formatore in grado non solo di cogliere le implicazioni delle nuove tecnologie digitali all'interno dell'azienda, ma anche di indirizzare i processi in un'ottica di transizione digitale, da un punto di vista tecnico, ma soprattutto organizzativo e umanistico, finalizzando il tutto alla responsabilizzazione e integrazione delle nuove leve e dei futuri dirigenti.

La formazione è stata svolta con il ricorso ad un mix metodologico che ha visto l'alternarsi di project work, role playing e mentoring.

Sono stati realizzati 4 interventi formativi:

### Intervento 1 - PASSAGGI, ORIZZONTI, CRESCITA IN ASIS

Obiettivo dell'azione è stato quello di creare uno strumento su misura per il passaggio di testimone tra le diverse generazioni, con il rafforzamento di un set di competenze funzionali al percorso di crescita all'interno della gerarchia aziendale. Il dirigente è stato supportato da strumenti utili per la costruzione di un piano di job rotation.

### Intervento 2 - PROGRAMMI DI MENTORING

Il secondo intervento ha avuto l'obiettivo di favorire l'acquisizione delle competenze e degli strumenti utili ad un efficace trasferimento della cultura aziendale e dell'esperienza dalla figura senior a quelle dei nuovi dirigenti. Grazie alla strategia di reverse mentoring, i senior sono stati affiancati a loro volta con l'obiettivo di sviluppare nuove competenze "tecniche" e know-how, utili per amplificare un programma di talent retention.

Intervento 3 - I TALENTI PER L'ECCELLENZA E LO SVILUPPO DIGITALE – La terza azione ha sviluppato nuovi processi e modalità di engagement e attrazione di talenti, al fine di arricchire un mindset basato sul digitale. Il dirigente ha imparato a governare ed amplificare strategie e procedure atte a creare un excursus basato su Industria 4.0 e digitalizzazione e a sviluppare competenze dedicate alla costruzione di strategie per il miglioramento del livello di competitività e l'inclusione di nuove professionalità.

### Intervento 4 - CORPORATE ACADEMY DI ASIS

L'ultima azione ha strutturato le condizioni per un sistema permanente di formazione, trasferendo al responsabile HR le competenze necessarie alla creazione di una Academy aziendale. L'intervento è stato strutturato supportando il dirigente nella definizione delle strategie ed utilizzando il

patrimonio di conoscenze aziendali. Con la creazione di una Corporate University si è strutturata anche una mission ben definita, basata sulla digitalizzazione dei processi organizzativi e produttivi che cooperano sinergicamente con i sistemi informativi.

## I risultati raggiunti

Il Piano formativo ha costituito un efficace strumento interno per il reskilling individuale e dell'organizzazione, mettendo a disposizione prodotti concreti per trasferire conoscenze, saperi e valori alle giovani risorse.

Grazie alla formazione il dirigente ha acquisito gli strumenti per: coinvolgere risorse junior ed attivare meccanismi di trasferimento di saperi; elaborare un piano di successione; promuovere un aumento dell'efficienza organizzativa coinvolgendo i talenti junior delle diverse B.U.

In particolare, è stato strutturato un progetto permanente di mentoring e reverse mentoring grazie al quale i dipendenti all'inizio della carriera potranno insegnare nuove competenze ai dipendenti senior. L'azienda si è inoltre dotata di strumenti strutturati di recruiter e retention inseriti in processi di engagement.

## La parola all'azienda

*Il Piano ha rappresentato un'occasione di crescita manageriale importante, che ha impattato positivamente sull'intero ecosistema aziendale. La scelta di metodologie innovative e dalla forte componente esperienziale ha garantito un'efficacia reale della formazione sul nostro Direttore Generale. Per una realtà come ASIS, valorizzare il patrimonio di cultura e know-how maturati nel corso di oltre 60 anni di storia rappresenta un importante punto di connessione tra passato, presente e futuro. Siamo fermamente convinti del valore delle nuove generazioni e dell'importanza di coltivare le competenze dei nuovi talenti per garantire una crescita costante all'azienda. Il percorso di ASIS verso il miglioramento organizzativo continuerà con una maggiore consapevolezza dell'importanza della formazione come motore di cambiamento.*

**Flavio Donatantonio**  
Responsabile HR

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Gas e acqua**



Localizzazione  
**Salerno**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**114**



Durata  
**7 mesi**

UNIFIX SWG s.r.l.

## La generazione “Z” in UNIFIX




Sito web

### L'azienda

L'azienda Unifix, nata nel 1980 a Terzano (BZ), produce e distribuisce viteria, fissaggio, carpenteria legno, prodotti chimici, taglio e misurazione, alle rivendite della ferramenta, edilizia e carpenterie, della grande distribuzione, settore Elettrico ed ITS. Negli anni ha inoltre stretto accordi di partnership con aziende altamente specializzate per la distribuzione in esclusiva su tutto il territorio nazionale di gamme affini alla propria proposta commerciale, per differenziare ed ampliare l'offerta.

Attualmente Unifix è in grado di recapitare in 24/48 ore in tutta Italia la propria merce, fornendo 6.500 rivendite con una rete di 80 consulenti territoriali, 2 area manager e 40 dipendenti nella sede di Bolzano. La filosofia aziendale poggia saldamente su due principi. In primo luogo, l'orientamento al cliente, attraverso un servizio che va oltre la fornitura di prodotti, per includere consulenze commerciali, allestimento, software e formazione continua. In secondo luogo, sul continuo investimento nell'innovazione e nell'evoluzione organizzativa, con un nuovo CRM e l'integrazione di strumenti digitali nei processi commerciali per il contatto e la gestione del cliente.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Unifix è da sempre impegnata nell'evoluzione continua del proprio modello organizzativo e negli ultimi anni ha affrontato un passaggio trasformativo della propria struttura, per molti versi inatteso, che ha richiesto la definizione di un modello completamente nuovo di gestione.

L'azienda ha programmato una massiccia assunzione di giovani millenials o della GenZ, sia per un normale ricambio generazionale, sia per ricoprire posizioni innovative e ruoli apicali. A tale proposito si è reso necessario conciliare due distinti modelli di comportamento lavorativo, al fine di trasferire il bagaglio di esperienze dei senior ai collaboratori più giovani, allineando modalità e strumenti relazionali nel contesto aziendale e sviluppando una funzione di mentoring e reverse mentoring, per creare una dinamica di scambio e confronto positivo tra persone di età diverse che si trovano a lavorare insieme, con competenze tecniche e modelli di comportamento inclusivi.

Il Piano formativo si è posto l'obiettivo di sviluppare le competenze necessarie per la gestione dei giovani talenti, con la programmazione di piani di successione nei ruoli chiave. Obiettivo del percorso è stato anche quello di trasferire alle nuove generazioni la vision, la mission e i valori su key roles, e il posizionamento dell'employer brand aziendale.

### Il percorso formativo

Il percorso formativo si è articolato in 3 moduli. L'azione formativa ha fatto ricorso ad un mix metodologico, alternando contenuti teorici, affrontati in modalità tradizionale di formazione frontale, e contenuti pratici, trasferiti nella modalità del role play e case study, tramite formazione a

distanza, supportata da specifici Learning Objects, con una panoramica sulle soluzioni di data visualization e data management.

**Modulo 1 – MENTORING E REVERSE MENTORING IN UNIFIX:** nel corso del primo modulo, sono stati mappati i principali ruoli dirigenziali in sostituzione nei prossimi anni. È stato quindi presentato un modello di strutturazione della funzione mentoring Unifix, per ognuna delle seguenti fasi: progettazione obiettivi del progetto di Mentoring (bisogno organizzativo); selezione e reclutamento dei Mentor/Mentee; ruolo HR; progettazione percorso formativo e materiale di supporto; gli strumenti di gestione; programmi di Mentoring; il Matching; il rapporto one to one di Mentoring (Mentor – Mentee); l'assistenza in itinere e la valutazione; la condivisione della conoscenza.. È stato presentato l'Active Learning come processo per consentire ai nuovi manager di partecipare al proprio apprendimento, si sono approfondite le funzioni di metacognizione e automonitoraggio. La dirigenza è stata coinvolta in sessioni di Action Learning al fine elaborare piani strategici di azione per migliorare l'attuale suite informativa aziendale.

**Modulo 2 – PIANI DI SUCCESSIONE IN UNIFIX:** durante il modulo sono stati presentati i modelli di valutazione del personale, come standard per identificare le potenzialità dei giovani manager Unifix. Si sono approfonditi gli strumenti di job evaluation, soprattutto per identificare le differenti mansioni che i neomanager dovranno assumere, come un aggregato di compiti, responsabilità e dimensioni relazionali. Per le posizioni esaminate sono stati proposti modelli di valutazione delle competenze in ingresso, come la valorizzazione della performance, i metodi di sviluppo delle competenze a partire dagli obiettivi aziendali, definendo un set di competenze trasversali rispetto all'area vendita. Infine, sono state definite le metriche per gli obiettivi delle funzioni dirigenziali, e il Management by objective focalizzato sulle posizioni



apicali Unifix. La seconda parte è stata dedicata alla valutazione del potenziale e alle metodiche presentate in letteratura: l'assessment center, i questionari, le task force, il colloquio di potenziale psicologico-motivazionale.

**Modulo 3 – ATTRACTION E RETENTION IN UNIFIX:** sono state presentate le caratteristiche delle Strategie di Employer Branding insieme ai metodi e alle attività volte a consolidare relazioni che durino nel tempo, tra dipendente e azienda. Il passaggio è stato realizzato in termini molto concreti, con esempi di best practice di aziende paragonabili per settore e dimensioni, da cui trarre indicazioni e scelte operative. La prima parte ha fornito categorie e criteri di valutazione della realtà in cui opera la dirigenza; ci si è posti le seguenti domande: quali sono attualmente i valori associati al brand da parte dei nuovi manager, che valutazione hanno dello scambio retribuzione-lavoro, e quali sono i fattori immateriali che possono consolidare o indebolire il legame? Nella seconda parte, si è esaminato come sviluppare una strategia finalizzata a gestire, nel medio e lungo termine, la percezione dei neoassunti, futuri lavoratori, e

soggetti interessati e presentato un processo di mappatura che metta in relazione: strategia aziendale, vision, cultura organizzativa e reputazione. Il modulo si è concluso con la mappatura secondo criteri specifici dell'Employer Experience e dell'Employer Branding di Unifix.

## I risultati raggiunti

I principali risultati raggiunti sono riassumibili in:

- definizione di una strategia per favorire il passaggio generazionale, per valorizzare i giovani talenti e i punti di forza dei manager con maggiore anzianità aziendale, in ottica di knowledge sharing;
- allineamento di vision, mission e valori tramite l'identificazione degli elementi più attraenti e premianti e il posizionamento dell'employer brand aziendale.

Il percorso ha prodotto come output gli strumenti di supporto necessari a uno sviluppo più strutturale e duraturo del capitale umano aziendale, quali un "modello di mentoring" come standard di riferimento, con la definizione di obiettivi, strategie di selezione e reclutamento dei Mentor/Mentee, criteri di gestione e valutazione. È stato inoltre redatto un "documento/manifesto dei valori aziendali", con la dichiarazione degli obiettivi e degli impegni assunti dal brand verso i nuovi manager (patto psicologico e assunzione di responsabilità), da condividere internamente e aggiornare periodicamente con le indicazioni delle direzioni da intraprendere, i risultati e i vantaggi per l'impresa. Il terzo output è rappresentato da uno "strumento di analisi del clima e dell'esperienza di lavoratori Unifix", che periodicamente la dirigenza potrà somministrare, per rilevare criticità, buone pratiche e desideri rispetto alla propria attività ed eventuali proposte migliorative.

## La parola all'azienda

*In un momento di forte difficoltà nel trovare il/la candidat\* giusto/a e ancora di più nel fare in modo che i talenti non cerchino la loro "strada" altrove, la formazione erogata ha permesso di fornire gli strumenti per gestire i cosiddetti nuovi millennials, giovani con molta energia e creatività ma molto delicati e volubili, attenti ai valori promossi dalle aziende, al benessere psicologico e al work-life balance. Una generazione per cui risulta difficile delineare abitudini e atteggiamenti comuni. Scopo di questo intervento è stato quello di provare a conoscerli meglio, partendo dalle loro abitudini quotidiane e dalle loro aspettative per il futuro, fino ad analizzare le loro aspirazioni professionali e personali. Un altro obiettivo perseguito è stato quello di far convivere nella stessa organizzazione generazioni diverse con bisogni diversi, con modi di vivere il lavoro diversi, compito non sempre facile.*

**Federica Tonini**

Responsabile sviluppo e formazione

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Piccola**



Settore

**Commercio all'ingrosso di articoli in ferro**



Localizzazione

**Terlano (Bolzano)**



Dirigenti coinvolti

**1**



Ore di formazione complessive

**48**



Durata

**7 mesi**



GESCA s.r.l.

## Leadership femminile e Sistema MBO: anticipare il cambiamento organizzativo in Gesca



Sito web

### L'azienda

Gesca si occupa da 50 anni di consulenza ICT. L'azienda si pone nei confronti dei propri clienti come un acceleratore di innovazione digitale, in grado non soltanto di migliorare processi ed ottimizzare costi, ma soprattutto di progettare percorsi che li rendano capaci di crescere e realizzare i loro obiettivi, assicurandone la competitività sul mercato.

Grazie a partnership consolidate con player internazionali e ad una ricerca continua per individuare soluzioni all'avanguardia, Gesca mette a disposizione dei propri clienti un ecosistema di servizi e tecnologie in grado di rendere concreta e misurabile la loro crescita. I principali partner tecnologici sono Sophos, Citrix, Sistemi, NetApp, Microsoft, Veeam, VMWare, Odoo, Shopify.

L'azienda opera in due ambiti: Applicativo (sistemi ERP, CRM, gestionali) e Tecnologico (infrastrutture, cloud, sviluppo, automazione, sicurezza informatica).

Grazie alle vaste competenze negli ambiti indicati ed ai progetti sviluppati su clienti di ogni dimensione, dalle PMI alle aziende enterprise, Gesca si posiziona sul mercato come partner di rilievo, in grado di supportare le organizzazioni nel loro percorso di digital transformation.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'azienda ha quasi raggiunto il 50% delle quote rosa impiegate in azienda. Credere nel potenziale delle risorse femminili è un tratto distintivo che ha caratterizzato sempre la Direzione, che quest'anno ha avviato la formazione della terza generazione.

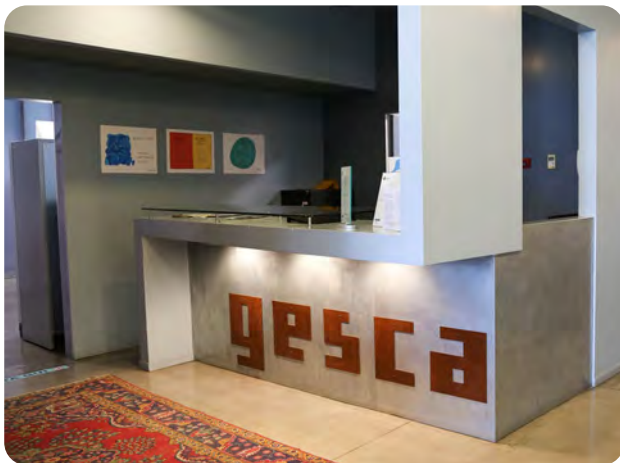
L'iniziativa nasce dall'esigenza di uno sviluppo manageriale, con un focus particolare sulla componente femminile, in grado di guidare il cambiamento attraverso capacità di gestione, analisi e leadership, per rispondere alle istanze del mercato e rendere ancora più competitiva l'azienda.

Il Piano formativo si è posto l'obiettivo di far acquisire alla dirigente coinvolta una modalità di lavoro e di coordinamento delle risorse umane fondata sulla cultura dell'obiettivo, stimolando altresì la cultura del confronto e del feedback continuo, incentivando l'adozione di modelli di azioni e comportamenti in linea con lo scopo e i valori dell'azienda, premiando il merito, le competenze e il raggiungimento dei risultati.

L'iniziativa si è inoltre posta l'obiettivo di stimolare una cultura della valutazione oggettiva attraverso appositi KPI associati ai processi e alle attività correlate agli obiettivi assegnati. Sulla base delle aree di miglioramento emerse nel processo di valutazione sarà possibile definire percorsi formativi e di sviluppo per le risorse del team.

### Il percorso formativo

L'intervento formativo dal titolo "MBO E VALUTAZIONE PROFESSIONALE" è stato fortemente incentrato sulla modalità formativa del learning by doing e training on the job. In tale ottica si è quindi dedicata una prima fase all'approfondimento teorico delle metodologie e dei sistemi di



gestione per obiettivi e dei sistemi di valutazione professionale per passare poi alla concreta messa in pratica all'interno del reale contesto operativo aziendale.

La Dirigente ha dapprima appreso le caratteristiche e gli elementi fondanti di un sistema di valutazione per obiettivi e di un sistema di incentivazione associato alle performance. Terminata questa fase si è passati all'analisi della reale situazione aziendale, comprendendo come definire un set di obiettivi coerente con il piano strategico aziendale e come declinarli tra le diverse funzioni di business.

Completata la parte dedicata al trattamento degli obiettivi di carattere tecnico e alla loro misurazione, altrettanta attenzione è stata posta su come definire obiettivi correlati allo sviluppo di capacità di comportamento organizzativo da parte dei collaboratori ritenute funzionali al ruolo che essi debbono svolgere e a come poterle poi osservare nella loro attuazione. La Dirigente ha quindi appreso e messo in pratica come realizzare un sistema di performance evaluation completo sia della parte relativa agli obiettivi di carattere tecnico che di quella associata ai profili comporta-

mentali. Infine, si sono realizzate delle simulazioni di progettazione, gestione e conduzione di colloqui di assegnazione degli obiettivi e di restituzione del feedback. La Dirigente si è cimentata nella conduzione di colloqui reali con le persone direttamente interessate. I contenuti dell'intervento hanno riguardato: Organizzazione e gestione risorse umane e Welfare aziendale - Indicatori di performance dei collaboratori: efficacia, efficienza, equità, affidabilità e flessibilità - Come definire le prestazioni attese: obiettivi e indicatori di performance - Come definire le competenze del lavoratore - Sistemi premianti e benefit - Il governo dei collaboratori, il lavoro per obiettivi come costruirlo e gestirlo in Gesca - Comunicazione e gestione del feedback - Ascolto attivo - Partecipazione e condivisione - Lavoro di gruppo - Decision making e pensiero strategico.

## I risultati raggiunti

Grazie al Piano formativo resteranno a disposizione dell'azienda, quali output concreti della formazione:

- processo MBO per il Management aziendale e Processo Valutazione Professionale per i Professional (fasi, sotto-fasi, owner, tempi, input, output);
- mappa e descrizione degli elementi caratterizzanti il sistema MBO e quello di Valutazione Professionale (relazioni con le performance individuali e collettive; approccio balanced scorecard; osservabilità, trasversalità, specificità, relazione con kpi, meccanismi di ponderazione; criteri di efficacia; logica s.m.a.r.t.; soglia minima; soglia di over performance; meccanismi di consuntivazione; condizioni di accesso: cancelli e gate);
- architettura del sistema di obiettivi aziendali: classificazione delle funzioni aziendali (business; tecnostruttura;



## La parola all'azienda

*Il progetto formativo "MBO e Valutazione professionale" che ho fortemente voluto per creare un contesto in grado di attrarre e trattenere in azienda le persone più valide e capaci e in questo modo avviare l'evoluzione della nostra cultura organizzativa e del lavoro, si inserisce in un vero e proprio programma strategico di trasformazione per realizzare il cambiamento necessario a mantenere e far crescere la competitività della Gesca in scenari e mercati in continua e rapida evoluzione.*

*I prossimi passi prevedono l'avviamento di un progetto per implementare un Sistema di Sviluppo Professionale fondato sul Job Mapping per garantire il presidio continuativo delle competenze strategiche e il conseguente sviluppo delle risorse. Le imprese crescono quando crescono le risorse, per questo il nostro pay off è "Oltre la tecnologia".*

**Francesca Santori**  
Titolare Gesca srl

staff); associazione dei meccanismi incentivanti (tipologia incentivo, incidenza percentuale);

- template standard scheda MBO;
- template standard scheda Valutazione Professionale;
- documentazione per supportare la Dirigente nell'illustrare il Sistema MBO e quello di Valutazione Professionale a tutto il management e al resto della popolazione aziendale;
- modalità ottimali per definire gli obiettivi delle risorse ed assegnarli in modo chiaro, per gestire la fase continuativa di monitoraggio e controllo durante tutto il periodo di osservazione, per consuntivare il grado di raggiungimento e per restituire il feedback in modo costruttivo.

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**ICT**



Localizzazione  
**Formello (Roma)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**80**



Durata  
**7 mesi**

CLEMENTONI S.p.A.

## Clementoni Diversity Management Program



Sito web

### L'azienda

L'azienda Clementoni nasce a Recanati nel 1963 grazie all'intuizione del suo fondatore Mario Clementoni, che decide di portare in Italia un prodotto fino ad allora sconosciuto: il gioco da tavolo. Clementoni è un marchio sinonimo di creatività, passione, forte attenzione alla qualità e all'educazione, che ha l'obiettivo di aiutare i bambini ad imparare divertendosi, supportandoli nel processo di crescita attraverso il linguaggio che conoscono meglio: il gioco.

L'azienda opera nel mercato del giocattolo sia con canali retail che nella grande distribuzione. La sua mission è quella di favorire la crescita di piccoli e grandi con esperienze di gioco in continua evoluzione, aprendosi a nuove frontiere, nel rispetto della persona e dell'ambiente.

Oggi Clementoni è una realtà industriale di primaria importanza, fortemente proiettata verso i mercati esteri, con filiali commerciali in Spagna, Germania, Francia, Portogallo, Polonia, UK, Turchia, Benelux e Hong Kong. Saldamente radicata sul suo territorio, l'azienda realizza in numero di pezzi l'87% della produzione totale nello stabilimento di Recanati, che si estende su oltre 50.000 mq. Grazie a un know-how unico che la rende competitiva su tutti i prodotti con componentistica di carta e cartone, l'azienda da alcuni anni ha posto in essere un deciso processo di reshoring che le ha consen-

tito di riportare a casa molti processi produttivi precedentemente delocalizzati all'estero.

L'azienda è oggi impegnata a perseguire l'innovazione e la sostenibilità nella propria offerta commerciale attraverso la linea di giocattoli "Play For Future", una gamma di prodotti 100% sostenibili, realizzati attraverso processi che riducono l'impatto ambientale e promuovono l'economia circolare, utilizzando materie prime riciclate e riciclabili.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In termini di governance, Clementoni ha intrapreso un processo di trasformazione organizzativa, basato su una maggiore responsabilizzazione, un forte orientamento al risultato e una spiccata strutturazione dei processi decisionali.

Da qui è derivata la rivisitazione del modello di Leadership, che partendo dai nuovi Valori aziendali (Heritage, Competenza, Rispetto, Passione, Spirito di squadra) si pone l'obiettivo di ispirare i comportamenti del Top Management nelle nuove sfide verso la comunità (filiera responsabile per dare valore al territorio e alle persone), le persone (benessere





prima di tutto: perché insieme si è più forti), l'innovazione (sguardo al futuro per creare giochi unici e straordinari), l'ambiente (promuovere l'ecosostenibilità).

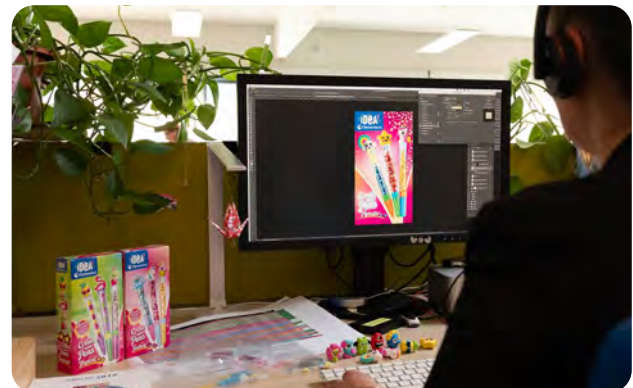
In questo contesto è nato il programma di Talent Coaching al femminile, volto ad ispirare e supportare le donne manager che lavorano in Clementoni nello sviluppo della loro carriera e pensato per ispirare la cultura dell'uguaglianza di genere, ma anche per costruire un luogo di confronto, scambio e approfondimento, fisico e virtuale, su quanto sia importante rafforzare la partecipazione e il protagonismo delle donne in azienda.

L'eterogeneità, accompagnata da un processo di inclusione, permette infatti di migliorare le performance aziendali e di conseguenza, la performance finanziaria con un impatto positivo sulla competitività. Non solo buone pratiche di Diversity & Inclusion (D&I) attraggono talenti, investitori e consumatori, ma coadiuvano anche i processi innovativi e creativi, migliorano il clima interno, valorizzano l'equity di marca e la reputazione dell'azienda, favorendo l'accesso a nuovi mercati. Attraverso questa iniziativa formativa l'azienda ha voluto rispondere alla necessità di promuovere nuovi obiettivi, policy e pratiche per favorire una vera e propria cultura

dell'inclusività, con competenze specifiche sul tema, per trovare soluzioni organizzative coerenti con il contesto aziendale e impatti positivi in termini di condivisione interna dei valori.

Nello specifico, la formazione ha inteso raggiungere i seguenti obiettivi:

- sviluppare nel top management maggiore consapevolezza della responsabilità dell'inclusione, affinché tutti i dirigenti sappiano riconoscere i propri bias cognitivi in modo da prendere decisioni eque e basate su merito e contributo, non influenzate da pregiudizi;
- favorire la diffusione di una leadership inclusiva, basata su capacità di ascolto, consapevolezza dei propri bias, curiosità, intelligenza culturale ed emotiva, propensione alla collaborazione, che implica la volontà cosciente dei manager di mettersi al servizio del team per far emergere i talenti;
- accompagnare le donne dirigenti in un viaggio di scoperta e osservazione delle caratteristiche distintive dei modelli femminili, nei loro risvolti positivi e negativi, per riconoscerle e valorizzarle nel contesto lavorativo di appartenenza.





## Il percorso formativo

Il percorso ha previsto la realizzazione di due distinti moduli formativi:

### Modulo 1 - DIVERSITY MANAGEMENT STRATEGY:

Coerentemente con la D&I Strategy aziendale, la formazione ha contribuito a costruire le basi per la diffusione di una cultura più inclusiva, come driver di crescita professionale e di business. È stato illustrato l'approccio secondo cui valorizzare la diversità è indispensabile per raggiungere gli obiettivi di crescita e sviluppo sostenibile ed è stata approfondita la strategia circolare della D&I che si basa sui principi di Inspire, Inform, Engage. Si tratta di una strategia che prevede l'adozione di un mix piani di azione coerenti che connettono l'impegno dell'azienda verso gli stakeholders (dipendenti, fornitori, clienti, ecc.). Dalla spinta a una caring leadership inclusiva al supporto verso i bisogni di maggiore work-life integration, dai programmi formativi interni ed esterni per il superamento di bias inconsapevoli alla comunicazione istituzionale e social, dalla creazione di communities spontanee interne alla filiera certificata di fornitori che rispettino una policy D&I, dall'inclusione sociale attuata attraverso forme di corporate volunteering all'approccio diversificato per favorire l'espressione individuale.

Le partecipanti hanno acquisito un approccio di business intrinsecamente legato alla sostenibilità, anche per rispondere efficacemente alle sollecitazioni esterne del contesto, provenienti dalle normative del Governo, dal PNRR, dalle direttive europee, con contenuti, tarati sulla specifica realtà aziendale di Clementoni, per sviluppare una prospettiva di crescita inclusiva e sostenibile da applicare nel proprio contesto lavorativo, adottando un linguaggio comune;

### Modulo 2 - TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP COACHING:

attraverso la metodologia del coaching, ogni dirigente ha avuto l'opportunità di migliorare la conoscenza di sé stessa, verso il raggiungimento dei propri obiettivi personali e professionali. L'intervento ha sviluppato 4 macroaree di competenza: interpretare per anticipare e prevedere; guidare (indicare la strada, ma anche motivare e coinvolgere i collaboratori); saper connettere (e non solo coinvolgere); decidere e gestire l'emozione del momento, senza coinvolgere il proprio team nella gestione del trade-off. Grazie allo sviluppo di queste competenze, l'azienda ha avviato un reale processo di cambiamento, per rendere i team autonomi nell'eseguire le proprie funzioni. L'intervento si è focalizzato sullo sviluppo dei seguenti aspetti: Essere guida nei comportamenti adottando una leadership inclusiva; Coltivare un ambiente inclusivo, positivo ed innovativo, con nuove prospettive per gestire il cambiamento; Aiutare il team a condividere le proprie esperienze attraverso l'utilizzo di una comunicazione efficace; Promuovere l'eccellenza nell'operatività (gestire le priorità di business, risolvere problemi e gestire sfide, prendere decisioni in tempo appropriato), nella trasparenza e nell'etica dei comportamenti.



## I risultati raggiunti

A chiusura dell'intervento formativo, gli output concreti a disposizione dell'azienda riguardano i seguenti strumenti:

- 1) LINEE GUIDA per una comunicazione inclusiva, al fine di diffondere la consapevolezza dell'influenza degli stereotipi di genere nel linguaggio, nella comunicazione interna e nelle interazioni quotidiane tra colleghi;
- 2) DASHBOARD per monitorare regolarmente i KPI della D&I (rappresentanza femminile nella leadership, tasso di promozione femminile, genere delle assunzioni, età e background, turnover, engagement, indice di inclusività, ecc.);
- 3) ROADMAP sul percorso da seguire in un'ottica di leadership inclusiva, basata sui seguenti pilastri: garantire la sicurezza emotiva e la libera espressione di ogni collaboratore; accedere alle informazioni e alle risorse aziendali; rimuovere gli ostacoli alla piena collaborazione dei team all'interno dell'organizzazione; utilizzare un linguaggio inclusivo e promuovere iniziative di conciliazione tra lavoro, genitorialità e cura familiare.

Al termine del Pano è stata sperimentata l'adozione dell'INCLUSION IMPACT INDEX, uno strumento digitale semplice ed interattivo, che consentirà all'azienda Clementoni di mappare le proprie politiche di diversità e inclusione in maniera integrata e di misurarne il reale impatto organizzativo in quattro macroaree: governance, capacità di attrarre, sviluppare e valorizzare nel tempo i talenti al femminile.

## La parola all'azienda

*Siamo fortemente convinti che il percorso formativo sul Diversity Management rappresenti una grande opportunità di crescita per le nostre persone e per il futuro della Clementoni. Promuovere la cultura dell'eterogeneità, accompagnata da un processo*

*di inclusione, permette, infatti, di migliorare il clima interno ed i processi innovativi e creativi.*

*Il percorso sulla Transformational Leadership, che abbiamo avviato con il programma di Talent Coaching al femminile, ha permesso alle dirigenti coinvolte di affinare il processo di raggiungimento di obiettivi personali e professionali, ponendosi come driver nel processo di cambiamento, valorizzando i diversi modi nel vedere le cose e coltivando un ambiente ancora più inclusivo che tende alla pluralità e all'ascolto.*

*Le competenze sviluppate rafforzano il percorso, già in atto, di adozione di un modello di leadership ancora più inclusiva, impattando positivamente sul clima nel luogo di lavoro e diffondendo una prospettiva innovativa con l'uso di modalità originali per la gestione del cambiamento in essere, supportando ogni team a condividere le proprie esperienze attraverso l'utilizzo di una comunicazione più efficace e promuovendo un'operatività trasparente ed etica nei comportamenti.*

**Emilio Zampetti**

Chief Human Resources Officer

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Giocattoli - Industria**



Localizzazione  
**Recanati  
(Macerata)**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione  
complessive  
**138**



Durata  
**7 mesi**







fondirigenti



[fondirigenti.it](http://fondirigenti.it)