



Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani
formativi finanziati nel 2023

Competenze per il cambiamento

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



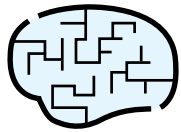
Ore di formazione
complessive
200



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
Grande



Settore
ICT



Localizzazione
Pesaro e Urbino



Dirigenti coinvolti
6



Ore di formazione complessive
92



Durata
12 mesi

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.

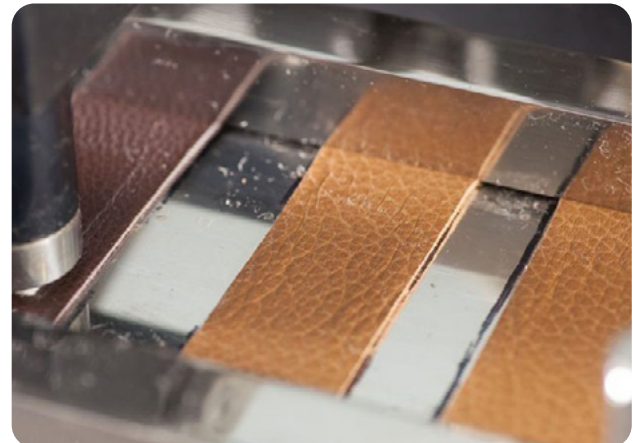
Oltre ai quasi 150 addetti, nella sede principale campana, l'azienda genera un indotto, tra Campania, Toscana, Veneto e Lombardia, territori con i maggiori distretti conciari italiani. Rilevando nel 2009 il marchio ABIP, antica conceria bresciana specializzata nella lavorazione del cavallino e entrando, 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.it