



fondirigenti

Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi
finanziati nel 2022

Presentazione

Con il 2023 Fondirigenti lancia un nuovo prodotto: la selezione delle “migliori esperienze formative” finanziate attraverso il Conto formazione e gli Avvisi.

Si tratta delle iniziative realizzate dai nostri aderenti nel 2022 che si sono distinte per la qualità complessiva dell'impianto progettuale, proponendo attività formative costruite sulle reali esigenze dell'azienda e dei propri manager e che costituiscono un effettivo supporto alla crescita manageriale e competitiva.

Le aziende individuate in questa prima selezione rappresentano una testimonianza concreta di come la formazione sia stata utilizzata dalle imprese per affrontare le diverse sfide che hanno caratterizzato l'ultimo triennio.

A partire da questa prima edizione intendiamo rendere stabile un processo di analisi, valutazione, riconoscimento e diffusione di buone pratiche e modelli innovativi di formazione che possa servire da stimolo per le aziende aderenti, neo-aderenti o non ancora aderenti ad intraprendere un percorso formativo su un tema di loro interesse.

La condivisione delle esperienze formative è un nuovo obiettivo su cui il Fondo sta puntando e attraverso il quale vorremmo favorire un utilizzo più consapevole e strategico delle risorse dedicate alla formazione.

Lo stiamo già facendo con la nostra Open Innovation Library, uno spazio concreto dedicato al knowledge sharing e alla diffusione dei risultati delle attività promosse dal Fondo e intendiamo proseguire questo percorso con uno strumento di orientamento e supporto alla progettazione di percorsi formativi su ambiti attuali e di interesse prioritario per la crescita della competitività.

Questa prima edizione dà il via ad una pubblicazione annuale che si arricchirà ogni anno di nuove esperienze che auspichiamo possano rappresentare dei modelli di ispirazione e replicabilità per la diffusione della cultura manageriale.

Da sempre il nostro impegno è rivolto a promuovere e premiare la qualità e a stimolare una “formazione utile” radicata nei processi aziendali e strettamente connessa alla crescita della competitività.

Il nostro auspicio è che questa consapevolezza si possa rafforzare sempre di più anche rispetto all'impiego delle risorse del Conto Formazione verso ambiti più innovativi e collegati alla “politica industriale”.

Buona lettura!



Marco Bodini

Presidente Fondirigenti

Introduzione

Il documento si articola in 22 schede progettuali che raccontano i percorsi formativi realizzati su 5 ambiti di intervento attuali e prioritari per la crescita manageriale e competitiva delle aziende:

Sostenibilità ambientale e sociale

Proposte formative per supportare le imprese e i dirigenti verso l'adozione e l'implementazione di un modello di crescita efficiente e sostenibile.

Transizione digitale

Interventi formativi per supportare le imprese e i dirigenti nell'introduzione di nuove tecnologie digitali per innovare o riconvertire la propria organizzazione.

Gestione dei rischi e delle crisi

Proposte formative mirate ad accrescere nei dirigenti le capacità di analisi e mappatura dei processi produttivi per prevenire e identificare in itinere l'insorgere di rischi, degli eventi imprevisti e delle crisi che caratterizzano il contesto attuale.

Competenze per il cambiamento

Interventi formativi per supportare le imprese e i dirigenti nella gestione del cambiamento delle modalità di lavoro e nella gestione delle risorse umane.

Marketing e Comunicazione

Proposte formative focalizzate sulle strategie, le metodologie e gli strumenti operativi per innovare la comunicazione di impresa ed il proprio posizionamento sul mercato.

Ogni scheda mette in evidenza un approccio virtuoso nell'impostazione progettuale che parte da una chiara identificazione dei fabbisogni formativi, definisce obiettivi concreti e raggiungibili, propone un percorso formativo personalizzato rispetto al contesto di riferimento aziendale, misura i risultati.

Hanno partecipato a questa prima edizione le seguenti aziende:



Gestione dei rischi



Sogetel Srl

[Sito web](#) 

KPI - key performance indicators



L'azienda

Sogetel è una società informatica che dal 1981 opera nel campo dell'innovazione digitale con l'obiettivo di guidare e migliorare il modo in cui le imprese affrontano il mercato. Nell'odierna economia digitale l'azienda mette a disposizione strumenti ed esperti pronti a risolvere le più complesse sfide di produzione in diversi settori industriali. Attraverso una costante attività di ricerca, progettazione e sviluppo fornisce ai propri clienti soluzioni digitali altamente innovative grazie alle competenze in ambito Blockchain, Artificial Intelligence, Internet of Things, Industry 4.0, Data Consulting, Big Data, Data Streaming.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano nasce per rispondere al periodo di particolare instabilità dei mercati finanziari e di grandi cambiamenti che impongono alle aziende di rivedere il proprio modello di business e di mantenere costantemente sotto controllo tutti gli elementi che mirano a creare valore.

Il comparto economico che riguarda la Sogetel, soprattutto negli ultimi tempi della pandemia dove il digitale ha assunto sempre più importanza, ha imposto tempi velocissimi nei processi decisionali, continui investimenti in innovazione e sviluppo e continui adattamenti al mercato.

L'obiettivo del percorso formativo è stato quello di supportare il management nell'individuazione di strumenti utili alla valutazione degli investimenti e della produttività.



Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato strutturato in moduli centrati sulle richieste specifiche dell'azienda. Sono state utilizzate metodologie didattiche innovative attraverso strumenti di collaborazione e di briefing quali "mentimeter" come strumento di brainstorming e di test delle competenze in ingresso e "mural" come strumento di condivisione di lavagne virtuali per la realizzazione integrata di KPI per singoli processi.

L'azione formativa ha approfondito le conoscenze per la valutazione dei risultati conseguiti per il successo dell'impresa, ovvero:

- la valutazione dei risultati economico-finanziari ricorrendo a indicatori ricavabili dai dati della contabilità generale ed analitica (indicatori di economicità, redditività, di solidità patrimoniale, di liquidità);
- la valutazione dei risultati competitivi espressi attraverso opportuni e specifici indicatori che misurino il "peso" dell'impresa nell'ambito del sistema competitivo in cui opera;
- la valutazione dei risultati sociali che riguardano il livello di soddisfazione dei partecipanti (lavoratori dipendenti, proprietari del capitale di rischio) e il grado di fiducia che l'impresa acquisisce nei confronti degli stakeholders, dei finanziatori, degli esponenti politici, delle organizzazioni di categoria, delle pubbliche amministrazioni.

Sono stati inoltre approfonditi temi relativi alla struttura e valutazione del bilancio di esercizio e alla definizione di KPI strategici con il supporto di un caso applicativo di strutturazione del modello di valutazione della performance.

I risultati

I partecipanti hanno acquisito maggiori competenze sul ciclo di pianificazione, programmazione e controllo (controllo di gestione) in ottica PDCA (plan-do-check-act). Hanno, inoltre, acquisito competenze specifiche sui criteri per costruire un set di KPI efficaci partendo dalla process analysis e lavorando prioritariamente sui processi primari attraverso la loro scomposizione fino ad elaborare indicatori "customizzati" per presidiare interi processi gestionali. È stato realizzato un database di partenza da completare per l'inserimento degli indicatori chiave per singolo processo definendone le modalità per il calcolo, le fonti, le responsabilità, la periodicità di controllo e l'analisi grafica.

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
ICT



Localizzazione
Roma



Dirigenti coinvolti
3



Ore di formazione complessive
67



Durata
2 mesi

Urbani tartufi Srl

[Sito web](#) 

Supply chain management evolution 2021



L'azienda

La Urbani Tartufi opera da sei generazioni nel campo della produzione e distribuzione dei tartufi. Fin dal 1852 le vicende dell'azienda si sono intrecciate con quelle della comunità di appartenenza, la Valnerina, con la quale esiste un forte rapporto economico e sociale. Oltre alla sede storica di Sant'Anatolia di Narco, in provincia di Perugia, dove operano circa 150 addetti, l'azienda conta 14 sedi, sia in Italia che all'estero, dove la società è presente in molte delle principali città del mondo. Il posizionamento strategico di mercato e l'estensione verso la grande distribuzione organizzata hanno consentito all'azienda di contenere gli effetti negativi della crisi internazionale, con impatti negativi limitati in termini di fatturato e, in particolare nei segmenti di mercato a più alto valore aggiunto, una flessione contenuta della domanda. Negli ultimi anni l'azienda, caratterizzata da una forte tradizione familiare, ha intrapreso un processo di rinnovamento, con l'individuazione di nuovi driver di crescita che hanno portato alla revisione del proprio modello di governance e all'introduzione in azienda di una nuova figura dirigenziale, esterna alla famiglia, nel ruolo di Direttore Generale.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

I limiti e le restrizioni imposte dal periodo di emergenza pandemica hanno generato nel comparto alimentare un aumento della complessità della filiera di approvvigionamento e distribuzione, creando, tuttavia, anche nuove ed interessanti opportunità di crescita.

All'interno di questo scenario di riferimento, l'azienda avvertiva la necessità di ottimizzare i propri processi aziendali e il loro coordinamento, mantenendo costantemente sotto controllo tutti gli elementi che mirano a creare valore e aumentando sia la propria flessibilità operativa sia la capacità di valutare investimenti e produttività.



L'obiettivo del Piano è stato quello di supportare il management nello sviluppo di competenze in ambito di Supply Chain in grado di migliorare la configurazione dei processi logistico-produttivi dell'intera filiera, l'integrazione tra le funzioni aziendali e il controllo dei processi attraverso il monitoraggio di KPI significativi per il corretto utilizzo delle risorse finanziarie.

Il percorso formativo

Il percorso formativo, composto da sei moduli didattici, ha accompagnato il management aziendale nello sviluppo della supply chain interna, partendo dalla sua configurazione generale e dal sistema delle relazioni con clienti e fornitori per rendere più forte l'integrazione tra le funzioni aziendali e i partner di filiera, verificando gli aspetti più strettamente legati alla grande distribuzione organizzata. Inoltre, sono stati approfonditi metodi e strumenti per coordinare, monitorare e controllare i processi logistici produttivi attraverso l'adozione di un sistema di KPI in grado di favorire una efficace valutazione degli impatti delle prestazioni e il corretto utilizzo delle risorse finanziarie.

L'azione formativa è stata realizzata attraverso l'alternanza di lezioni di approfondimento e momenti di affiancamento on the job che hanno consentito un clima dinamico e interattivo, in cui i dirigenti hanno avuto la possibilità di applicare quanto appreso direttamente ai processi aziendali.



I risultati

Con il supporto del docente, i dirigenti hanno messo a punto strumenti operativi e di gestione della Supply Chain caratterizzati da una struttura "open" incrementale, customizzata nelle sue diverse fasi sulle specifiche caratteristiche dell'azienda. Sono state elaborate delle Linee Guida, in cui sono state raccolte le best practice interne per favorire la condivisione del know how aziendale. Lo strumento, inoltre, favorirà l'analisi dei rischi delle prestazioni logistiche ed economiche nelle diverse filiere di approvvigionamento consentendo una valutazione più efficace delle scelte operative e strategiche. Inoltre, sono state acquisite competenze specifiche sui criteri per costruire un set di KPI efficaci attraverso la scomposizione dei processi primari e l'elaborazione di indicatori "customizzati" per presidiare interi processi gestionali.

La parola all'azienda

Un'occasione formativa stimolante e coinvolgente che non si è limitata a fornire nozioni teoriche, seppur fondamentali, ma ha approfondito metodi e strumenti applicativi con un impatto concreto sui processi aziendali. Un'opportunità per rivalutare tematiche che, pur essendo in azienda relativamente recenti, come la logistica e i magazzini, l'attuale congiuntura economica ci presenta in una veste inedita imponendoci la necessità di un approccio nuovo e, per quanto possibile, scevro da consolidate consuetudini. Un percorso formativo che si è sviluppato attraverso l'utilizzo di metodologie esperienziali, quali, ad esempio, il business game, modalità formative non particolarmente diffuse tra le PMI e che invece, si rivelano essere un ottimo alleato dell'apprendimento.

Il Direttore Generale



Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Alimentare



Localizzazione
**Sant'Anatolia
Di Narco (Perugia)**



Dirigenti coinvolti
3



Ore di formazione
complessive
216



Durata
8 mesi

Sostenibilità



Sea Marconi Srl

[Sito web](#) 

Idrogeno verde per le smart granular communities: La tecnologia Sea Marconi per una svolta di Sostenibilità con i piccoli impianti di gestione



L'azienda

Sea Marconi Technologies opera dal 1968 nei settori chiave dell'energia e dell'ambiente, con soluzioni sostenibili per la gestione di trasformatori e altre apparecchiature elettriche riempite con fluidi isolanti. Il core business dell'azienda è fornire soluzioni per la gestione del ciclo di vita (LCM) di trasformatori elettrici, fondamentali nella produzione, distribuzione e utilizzo di energia. Nonostante le forti difficoltà dovute alla pandemia, l'azienda non ha mai perso di vista il suo obiettivo finale: implementare un modello di crescita economica e di investimenti rispettoso dell'ambiente, privilegiando l'uso di fonti di energia pulita e rinnovabile, investendo nella ricerca di componenti e modalità di lavoro che forniscano risultati performanti, nuovi e sostenibili.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo fa parte di un'iniziativa più ampia che coinvolge anche l'azienda Sea Marconi Envirotech Italia, appartenente allo stesso gruppo aziendale, finalizzata ad attuare un programma di investimenti per entrare nel business del bioidrogeno trasformando un problema comune, la gestione di una quantità crescente di rifiuti, in opportunità attraverso la generazione di energia a favore di piccole comunità.

L'obiettivo, particolarmente sfidante, ha posto il gruppo aziendale nella necessità di approfondire la propria stabilità gestionale e finanziaria per individuare le condizioni e i requisiti richiesti da un ampliamento così significativo del proprio business. Si è reso necessario, quindi, avviare un processo di efficientamento, che ha coinvolto le figure direttive in un'analisi condivisa dello stato attuale delle due società e nella definizione di una pianificazione strategica e finanziaria comune.

Il Piano formativo ha consentito di potenziare competenze tecniche, economiche e finanziarie effettuando una mappatura dei processi reali, modellizzando lo stato attuale delle aziende e individuando azioni correttive, inefficienze, potenziali rischi di malfunzionamento.



Il percorso formativo

Il percorso formativo si è articolato in tre interventi:

- due giornate di formazione dedicate all'esame della realtà esistente, in cui sono stati valutati aspetti strategici, organizzativi, legali ed economici, con particolare riguardo all'individuazione dei rischi derivanti dall'avvio di una nuova linea di prodotto;
- cinque sessioni di approfondimento in aula sui temi dell'idrogeno, con un'ampia parte che è stata riservata alla fattibilità tecnica e al benchmark fra le soluzioni al momento più performanti sul mercato e quelle che Sea Marconi potrebbe sviluppare;
- tre giornate di training in cui si sono state pianificate le azioni strategiche, operative e i loro effetti economico-finanziari mettendo a punto implementazioni contestualizzate sulle caratteristiche e le necessità dell'azienda.

L'approccio metodologico è stato caratterizzato dall'alternanza di sessioni di approfondimento teorico, svolte con modalità d'aula e moduli operativi in Action Learning, finalizzati all'elaborazione dei prodotti della formazione.

I risultati

Come prodotti concreti realizzati a valle della formazione si segnala la stesura di:

- un Piano di progetto TO BE, utile per definire un nuovo Business Plan con l'individuazione degli obiettivi, degli schemi di flusso, di analisi costi-benefici, di ROI e rischi;
- linee guida per l'implementazione del progetto idrogeno, con la pianificazione delle azioni da avviare, delle risorse coinvolte, dei tempi e delle responsabilità;
- un diagramma di Gantt per monitorare costantemente le attività.



La parola all'azienda

Il Piano si è ben inserito in un contesto in cui l'azienda aveva già un progetto preciso ed avviato. È stato utile poter interagire con esperti di settore che hanno potuto verificare e avallare la strategia dell'azienda. Estremamente positivo il network che circonda intorno al Fondo e che permette ad aziende e a professionisti che non si conoscono, di poter fare rete tra di loro.

Michela Tumiatti
HR Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Energia e Ambiente



Localizzazione
Torino



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
96



Durata
8 mesi

Planetek Italia Srl

[Sito web](#) 

Green management



L'azienda

Planetek Italia, nata nel 1994, è oggi uno dei principali operatori nazionali nel settore dell'informatica applicata alla gestione territoriale. Fornisce soluzioni per l'utilizzo e la valorizzazione dei dati geospaziali, lungo tutte le fasi del ciclo di vita dei medesimi: acquisizione, archiviazione, gestione, analisi e condivisione, operando in molti campi di applicazione, che spaziano dal monitoraggio ambientale e del territorio, all'open-government e alle smart cities, arrivando alle missioni scientifiche e di esplorazione planetaria. L'azienda ha ricevuto molti riconoscimenti, tra i quali l'European EO Services Company of the Year Award ricevuto dai membri della EARSC per l'incessante impegno nei settori Spazio ed Earth Observation. Ad aprile 2021 Planetek Italia ha acquisito lo status di Società Benefit, compiendo un ulteriore passo avanti nel percorso orientato a raggiungere gli obiettivi di sviluppo economico attraverso modelli di business basati sull'etica, la tutela dell'ambiente e del territorio.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

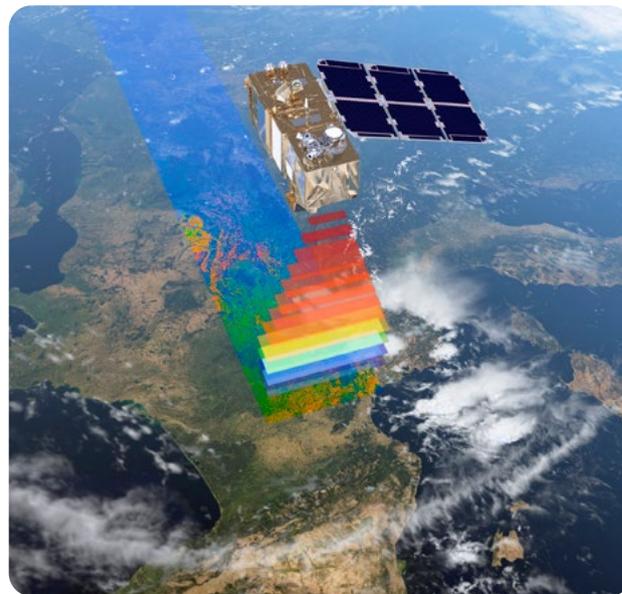
L'adozione dello status di società Benefit ha rappresentato il risultato più recente conseguito da Planetek Italia lungo la strada del potenziamento di una strategia sostenibile caratterizzata prima dall'adozione (nel 2008) di un sistema di gestione ambientale conforme alla Norma UNI EN ISO 14001:2004 e al regolamento CE n.761/2001 (EMAS), poi dall'adeguamento delle procedure allo standard SA8000 per la responsabilità sociale, infine dall'adesione al Club delle Imprese per la Cultura di Confindustria e alla Costellazione Apulia (un consorzio di imprese pugliesi che si confrontano su nuovi modelli di sviluppo sostenibile).



Attraverso il Piano formativo Planetek Italia ha inteso rafforzare il suo impegno nel perseguire un modello di impresa generativa, che mette in primo piano il benessere delle persone e dell'ambiente in cui opera. Nello specifico si è deciso di sviluppare l'altra faccia della sostenibilità, dedicata agli indicatori che devono essere presidiati e comunicati all'esterno. Obiettivo generale dell'azienda è stato quello di arricchire le proprie attività di rendiconto verso gli stakeholder con informazioni di carattere non finanziario. Questo richiede innanzitutto l'identificazione di indicatori di prestazione ed aree oggetto di comunicazione, nonché una preparazione, anche di carattere culturale del management responsabile dell'impostazione generale dei modelli organizzativi e gestionali dell'azienda.

Il percorso formativo

- L'azione formativa si è svolta in parte in presenza, in parte in FAD, favorendo l'interazione fra i partecipanti sia all'interno dell'ambiente di lavoro, sia in una dimensione più informale e rilassata quale quella che connota l'home working. I dirigenti partecipanti hanno potuto simulare casi reali attraverso i quali si sono misurati non soltanto con l'assunzione di decisioni e lo sviluppo di strategie utili a condizionare lo sviluppo dei processi in chiave sostenibile, ma anche con la rendicontazione su temi specifici e rilevanti per loro, in ottemperanza al principio di materialità che governa la redazione della dichiarazione non finanziaria. Nel corso dei laboratori, è stata inoltre effettuata, in maniera partecipativa, un'attività di assessment organizzativo, al termine della quale, sono state redatte delle linee guida aziendali per la stesura della dichiarazione non finanziaria (DNF).



Il percorso è stato strutturato in 4 moduli tematici strettamente aderenti alle caratteristiche dell'azienda e alla sua storia:

- modulo 1: dedicato alla sostenibilità e alla strategia aziendale per creare valore, ha approfondito i temi degli investimenti socialmente responsabili (SRI) e della gestione delle performance ESG;
- modulo 2: incentrato sul tema dell'impresa sostenibile, favorendo l'analisi accurata di risk, governance e processi operativi che la connotano;
- modulo 3: rivolto al reporting non finanziario (bilancio di sostenibilità, bilancio integrato e DNF).
- modulo 4: incentrato sulla strategia di sostenibilità ambientale nelle aziende.

I risultati

A chiusura del Piano il management ha acquisito la completa autonomia nell'utilizzo dei principi che governano la redazione del bilancio di sostenibilità e della DNF, dei criteri attraverso i quali ricercare nuove professionalità specializzate sui temi della sostenibilità in grado di supportare progetti green, delle strategie comunicative più efficaci verso mercati e investitori, delle tecniche di monitoraggio dei fondi europei e delle procedure di accesso ai medesimi, dei parametri ai quali uniformare lo sviluppo delle performance sostenibili per il conseguimento della certificazione B-corporation.

È stato prodotto un manuale di best practice relative al percorso formativo così da rendere concreti e costantemente fruibili i temi trattati in aula. Si tratta di linee guida in cui sono fornite indicazioni rispetto al processo aziendale di contesto, alle attività da svolgere ed ai tempi entro i quali attuarle per la redazione della documentazione di carattere non finanziario, alle funzioni coinvolte e all'impatto che tali azioni avranno sull'organizzazione.

La parola all'azienda

Trainare l'intera organizzazione in un percorso virtuoso di sostenibilità richiede competenze approfondite e conoscenza di strumenti di misurazione e valutazione. Non c'è un solo settore produttivo che possa ignorare questi temi, ognuno deve fare la sua parte e deve farla con consapevolezza. La formazione del management e, a cascata, dell'intera organizzazione è un passaggio chiave e non può rinviabile.

Vincenzo Barbieri
Dirigente CMO



Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
ICT Aerospazio



Localizzazione
Bari



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
128



Durata
8 mesi

Ciro Paone SpA

[Sito web](#) 

Sustainable Luxury Approach in Ciro Paone Spa



L'azienda

L'azienda Ciro Paone opera nel settore del Made in Italy e negli anni si è fatta largo nel settore dell'abbigliamento sartoriale di lusso. Ideatrice del brand Kiton, tra i più esclusivi nel panorama della moda maschile, l'azienda fa parte di un Gruppo che raccoglie controllate dirette e indirette operative in Europa, America del Nord, Asia, Paesi Arabi. Ciro Paone ha il suo stabilimento produttivo principale ad Arzano, in provincia di Napoli, dove operano 400 unità specializzate nella realizzazione di capispalla, pantaloni, giacche e camice sartoriali. L'azienda è caratterizzata da una dimensione "familiare", puntando al pregio delle materie prime e all'artigianalità ricercata nei prodotti che confeziona.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Nel 2020, l'avvento dell'emergenza pandemica ha avuto impatti non trascurabili sulle stime di sviluppo di Ciro Paone, anche in termini di fatturato, spingendo il management non solo a rivedere nell'immediato logiche, processi e strumenti di lavoro per far fronte a difficoltà operative contingenti (es. discontinuità produttiva, di approvvigionamento e distribuzione logistica; incertezza economica e trasformazione dei

modelli di consumo) ma anche a cogliere l'occasione per intervenire in maniera coraggiosa e prospettica sul proprio modello di business. Alla luce di un ulteriore cambiamento epocale all'interno dell'azienda, ovvero la morte del suo storico fondatore, Ciro Paone, il management è stato chiamato ad un impegno senza precedenti: porre le basi del brand Kiton del futuro, il nuovo kitonismo. In questo quadro si iscrivono le evoluzioni del contesto manifatturiero che l'azienda sta registrando e interiorizzando, legate in particolare al tema della sostenibilità, intesa nella sua accezione di asset determinante per lo sviluppo economico, sociale e ambientale.



Questo percorso di formazione ha avuto lo scopo di intercettare le traiettorie di innovazione e inserirle appieno nell'ambito del processo produttivo: a partire dai sei dirigenti in formazione l'azienda punta a dotarsi degli strumenti per candidarsi tra i brand ambasciatori della MODA Made in Italy che sono caratterizzati da un'attenzione particolare nei confronti dell'ambiente e dell'equità sociale.

Il percorso formativo

La formazione, indirizzata a diverse funzioni aziendali, ha raggiunto obiettivi specifici in base all'area di appartenenza dei dirigenti. Per l'Area Amministrazione e Finanza è stata predisposta una formazione specifica che stimolasse l'acquisizione di capacità di integrazione dell'ESG nella prassi finanziaria e amministrativa. Per l'Area Risorse Umane e IT la formazione è stata incentrata sulle strategie di engagement del personale sul tema della sostenibilità ambientale. Per l'Area Produzione e Logistica/Magazzino la formazione è stata incentrata sull'acquisizione di strumenti per la definizione di una strategia di integrazione della sostenibilità in riferimento al comparto produttivo e di approvvigionamento.

La strutturazione del percorso ha previsto quattro interventi realizzati con un approccio interattivo/relazionale-induttivo (action learning, project work), indirizzato a favorire un apprendimento pratico, basato sul processo esperienziale di ciascun partecipante e sulla ricerca e l'attuazione di soluzioni concrete.

- modulo 1 “Sustainable mindset & change management: kick-off and debriefing”: caratterizzato da un momento di presentazione del progetto formativo seguito dalla rilevazione e condivisione delle aspettative da parte dei partecipanti e l'introduzione dell'argomento centrale, la sostenibilità presentata come nuovo asset valoriale;
- modulo 2 “Politiche ambientali: il commitment delle risorse umane e il green digital process evaluation”: si è focalizzato sul tema della sostenibilità ambientale rivedendo le prassi operative e comportamentali e il sistema di misurazione delle performance professionali, in particolare: le strategie di engagement e gestione della resistenza al cambiamento; le strategie di survey interne con l'obiettivo di sollecitare la partecipazione attiva al cambiamento; la strategia delle 3P (Planet, People and Profit) e l'approccio ESG; le proposte per incentivare i comportamenti green sulla valutazione delle performance;
- modulo 3 “Analisi di sostenibilità dei processi produttivi e di approvvigionamento”: ha analizzato le tecniche di analisi dei processi di approvvigionamento e dei processi di produzione in ambito sartoriale individuando le aree aziendali in cui applicare un miglioramento in termini di sostenibilità; le tecniche di colorazione e trattamento dei tessuti a ridotto impatto ambientale; il Lyfe Cycle Assessment del prodotto sartoriale, proponendo l'utilizzo di software specifici;
- modulo 4 “Finanza sostenibile e bilancio aziendale: nuove strategie e indicatori di performance”: ha approfondito le premesse teoriche utili all'integrazione degli aspetti di sostenibilità ambientale, sociale e di governance nella valutazione degli investimenti, in particolare: fondamenti di finanza sostenibile in cui ci si è focalizzati sulle definizioni, le strategie e gli scenari di mercato coerenti con la realtà e le caratteristiche del brand Kiton; integrazione dell'ESG nella prassi finanziaria e amministrativa; panoramica dei principali prodotti di finanza sostenibile: l'OICR, gli investimenti a impatto, i green bonds e i social bonds.; approfondimento sugli impatti normativi e regolamentari: la fiduciary duty e le regole di trasparenza applicabili nei mercati target del Brand; proposta di una struttura di raccolta dati per la definizione ottimizzata del bilancio della sostenibilità.

I risultati

A conclusione dei percorsi formativi sono stati realizzati i seguenti output:

- un nuovo Piano di comunicazione aziendale che integra il principio della sostenibilità all'interno del panel valoriale e della vision aziendale;
- un vademecum delle politiche ambientali con l'individuazione di comportamenti attesi e di strumenti green digital che entreranno a far parte del nuovo sistema di misurazione delle performance professionali;
- nuove linee guida aziendali in cui sono stati ridefiniti i parametri per la selezione e la qualificazione dei fornitori, gli indicatori per l'eco-efficientamento dei processi interni;
- la definizione di indicatori ESG in ambito fiscale, necessari al fine di migliorare i parametri relativi al bilancio di sostenibilità aziendale.

La parola all'azienda

Allo scopo di diffondere l'eleganza e lo stile in tutto il mondo, la nostra missione è essere il brand preferito dai sofisticati intenditori di ogni generazione. C'è una storia in ogni cucitura, sotto ogni piega, tra le trame di ogni tessuto. Ci sono le mani, il cuore, la passione e l'esperienza di chi ama il proprio lavoro e ha scelto di realizzare i sogni. Kiton significa sartoria, tradizione, bellezza. Per fare tutto questo occorre la maestria dei sarti e le competenze del nostro management. Un lavoro di squadra che va alimentato sistematicamente attraverso la formazione di tutte le aree aziendali.

Raffaella Paone

HR Director
Ciro Paone Spa

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Abbigliamento Tessile



Localizzazione
Napoli



Dirigenti coinvolti
6



Ore di formazione complessive
156



Durata
6 mesi

Smeg SpA

[Sito web](#) 

Progettare il piano di comunicazione etico-sostenibile per Smeg



L'azienda

SMEG è una family business italiana che produce elettrodomestici dal 1948.

Il Brand SMEG, con oltre 70 anni di storia industriale alle spalle, è un marchio globale, ben sintetizzato dal pay off "tecnologia che arreda", è presente e distribuito in tutto il mondo tramite filiali commerciali, uffici di rappresentanza e una capillare rete di distributori.

Il Gruppo SMEG progetta e realizza elettrodomestici che si distinguono per il design innovativo pensati anche per arredare gli spazi del quotidiano.

Il Gruppo SMEG propone una cultura d'impresa che attribuisce un'attenzione estrema alla qualità, al design coniugato al contenuto tecnologico, all'efficienza energetica ed alla riduzione dei consumi, è riconosciuto a livello internazionale come una punta d'eccellenza del Made in Italy.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'attenzione all'ambiente ed alla sostenibilità è parte integrante dei valori e della cultura aziendale; l'azienda ha perfezionato l'iter volontario della certificazione ambientale ISO 14000 a fine 1999 per poi proseguire l'iter volontario con la certificazione safety & health secondo lo standard anglosassone OHSAS ISO 18000 nel 2005, per poi estendere al sistema produttivo di Gruppo questa stessa logica, seguendone tutti i successivi aggiornamenti normativi.

La sostenibilità come salvaguardia dell'ambiente costituisce valore primario ampiamente tradotto in impegno dell'azienda per la progressiva riduzione delle emissioni in atmosfera, per il monitoraggio degli scarichi idrici con graduale azzeramento degli inquinanti, per l'eliminazione dai prodotti di materiali e sostanze ad impatto ambientale elevato, per una gestione dei rifiuti volta ad ottimizzarne il recupero tramite riciclo ed a ridurne l'impatto ambientale, per l'impegno verso soluzioni energetiche rinnovabili e o ad alta efficienza.

A queste azioni si aggiunge la costante ricerca di soluzioni non invasive e rispettose dell'ambiente circostante per i propri insediamenti produttivi con la cura di edificare a scopo produttivo una % ridotta delle superfici disponibili e di gestire e salvaguardare in logica green la parte prevalente.

Il Piano nasce dall'esigenza di individuare le migliori modalità per comunicare e promuovere il prodotto agli stakeholder interni ed esterni all'azienda con la finalità ultima di generare ulteriore vantaggio competitivo, aumentare brand awareness e brand equity.

Il percorso formativo

Il percorso è stato customizzato rispetto ai bisogni di SMEG, al livello di sviluppo delle competenze dei dirigenti in formazione e agli obiettivi strategici attesi. Il progetto si è strutturato in tre moduli tra loro sequenziali e integrati nello sviluppo dei contenuti:

- modulo 1 “La sostenibilità in Smeg”: ha affrontato l’analisi dello stato dell’arte (AS IS) e definito i confini della nuova situazione auspicata (TO BE) rispetto all’informazione e comunicazione sulla sostenibilità. È stato inoltre approfondito il sistema valoriale che è alla base delle scelte di sostenibilità di SMEG e il messaggio che si intende trasmettere a clienti e stakeholder;
- modulo 2 “Analisi competitiva e di mercato”: ha sviluppato le competenze per individuare le caratteristiche e i comportamenti del cliente tipo del prodotto sostenibile e per definire un Piano di comunicazione sociale;
- modulo 3 “Piano strategico di marketing etico e comunicazione in Smeg”: ha sviluppato le competenze strategiche per la definizione del Piano di sviluppo delle azioni di Marketing etico e di Comunicazione sostenibile.

La metodologia adottata ha favorito il continuo confronto e dibattito tra i manager dei vari dipartimenti.

Durante le ore svolte a distanza sono stati presentati case history e testimonianze ed è stato condiviso il metodo da utilizzare per l’implementazione dell’analisi competitiva.

I risultati

Gli incontri formativi hanno reso possibile una maggiore integrazione e dialogo tra i vari dipartimenti e funzioni coinvolti nella formazione, maggiore e più ampia/profonda comprensione del tema etico sostenibile e delle relative implicazioni per la competitività di SMEG.

È stata elaborata una metodologia di approccio al tema della sostenibilità con dettaglio per ogni step delle analisi da effettuare.

È stato altresì elaborato un documento di presentazione che include: - analisi competition rispetto alle tematiche di sostenibilità - assessment qualitativo del posizionamento attuale di Smeg rispetto alle tematiche etico-sostenibili - linee guida strategiche e next step concreti per la messa a terra delle stesse.

La parola all'azienda

Il percorso svolto, arricchito da case history e testimonianze proposte dalla docenza, con il costante adattamento dei contenuti al contesto di riferimento Smeg, sia interno che esterno, ha favorito la sedimentazione di una maggior consapevolezza sull'importanza di intraprendere un percorso integrato di sostenibilità e sul ruolo fondamentale che riveste in questo la comunicazione, verso l'organizzazione, il mercato ed il consumatore, quale veicolo di sostanza, coerenza e impegno a supporto di una strategia di sviluppo sostenibile.

Gli spunti di riflessione emersi durante gli incontri si sono rivelati una proficua occasione di confronto e dibattito interno, poi effettivamente sfociati in un concreto ripensamento a tutto tondo dell'approccio aziendale e di Gruppo al progetto di sostenibilità, con la consapevolezza che coerenza, responsabilità ed una politica concreta, fondata sui piccoli passi quotidiani e sull'impegno, potranno favorire un crescente riconoscimento, con la conseguenza di un progressivo maggiore accostamento tra valori di Sostenibilità e SMEG.

La Direzione aziendale

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
**Guastalla
(Reggio Emilia)**



Dirigenti coinvolti
6



Ore di formazione
complessive
336



Durata
8 mesi

Fashion Box SpA

[Sito web](#) 

Sostenibilità ed etico sociale come leva per il rilascio ambientale aziendale

REPLAY

L'azienda

Fashion Box è il Gruppo italiano a cui fa capo il brand Replay divenuto nel corso degli anni leader in campo internazionale nella creazione e nella produzione di denim. L'attenzione del Gruppo per la ricerca e la flessibilità garantisce il suo essere sempre al passo con i tempi in un mercato in continuo cambiamento, sfruttando il connubio tra vasta esperienza e know-how avanzato che costituisce il valore intrinseco dei capi prodotti. Per questo molti degli investimenti aziendali sono focalizzati sulla ricerca stilistica e tecnologica dei materiali e delle tecniche produttive, con particolare attenzione al rispetto dell'ambiente e all'ecosostenibilità.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo si inserisce all'interno di un più ampio progetto avviato dall'azienda e finalizzato all'adesione al Sustainable Apparel Coalition (SAC), Gruppo che si impegna nella promozione della responsabilità ambientale e sociale lungo tutta la catena di vendita e di distribuzione nei settori di abbigliamento, calzature e tessuti, con un significativo vantaggio competitivo per l'azienda.

Con l'adesione al SAC, le aziende entrano a far parte di un gruppo composto da numerosi brand, retailer e produttori a livello globale, oltre a governi, organizzazioni ambientali non profit e istituti accademici, che si impegnano congiuntamente per migliorare la sostenibilità della catena di distribuzione nei settori di abbigliamento, calzature e tessuti.

Il percorso formativo ha consentito all'azienda di definire una visione condivisa di sostenibilità adottando un approccio comune per misurare e valutare le prestazioni sostenibili dei propri prodotti evidenziando le priorità di intervento e le opportunità per promuovere l'innovazione tecnologica, in ottica di sostenibilità, e implementare nuovi modelli di business.



Il percorso formativo

L'intervento formativo, caratterizzato da un approccio metodologico di tipo applicativo, ha consentito alle due partecipanti di sviluppare competenze manageriali e specifiche per mappare i processi aziendali e valutare gli impatti ambientali, etici e sociali della produzione aziendale. La formazione ha fornito metodi e strumenti per individuare specifici KPI in grado di misurare le performance aziendali in ottica di sostenibilità, approfondendo sia gli aspetti relativi alla rendicontazione all'interno del bilancio aziendale e sia quelli legati alle attività di comunicazione, interna ed esterna, per diffondere e promuovere i risultati conseguiti.

Le attività formative si sono svolte con l'utilizzo di coaching e training on-the-job, favorendo momenti di condivisione e sperimentazione di modelli operativi, immediatamente utilizzabili dai partecipanti nel loro contesto di business. Inoltre, sono stati presentati case history di successo, con esempi presi da realtà affini all'azienda, per stimolare soluzioni calibrate sul contesto di riferimento di Fashion Box.

I risultati

Il Piano formativo ha consentito di ottenere dei risultati tangibili, attraverso la costruzione di prodotti concreti che rimarranno a disposizione dell'azienda. In particolare, durante le attività formative sono stati individuati degli specifici KPI di misurazione delle performance aziendali oltre ad essere state elaborate delle Linee Guida interne per valutare gli aspetti ambientali, di sicurezza, etica e qualità. I due strumenti consentiranno al management di sviluppare nel lungo periodo un sistema di gestione in grado di promuovere la responsabilità ambientale e sociale lungo tutta la catena di vendita e distribuzione dei prodotti.



La parola all'azienda

Fashion Box e Fondirigenti collaborano in maniera concreta e produttiva da diversi anni, con l'obiettivo di innovarsi e migliorarsi sempre, grazie a progetti sperimentali rivolti alle figure che guidano il processo di crescita attraverso il cambiamento.

In particolare, con il Piano "Sostenibilità ambientale ed etico sociale come leva per il rilancio aziendale", si intendeva mettere al centro i temi della sostenibilità e dell'innovazione, perseguiti attraverso comportamenti etici e trasparenti, con la finalità di sensibilizzare e creare maggior consapevolezza dell'impatto di un agire responsabile, rendendo ognuno di noi ambasciatore dei valori che contraddistinguono la nostra azienda.

Reduce, Rethink, Replay è il nostro motto: innovarci riducendo il nostro impatto ambientale attraverso nuovi processi e materiali, ripensando al nostro impegno di responsabilità sociale e ambientale ed estendendolo ai clienti interni ed esterni, preservando tradizione, stile e qualità dei nostri prodotti.



Human Resources Director

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Moda



Localizzazione
Asolo (Treviso)



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione
complessive
112



Durata
8 mesi



Marketing e Comunicazione



Argo Logica Srl

[Sito web](#) 

Digital program



L'azienda

Costituita nel 2009, Argo Logica è un vendor e system integrator che offre soluzioni e servizi ICT nel mercato italiano, fornendo consulenza in termini di progettazione, analisi, sviluppo e gestione di applicazioni in diverse aree dell'Information Technology con particolare focus sull'area ERP. Nel 2020 Argo Logica ha deciso di investire nell'acquisizione di Polaris Informatica con l'obiettivo di affermarsi come realtà consolidata nel settore dei Servizi Informatici rafforzando la propria posizione sul mercato con un trend di crescita sempre in costante aumento. Nella volontà di accrescere la propria copertura presso il mercato delle PMI, nel 2021 ha acquisito anche la società Kelematica. I grandi cambiamenti nel mondo del lavoro derivanti dall'emergenza pandemica, che richiedono forti investimenti nella trasformazione digitale, hanno aperto nuove sfide e opportunità di business che Argo Logica intende cogliere sviluppando la propria presenza anche sui territori del centro e del Sud Italia identificando nuovi canali di vendita e nuove collaborazioni.

Da rilevare le partnership siglate prima con Gyala, poi recentemente anche con SicuraNext (società torinese di Cybersecurity) con cui la società affronterà le nuove tematiche legate alla sicurezza informatica che la modalità ormai predominante del lavoro smart agile richiede sempre di più.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Per poter governare una realtà aziendale sempre più strutturata e complessa ed affrontare le sfide dei prossimi anni, ad inizio 2021 è entrato nello staff del CEO, un nuovo Responsabile dell'Area Marketing & Business Development, incaricato di visionare l'operatività generale, sviluppare nuovi mercati, territori e partnership, investendo in maniera più decisa sugli aspetti di marketing e comunicazione.

Il Piano formativo si è posto l'obiettivo di potenziare le competenze necessarie a sviluppare una strategia di Digital Marketing B2B capace di indirizzare meglio l'azienda all'interno del contesto in cui opera, raggiungendo con maggiore efficacia gli obiettivi di fatturato e curando l'evoluzione del portafoglio prodotti in base ai trend del mercato di riferi-

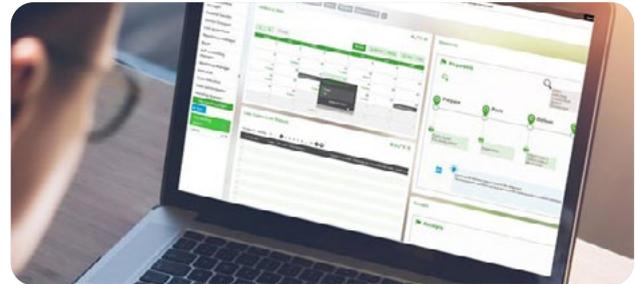


mento. La formazione conseguita ha consentito di identificare ed adottare strumenti di digital marketing e metodologie operative per qualificare maggiormente l'immagine ed il posizionamento sul mercato dell'azienda e delle sue soluzioni migliorando al contempo la soddisfazione del cliente e la condivisione con il mercato dei numerosi casi di successo che la Società sta conseguendo con soddisfazione ed orgoglio.

Il percorso formativo

L'intervento formativo, fortemente customizzato sulle caratteristiche di Argo Logica, ha coinvolto il Dirigente responsabile Marketing & Business Development e due figure chiave dell'area commerciale, che hanno partecipato in qualità di uditori. I contenuti formativi, trattati secondo le più avanzate tecniche di Design Thinking, si sono focalizzati sulle più recenti competenze in ambito di Digital Marketing per individuare un piano di azione rapido ed efficace e definire una propria strategia commerciale su misura. La formazione ha fornito tecniche e strumenti per l'analisi e la valutazione del posizionamento strategico aziendale, valorizzando gli elementi di forza sia del brand che dei prodotti e dei servizi afferenti al portafoglio d'offerta della società.

È stato adottato un approccio metodologico misto con l'alternanza di sessioni di approfondimento teorico, attraverso l'esame degli scenari esistenti e dei principali trend di riferimento, delle metodologie e delle best practice, e di moduli di tipo esperienziale, realizzati con lo studio di casi concreti, simulazioni e l'elaborazione di un project work finale.



I risultati

Al termine della formazione l'azienda si trova a disporre di:

- un documento descrittivo della nuova strategia di Marketing Digitale, completo di indicazioni specifiche per aumentare la propria brand reputation e migliorare il proprio posizionamento attraverso i social media e di KPI per misurare i risultati delle strategie messe in atto;
- un Road Map Template in grado di facilitare l'esecuzione del Piano di Digital Marketing con l'indicazione delle fasi di sviluppo, del cronoprogramma e delle figure coinvolte con le relative responsabilità;
- una mappatura delle tecnologie e degli strumenti di Digital marketing già a disposizione dell'azienda, con l'indicazione dei tool da introdurre/integrare per la raccolta, l'analisi e la segmentazione dei dati e delle informazioni relative ai clienti;
- un'analisi SWOT del Brand, identificando punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce per poi definire azioni mirate per migliorare la reputazione aziendale;
- un Piano editoriale social media partendo dall'analisi di:
 - buyer & decision maker da raggiungere con l'attività sui social
 - obiettivi della social media strategy
 - canali corretti da presidiare
 - risorse e competenze a disposizione.

La parola all'azienda

Grazie al prezioso contributo di Fondirigenti, abbiamo potuto identificare e beneficiare di un interessantissimo corso di formazione indirizzato all'acquisizione dei più recenti strumenti di marketing B2B ed analisi di mercato che in azienda mancavano, riuscendo a valorizzare ed indirizzare meglio la nostra pluriennale esperienza nell'ambito della gestione ed implementazione di soluzioni ERP e relative piattaforme collegate (MES, finance, produzione, vendite, crm, billing, etc). Grazie alle competenze acquisite, abbiamo attuato azioni concrete che hanno portato ad un aumento delle opportunità di business, raggiungendo una platea più ampia e mirata di potenziali nuovi clienti. La docente che ci ha seguito si è dimostrata particolarmente professionale e competente nel trasmettere le nuove tendenze del settore del web marketing, ricettiva nel fornire una risposta alle nostre richieste, cordiale, coinvolgente e dinamica. Oggi, grazie al percorso formativo svolto, riusciamo ad indirizzare concretamente ed in maniera molto più efficace la nostra proposition sul mercato, attraverso i più recenti strumenti di marketing digitale e rispondendo in maniera più efficace alle tematiche predominanti della transizione digitale del mercato delle PMI.

Paolo Baldisserri
Legale Rappresentante



Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

Media



Settore

ICT



Localizzazione

Milano



Dirigenti coinvolti

1



Ore di formazione complessive

48



Durata

8 mesi

Pensarecasa Srl

[Sito web](#) 

Digitalizzare ed innovare i processi commerciali e di vendita attraverso la realtà virtuale in Pensarecasa

pensarecasa.it
La sogni, la vivi

L'azienda

Pensarecasa, azienda italiana caratterizzata da una filiera produttiva e commerciale interamente Made in Italy, opera da oltre un decennio nel settore dell'arredamento distinguendosi per l'alta qualità delle sue proposte di arredo e per il suo approccio consulenziale in grado di fornire un supporto qualificato nella progettazione degli ambienti d'arredo, con la presenza di professionisti in tutti i punti vendita del territorio nazionale. Tali caratteristiche distintive hanno consentito all'azienda di guadagnarsi margini crescenti di mercato con trend positivi di crescita equilibrata e costante, che tuttavia, hanno avuto un'interruzione con l'avvento dell'emergenza sanitaria, che ha fortemente penalizzato il settore del Mobile. Contestualmente, l'azienda, fortemente orientata all'osservazione dei bisogni dei clienti, ha intuito come i mutamenti apportati dalla pandemia possano trasformarsi in una nuova opportunità di innovazione e sviluppo per l'impresa.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo nasce dall'esigenza dell'azienda di innovare i processi commerciali e di vendita interni, attraverso l'applicazione di forme evolute di digitalizzazione, del customer journey del cliente e della realtà virtuale, strumento capace di attrarre l'attenzione dei nuovi clienti sempre più digitali, grazie alla creazione di un'esperienza immersiva di fruizione del prodotto finale, modalità unica e totalmente nuova sul mercato del mobile nazionale.

Attraverso la formazione si intendeva sviluppare le competenze della partecipante in ambito di digitalizzazione per potenziare le possibilità commerciali del canale digitale e innovare la relazione con il cliente offrendo un servizio di consulenza di interior design in 3 D, in grado di distinguere la proposta commerciale dell'azienda dagli altri competitor del settore. La formazione ha consentito di acquisire conoscenze, metodi e strumenti in grado di massimizzare le vendite, arricchire e valorizzare la capacità interna di risposta ai cambiamenti della domanda e del mercato nell'ottica dell'Open Management.



Il percorso formativo

L'intervento formativo si è articolato attraverso l'erogazione di 3 moduli:

- modulo 1 "Innovare la Digital Customer Experience tramite la realtà virtuale": l'intervento si è focalizzato sull'analisi delle nuove tendenze e best practices digitali nel settore del mobile, con un focus specifico sull'analisi della Digital Customer Experience nel settore dell'arredo e delle esigenze legate alla multicanalità rispetto all'obiettivo dell'integrazione dell'esperienza in negozio e di quella digitale, consentendo al dirigente di prendere confidenza con il mondo della realtà virtuale e di comprenderne potenzialità ed impatto sul settore dell'arredamento, anche grazie all'esplorazione degli output di presentazione immersiva;
- modulo 2 "Digitalizzare il Customer Journey con la realtà virtuale: la creazione delle presentazioni immersive e dei virtual tour": l'intervento ha consentito di acquisire tecniche e metodologie per ideare presentazioni immersive in realtà virtuale di impatto emotivo per il cliente, per progetti d'arredo dedicati e per presentazioni di collaborazioni in grande scala, sviluppando le competenze per operare in autonomia rispetto alla realizzazione di output iniziali, dal configuratore 3D fino alla creazione di tour virtuali. Si sono, inoltre, esaminati gli effetti positivi e l'efficacia del marketing indiretto ottenuti in realtà operative dello stesso settore, sia rispetto al tasso di chiusura delle vendite sia in termini di immagine dell'azienda;

- modulo 3 "Digitalizzare il Customer Journey con la realtà virtuale: la personalizzazione delle presentazioni immersive e la creazione "Modello" di Pensarecasa": l'intervento ha permesso al dirigente di elaborare dei modelli di presentazioni immersive con Virtual Tour, utilizzando funzionalità innovative per la personalizzazione della presentazione e differenti opzioni di customizzazione del livello di interattività per individuare la combinazione ottimale e costruire output funzionali alle caratteristiche del proprio target di clientela e degli obiettivi di business aziendali.

La formazione, realizzata con l'alternanza di lezioni tradizionali, metodi esperienziali, action learning e affiancamento on the job, ha permesso un adeguato approfondimento degli aspetti teorici e applicativi, coinvolgendo in modo attivo il partecipante attraverso la diretta sperimentazione degli strumenti proposti durante le attività didattiche, tramite l'utilizzo di software di progettazione e devices digitali.





I risultati

Grazie al Piano formativo il Dirigente ha sviluppato le competenze necessarie per avviare in azienda un processo di digitalizzazione dell'esperienza d'acquisto tramite la realtà virtuale, con impatti positivi di medio e lungo periodo sullo sviluppo della strategia aziendale. Nel dettaglio sono state acquisite conoscenze, metodi e strumenti software e di progettazione per elaborare un modello di presentazione immersiva, approfondendo anche le tendenze e le dinamiche di acquisto del settore arredamento, con un focus specifico sui mutamenti nelle abitudini e preferenze intervenuti nel canale digitale con l'avvento della pandemia. Durante la formazione il dirigente, grazie al supporto della docenza, è riuscito a modellizzare una prima proposta di software, personalizzata sulla base delle caratteristiche specifiche dell'azienda e del proprio target di clientela, in modo da poter realizzare una versione pilota da testare per poi essere applicata in tutta la filiera commerciale.

La parola all'azienda

Ritengo che il corso mi abbia aiutato ad avere una visione più chiara di cosa chiede il cliente in termini di consulenza d'arredo. La consapevolezza che un cliente ricerca è quella in cui gli sia chiaro cosa stia acquistando anche in termini di spazio, praticità e movimento, non solo di estetica. La virtualizzazione di un progetto di arredo, con l'ausilio di strumenti innovativi quali i virtual tour interattivi è estremamente importante per fornire al cliente questa consapevolezza, e l'impatto emotivo di una presentazione ad effetto come questa sicuramente aiuterà anche i consulenti ad aumentare la possibilità di chiusura di progetti in preventivo. La tecnologia avanza e la presentazione immersiva diventa sempre di più un efficace strumento di supporto alla vendita, che unito alle competenze tecniche potrà fare davvero la differenza nel mercato della vendita di arredamento per la casa.

Il Direttore Generale

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Arredamento



Localizzazione
Pesaro e Urbino



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
200



Durata
8 mesi

Transizione digitale





CFS Europe SpA

[Sito web](#) 

L'approccio 4.0 in CFS Europe



L'azienda

CFS EUROPE è un'azienda attiva nella produzione e commercializzazione di prodotti chimici, in particolare catecolo e idrochinone (due composti della famiglia dei fenoli) prodotti presso lo stabilimento di Ravenna. Dal 2011 è controllata al 100% dalla Società indiana Camlin Fine Sciences Ltd. È il principale fornitore mondiale di fenoli e suoi derivati, che produce con una tecnologia proprietaria. Un team di 57 persone gestisce un impianto di produzione completamente automatizzato. L'ultimo biennio ha visto l'azienda impegnata nella realizzazione di una nuova unità produttiva dove vengono prodotte miscele liquide e solide di prodotti per l'industria alimentare e mangimistica. L'azienda svolge attività di R&S sia internamente che in collaborazione con unità di ricerca esterne e università.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La crisi economica, aggravata dal Covid-19, ha costretto l'azienda a rivedere molti dei presupposti su cui veniva fondato il modello di Business e di conseguenza processi, organizzazione e applicazioni possibili delle nuove tecnologie. Si è quindi evidenziata la necessità di continuare ad intervenire sui processi produttivi in ottica Agile e Lean (approccio

Lean TPM) per eliminare vincoli, sprechi ed ostacoli alle attività, in modo da creare flussi sempre più snelli e reagire efficacemente allo shock delle oscillazioni della domanda e delle forniture di materie prime. Per un'azienda come CFS Europe è infatti vitale essere in grado di garantire rapidità, flessibilità, affidabilità, rispetto delle date di scadenza concordate, con livelli di qualità eccellenti e aumentare progressivamente la propria resilienza, così da poter soddisfare anche le nuove attese dei clienti.

È in questo scenario che il Direttore di stabilimento ha iniziato già da tempo a focalizzare l'attenzione sul "mondo 4.0" e le sue applicazioni.

Obiettivo del Piano è stato quello di supportare il management nella riorganizzazione dei processi produttivi e nell'impostazione di un piano organico per la transizione verso Industria 4.0. Grazie alla formazione svolta la CFS Europe



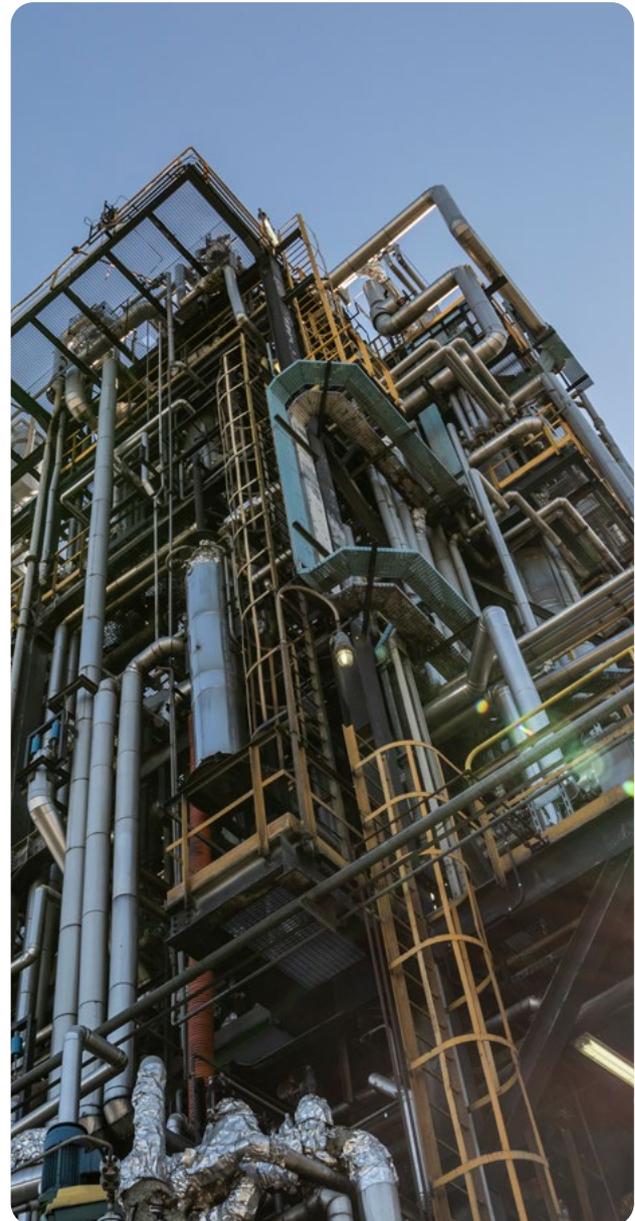
spa ha inteso sviluppare un approccio concreto in ottica Lean Manufacturing e Total Productive Maintenance (TPM) per la gestione della produzione, della pianificazione e della logistica così da poter garantire la Business Continuity e al contempo conciliare ed efficientare la produzione a lotti e a commessa.

Il percorso formativo

L'intervento formativo, customizzato sulla base delle esigenze dell'azienda CFS EUROPE, ha permesso di riprogettare i processi aziendali, attraverso l'introduzione di metodologie e strumenti Lean, propedeutici all'integrazione di tecnologie e strumenti digitali. Sono stati erogati 3 moduli integrati e tra loro consequenziali:

- modulo 1: efficientare il processo produttivo attraverso una riduzione degli sprechi, in termini sia di tempi che di costi ed ottimizzare la manutenzione degli impianti con l'applicazione delle metodologie TPM;
- modulo 2: mappare i processi ed evidenziare le criticità dell'attuale flusso produttivo, definire un set di indicatori per monitorare lo sviluppo del progetto e misurare i livelli di spreco per poter controllare l'efficacia del piano di miglioramento;
- modulo 3: Project Work per impostare un progetto pilota su un impianto, con l'obiettivo di estendere successivamente il modello a tutta l'azienda.

Per quanto riguarda le metodologie, le ore di aula sono state integrate con ore in modalità blended sincrona. L'attività formativa è stata supportata da esercitazioni e casi studio di impianti chimici che hanno adottato gli stessi strumenti.



I risultati

La formazione ha consentito l'elaborazione di un Piano 4.0 articolato su 3 livelli: strategico, tattico ed operativo, in cui figureranno eventuali investimenti per l'implementazione. Inoltre, è stato identificato e sviluppato un primo progetto pilota ove sperimentare concretamente quanto appreso, con l'individuazione dei maggiori punti critici nei processi, nei quali andare ad intervenire per l'eliminazione degli sprechi. Per monitorare gli impatti del Piano di efficientamento, è stato realizzato un set di indicatori atti a monitorare: reazioni perse, rese, efficienza impianto, fermi impianto. Infine, grazie all'introduzione di metodologie di TPM sarà possibile rivedere il piano di manutenzione e definire un piano di addestramento e un vademecum per gli operatori con le nuove procedure di manutenzione.



La parola all'azienda

Analizzare i dati e le performance di processo con un approccio orientato alla gestione predittiva ci ha permesso di evidenziare gli sprechi e pianificare azioni di miglioramento. Grazie all'implementazione di un modello pilota abbiamo potuto apprendere i concetti base dell'analisi dati e l'uso di software di business intelligence. Il risultato sarà il punto di partenza per un progetto di intelligenza artificiale che coinvolgerà tutta l'organizzazione aziendale.

Sauro Passeri

Direttore di Stabilimento

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Chimico



Localizzazione
Ravenna



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
88



Durata
8 mesi

Meccanica Veneta Srl

[Sito web](#) 

Digitalizzare la produzione in Meccanica Veneta: riorganizzazione strategica dell'area operations



MECCANICA
VENETA

L'azienda

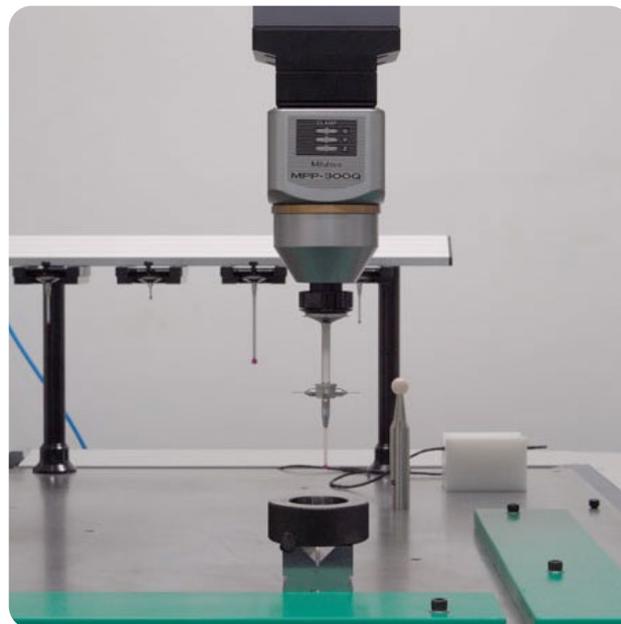
Meccanica Veneta opera nel campo della meccanica dal 1977 con l'obiettivo di soddisfare una crescente domanda qualitativa nella produzione di componenti speciali. Grazie alle sue produzioni innovative, soddisfa le richieste di molteplici aziende dei più diversi settori produttivi aventi in comune elevate esigenze di qualità e servizio. Oggi l'azienda vanta importanti clienti in tutto nel mondo, sia nel territorio europeo sia extra europeo, personale altamente qualificato, elevate capacità produttive e di controllo della qualità, grazie anche al supporto delle tecnologie all'avanguardia che ha a disposizione.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'impatto del Covid-19 ha segnato il mercato in cui opera l'impresa per calo di volumi e produzione, ma l'azienda ha registrato un calo decisamente inferiore rispetto alla media:

alcuni settori di destinazione, infatti, non hanno subito danni dall'emergenza sanitaria perché "primari" (es. la produzione di componenti di alta precisione per il settore medicale/farmaceutico). Tuttavia, la situazione complicata di shortage dei materiali e il continuo aumento del costo delle materie prime ha portato le aziende del settore metalmeccanico a sostenersi solo se dotate di una buona liquidità o immobilizzo a magazzino in entrata. La discontinuità della Supply Chain ha dato una spinta decisiva all'azienda verso la riorganizzazione dell'intero flusso di valore, da monte a valle attraverso un Piano di digitalizzazione dei processi produttivi e organizzativi in ambito operations.

Il Piano formativo si è posto quindi l'obiettivo di fornire un insieme di concetti, strumenti e soluzioni che consentiranno a Meccanica Veneta di riorganizzare il plant, adottando una visione aggiornata dei dati.



Il percorso formativo

L'intervento formativo si è articolato in tre moduli:

- modulo 1 "Digital Operation management: best practice overview": è stato dedicato all'utilizzo della robotica in ambito industriale, approfondendo la funzionalità e l'idoneità per i processi produttivi coinvolti, i vantaggi e l'innovazione che può portare all'interno della realtà aziendale. Sono poi stati introdotti i concetti base dell'Intelligenza Artificiale e del Machine Learning e il relativo utilizzo in ambito industriale;
- modulo 2 "Efficientamento operations tramite metodologie, tecniche e tools digital smart": sono stati ripresi i concetti di Industry 4.0 per poi approfondirli su esempi applicativi e su come alcune tecniche di data analytics e machine learning possano essere impiegate in diverse realtà industriali per interpretare dati di produzione, implementare tecniche di controllo qualità del prodotto e mettere a punto nuovi modelli di predizione;
- modulo 3 "Redesign del processo produttivo in ottica digital smart factory": sono state analizzate, studiate e condivise metodologie digitali strutturate per aumentare l'efficienza, ridurre i costi e migliorare il servizio al mercato. Sono state, quindi, applicate metodologie digital lean per poter permettere all'azienda di monitorare le performance aziendali in tempo reale con lo scopo finale di "ridisegnare" il plant evoluto in ottica di digitalizzazione dei processi.

Tutti e tre i moduli sono stati integrati e supportati dall'utilizzo di una piattaforma dedicata attraverso cui il dirigente, tramite un accesso personale, ha potuto visionare di volta in volta gli output prodotti ed essere sempre allineato, anche a distanza, con il lavoro prodotto in azienda. La modalità formativa utilizzata è stata frutto di un mix bilanciato di lezioni, presentazione di best practices attraverso esempi reali sul campo e role playing.

I risultati

Il Piano formativo ha permesso di riorganizzare il plant attraverso una visione attualizzata dei dati forniti in tempo reale che rispetti sia la realtà dei mercati che il time to market.

Nello specifico, è stato messo a punto un sistema definito e condiviso di programmazione della produzione; sono stati sviluppati modelli di simulazione degli scenari di produzione; è stato condiviso un sistema di analisi per la proiezione della performance produttiva ed è stato messo a terra un modello di elaborazione simulativa che permetta di dimensionare la struttura produttiva aziendale e dei rapporti con i fornitori.





La parola all'azienda

Ishikawa Kaoru diceva "Fate in modo che diventi un'abitudine discutere i problemi basandosi sui dati e rispettando i fatti che essi dimostrano". La digitalizzazione mette a disposizione una grande quantità di dati, ma sta a noi, esseri umani, analizzare le evidenze per trovare i fatti che questi dimostrano. La formazione sul campo consente di implementare la strumentazione necessaria per la propria azienda e lo specifico processo produttivo al fine di far sì che la mole di dati che può essere raccolta tramite le nuove tecnologie diventi un tesoro di informazioni utili al miglioramento dei processi e in ultima analisi del risultato aziendale.

Gianluca Baldussi
General Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

Media



Settore

Metalmeccanico



Localizzazione

Rubano (Padova)



Dirigenti coinvolti

1



Ore di formazione
complessive

59



Durata

8 mesi

GMG SpA

[Sito web](#) 

Smart factory plant transformation in GMG: riorganizzazione strategica dell'area operations



L'azienda

G.M.G., azienda italiana da oltre 40 anni nel settore della produzione di minuterie metalliche, realizza componenti tecniche di precisione e si presenta come una solida realtà italiana nei settori elettromeccanico, elettrodomestico, illuminotecnico, automotive.

Attraverso la progettazione in co-design o su specifiche concordate con i clienti, l'azienda è rivolta ad una crescita continua nei mercati internazionali con l'obiettivo di diventare partner affidabile per le forniture di prodotti a catalogo e personalizzati.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano nasce come una risposta alle esigenze di un mercato caratterizzato da andamenti altalenanti e poco prevedibili e prosegue un percorso finanziato da Fondirigenti nel 2019 sul miglioramento dei processi esistenti in ottica lean. Con questo nuovo percorso formativo l'azienda ha deciso di

approfondire le metodologie in ambito di digital lean per consentire al management di poter monitorare le performance aziendali in tempo reale, di saper interpretare i dati in entrata e di utilizzarli per simulare l'andamento dell'azienda a fronte di determinati eventi.

L'azienda si è infatti trovata più volte, e nell'arco di poco tempo, a dover ottimizzare il proprio programma schedulato (in alcuni casi anche giornalmente) ed ha quindi sempre esercitato in modo empirico un governo di produzione versatile senza però raggiungere l'efficienza necessaria a mantenere il trend obiettivo della Direzione. La proprietà ha così ritenuto necessario riorganizzare i principali processi interni dando come focus prioritario la gestione del plant in ottica smart e digitalizzandone il flusso informativo.



Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato strutturato in 2 azioni volte a creare una strategia di disegno di digitalizzazione modulare e scalabile in modo integrato con la strategia aziendale:

- modulo 1 “Efficientamento operations tramite metodologie, tecniche e tools Digital Smart”: è stato approfondito il concetto di 4.0 attraverso lezioni teoriche, attività pratiche e interattive tramite piattaforma LMS (learning management system) riportando esempi pratici di altre realtà aziendali che utilizzano alcune tecniche di data analytics e machine learning. In questa prima fase sono stati messi a punto modelli di predizione per sensori virtuali per poter formulare prodotti e la loro manutenzione preventiva e da qui sono state introdotte tecniche e metodologie evolute per la virtualizzazione dei sistemi produttivi e logistici. Sono state inoltre analizzate le nozioni introduttive di software specifici per poter costruire modelli simulativi e dinamici del sistema produttivo e logistico con particolare attenzione ad una ottimizzazione del flusso dei materiali. Particolare attenzione è stata posta al digital twin di sistema produttivo e logistico per analizzare nuove tecnologie di indoor tracking che risultano essere preziose per il tracciamento del flusso dei materiali in impianti industriali;
- modulo 2 “Re-design del processo produttivo in ottica Digital Smart Factory”: sono state approfondite le metodologie digitali per aumentare l'efficienza, ridurre i costi cercando di apportare competenze strategiche e innovative per poter ottimizzare le attività produttive di GMG. Il dirigente è stato coinvolto in un'analisi approfondita di ciascun processo per poter individuare eventuali inefficienze, colli di bottiglia e incrementare le potenzialità.



Le attività sono state erogate con una metodologia blended, parte in presenza e parte in FAD sia sincrona sia asincrona, con l'ausilio di una piattaforma LMS che ha permesso di acquisire gli output, la documentazione e i semilavorati prodotti durante tutto l'intervento.

I risultati

Il Piano ha consentito all'azienda di orientare scelte e soluzioni verso l'automazione Industry 4.0 che possano soddisfare il time to market imposto dai clienti grazie allo studio di sistemi di movimentazione interna dei materiali funzionali alla riduzione delle tempistiche di attraversamento dei prodotti.

Sono state analizzate e ricercate soluzioni digitali per la gestione della versatilità richiesta in produzione cercando di soddisfare gli indicatori di performance per la gestione della flessibilità in armonia con le performance economiche. Si è quindi arrivati all'elaborazione di una “strategia digital smart factory” tramite la quale è stata realizzata una Value Stream Mapping con l'obiettivo di fotografare com'era lo stato dei

processi operations, evidenziare gli sprechi e trovare azioni di miglioramento integrando dei tools digitali.

È stato realizzato un sistema di digital smart factory management, per poter implementare una visione nuova e diversa dai modelli tradizionali ed è stato sviluppato un nuovo documento per la pianificazione di investimenti tecnologici, il Digital Smart Plan.

Grazie all'affiancamento on the job si è potuto realizzare un sistema di analisi per la proiezione delle performance produttive e un modello di simulazione degli scenari di produzione per trovare quello più adeguato all'azienda.

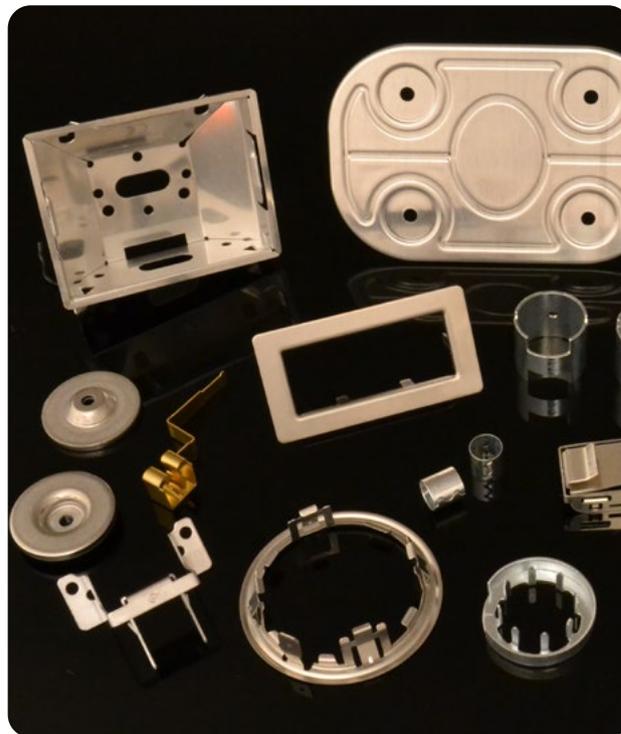
La parola all'azienda

La fabbrica intelligente (Smart Factory) rappresenta una grande opportunità per l'impresa manifatturiera che crede nell'innovazione come elemento distintivo della sua leadership. È una trasformazione in ottica Fabbrica 4.0 che va oltre l'automazione più tradizionale, contemplando un sistema completamente connesso, flessibile e intelligente in grado di generare anche nuovi modelli di business.

Efficienza, sostenibilità e resilienza sono obiettivi importanti per qualsiasi azienda, ma che possono essere perseguiti solo avendo a disposizione le informazioni giuste, dove e quando servono.

Uno dei modelli più moderni di Smart Factory che sta impattando il mondo manifatturiero, su cui crediamo e che sta rivoluzionando il modo di vedere le cose, è la capacità di generare profitti vendendo ai clienti servizi a valore oltre che prodotti industriali. Valorizzare l'area dei servizi dell'impresa manifatturiera è un approccio strategico, spinto dalla necessità di adattamento dell'azienda al cambiamento di comportamento dei clienti, dove l'evoluzione dell'organizzazione è attuabile e supportata dal modello di fabbrica intelligente.

Ing. Alessandro Favarato
Direttore Generale



Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Cartura (PD)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
56



Durata
8

Pattern SpA

[Sito web](#) 

Pianificazione Data Driven e Open Management in Pattern S.p.a.



L'azienda

Pattern è un'azienda in forte espansione che opera nella progettazione, ingegneria, sviluppo, prototipazione di linee di abbigliamento per i più prestigiosi marchi top di gamma (nei segmenti sfilate e prime linee uomo e donna). A questa attività affianca anche un business di realizzazione delle collezioni per alcuni importanti player del fashion e del lusso, oltre che per il proprio brand "Esemplare", utilizzando un network di fornitori e di façonisti in Italia e all'estero.

Grazie agli investimenti realizzati Pattern è oggi in grado di supportare i propri clienti dal bozzetto dello stilista fino alle fasi di produzione del capo finito, configurandosi come player di riferimento nel settore dell'alta moda Made in Italy, capace di realizzare oltre 30 diverse collezioni a stagione per le linee uomo e donna per molteplici brand, con il contributo professionale di 170 addetti.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il vertice aziendale ha promosso un processo di verticalizzazione delle attività all'interno dell'azienda, dalla progettazione ed ingegneria alla realizzazione dei capi, per efficientare la gestione del ciclo produttivo, sostenuta da investimenti in digitalizzazione realizzati a partire dal 2020 e finalizzati a promuovere l'integrazione dei processi, di dati e di risorse. Obiettivo dell'azienda è stato quello di valorizzare le potenzialità del dato generato dai nuovi workflow digitalizzati per formalizzare processi di fashion planning data driven.

L'iniziativa, costruita ad hoc sui fabbisogni aziendali, si è posta l'obiettivo di consentire alla classe dirigente di:

- comprendere dati a valore aggiunto generati dai processi di Supply Chain con cui alimentare un nuovo sistema di Data Analytics;
- favorire la loro traduzione in insight strategici per modificare real time asset organizzativi e pianificazioni industriali.



Il percorso formativo

L'intervento è stato articolato in due moduli:

- modulo 1 "Alimentazione del sistema di Data Analytic": nel corso del quale il management ha potuto realizzare:
 - analisi dei flussi di dati implicati nei processi di Fashion planning del Gruppo (lead time e tempi di attraversamento distinti per prodotto, linea, canale di distribuzione, cliente, prodotti/fasi del processo/lavorazioni gestite internamente e in outsourcing);
 - analisi del fabbisogno informativo a supporto dello sviluppo del business (set di indicatori per il governo del business, costruzione di indicatori per la pianificazione acquisti, Operations e Logistica);
 - definizione delle caratteristiche che attribuiscono valore al dato per gli obiettivi di sviluppo aziendali (valore predittivo, generalizzazione);
 - definizione e impostazione degli output informativi del sistema di data Analytics funzionali ai processi di pianificazione;
 - impostazione dei dati e del sistema di interrogazione per ottenere informazioni real time;
- modulo 2 "La valorizzazione del dato per l'efficientamento dei processi di Fashion planning": nel corso del quale i manager hanno potuto trasformare i dati e le informazioni in conoscenza strategica:
 - definendo quali indicatori e tipologie di dati sono funzionali al monitoraggio (alert/indicazioni di criticità) e alla gestione dei processi decisionali e di revisione delle strategie;
 - valorizzando i dati elaborati in strategie per gestire in maniera proattiva le previsioni in volume e mix per ogni



stagione, in modo da eseguire un primo livellamento di carico/capacità per i reparti, con l'obiettivo di creare un Piano Principale di Produzione (MPS - Master Production Schedule);

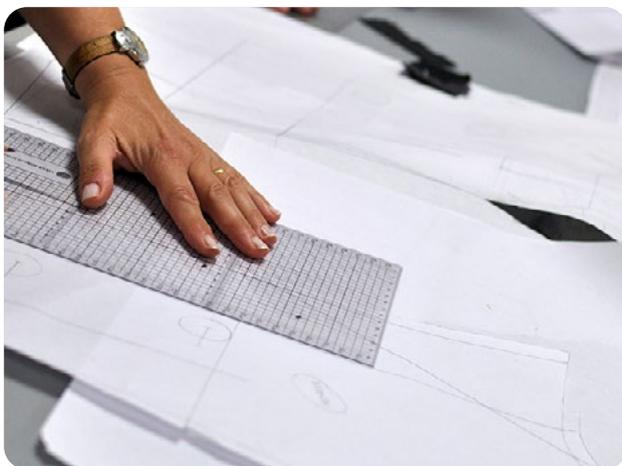
- coordinando le attività di sviluppo ed ingegnerizzazione della collezione per alimentare correttamente gli ERP aziendali;
- standardizzando un processo di pianificazione e controllo avanzato per governare la catena del valore, monitorando real time le performance, attraverso sistemi basati su informazioni chiare e condivise.

Il percorso formativo ha assunto un taglio pratico operativo ed è stato quindi realizzato alternando parti teoriche (aula) a project work. Sono state approfondite best practice riguardanti i concetti e i principali metodi di pianificazione e schedulazione a capacità finita e realizzate simulazioni applicative dei concetti teorici connessi con ambiti quotidiani.

I risultati

Il Piano ha consentito di sviluppare competenze per valorizzare le potenzialità dei dati e delle informazioni di Business generate dai sistemi aziendali, per costruire processi di fashion Planning data driven. Nello specifico, i manager, responsabili dei diversi plant produttivi che fanno capo al Gruppo, hanno attualizzato il processo di pianificazione e programmazione della produzione, valorizzando l'integrazione trasversale dei dati. In tale prospettiva, sono stati aggiornati il Piano aggregato di produzione, il Master Production Plan, il Material Requirement Plan, il Production Activity, il Control and Purchasing.

La realizzazione del Piano ha reso disponibili, per tutta l'organizzazione, strumenti applicabili alla messa a sistema di nuovi processi di Fashion planning Data driven funzionali al monitoraggio (alert/indicazioni di criticità), alla gestione di processi decisionali e di revisione delle strategie e, attraverso nuovi set di specifici indicatori, al presidio del governo del business, alla pianificazione acquisti, alle Operations e alla logistica.



La parola all'azienda

I migliori investimenti partono dalle persone e tra queste il management è fondamentale per introdurre cambiamenti che coinvolgano nuovi processi e nuovi strumenti. Il nostro motto è: "Prima le persone, poi il processo e poi la tecnologia abilitante".

Luca Sburlati
Ceo Pattern

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
**Abbigliamento
Tessile**



Localizzazione
Collegno (TO)



Dirigenti coinvolti
3



Ore di formazione
complessive
139



Durata
8 mesi

L-LAB Srl

[Sito web](#) 

Digitalizzazione a supporto della governance



L'azienda

L-Lab (Love, Life, Art and Beauty) nasce a Reggio Emilia nel 2015 e produce e commercializza abbigliamento. La struttura di business della società si divide fra la gestione di Brand terzi in full service (Business on demand) e Licensing. Coniuga l'attenzione e la passione tipici del laboratorio sartoriale con l'innovazione e la modernità che il settore moda oggi richiede.

L'azienda fa capo a FINAL S.p.A. (Gruppo fondato da Luisa Angelini) ed ha in portafoglio oltre ad Alviero Martini 1^ Classe, anche i Brand Gina Gorgeus, Andamane, la produzione e commercializzazione della collezione Ready to Wear donna.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo è nato a seguito dell'emergenza sanitaria. L'azienda ha dovuto adattarsi a nuovi parametri e standard di vendita dando avvio ad una diversa modalità di operare necessaria anche per la gestione di un più ampio portafoglio

di marchi. Si è ritenuto quindi necessario strutturare un nuovo sistema di gestione dei dati e delle informazioni funzionale ad una governance efficiente in grado di gestire i rischi in forma previsionale e non di emergenza. L'azienda disponeva infatti di un'infinità di dati che, tuttavia, dovevano essere constatemene "puliti", allineati, elaborati perché potessero acquisire significato ai fini decisionali.

Attraverso la formazione L-LAB ha puntato sulla costruzione di un sistema digitale che, raccogliendo dati dai vari software in forma automatica, consentirà di elaborare e mettere a disposizione dati, report e indicatori per anticipare criticità o valorizzare trend positivi.



Il percorso formativo

L'intervento formativo "Digitalizzazione a supporto della Governance" è stato svolto parte in presenza e parte in FAD ed ha avuto un carattere molto pratico, con esercitazioni e affiancamento del docente.

L'intervento è stato organizzato in 4 step:

- modulo 1: sono stati approfonditi i modelli evoluti di Business Analytics per consentire al dirigente di comprendere le potenzialità dello strumento e pianificarne l'introduzione customizzata in L-LAB. È stato analizzato un case study di un'azienda dello stesso settore di L-Lab per favorire benchmark e elementi di riflessione;
- modulo 2: sono stati analizzati i report che l'azienda aveva necessità di produrre, i dati che ne generano una corretta impostazione e le fonti dalle quali estrapolare i dati necessari;
- modulo 3: sono stati analizzati gli indicatori che l'azienda necessitava di produrre partendo dall'analisi esistente con obiettivo ultimo di definire nuovi KPI;
- modulo 4: sono state approfondite le modifiche alla tecnologia, all'organizzazione e alle procedure per favorire una governance data driven.

I risultati

Il percorso formativo ha fornito le competenze necessarie per supportare i processi decisionali e migliorare la governance portando ad un miglioramento della complessità organizzativa e fornendo previsioni per la gestione dei rischi d'impresa che la pandemia ha aumentato.

Inoltre, è stato possibile sistematizzare un sistema di reportistica periodica sui conti economici e gli stati patrimoniali capace di rispondere in modo efficace alle richieste del gruppo di appartenenza.

L'attività formativa ha permesso l'elaborazione dei seguenti prodotti concreti a disposizione dell'azienda:

- set di report e di indicatori che potranno essere prodotti dal nuovo sistema;
- elenco delle modifiche da apportare ai software ed elenco di dati da estrapolare con l'individuazione, per ogni report, degli algoritmi di calcolo;
- elenco delle modifiche da apportare ai processi affinché l'intera organizzazione sia in grado di registrare i dati necessari per il nuovo sistema di Business Analytics.



La parola all'azienda

Questo progetto oltre a centrare gli obiettivi strettamente formativi e quindi accrescere le mie conoscenze e competenze professionali, ha consentito all'Azienda da un lato di dotarsi di un sistema di gestione dei dati e delle informazioni più completo, più affidabile, più tempestivo e quindi, nel complesso, di rendere più efficiente la Governance e la gestione e valutazione dei Rischi, dall'altro di disporre di report ed indicatori specifici per anticipare l'analisi delle eventuali criticità e le conseguenti misure di intervento a supporto dei processi decisionali.

Daniele Drago

Responsabile Area Amministrazione-Finanza-Controllo

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Abbigliamento Tessile



Localizzazione
Reggio Emilia



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
84



Durata
8 mesi

Aurobindo Pharma Srl

[Sito web](#) 

Data Analytics per l'innovazione della rete vendita aziendale



L'azienda

Aurobindo Pharma (Italia), con sede legale ed operativa a Saronno (VA), è, dal 2008, la filiale italiana della multinazionale Aurobindo Pharma, e si occupa della distribuzione sull'intero territorio nazionale di farmaci equivalenti, farmaci a marchio, OTC (farmaci da banco), integratori alimentari e dispositivi medici. Fondato nel 1986, il gruppo Aurobindo Pharma si afferma inizialmente come una delle principali società mondiali produttrici di Principi Attivi, per poi iniziare anche a realizzare internamente forme farmaceutiche finite, sia con i propri marchi che con quelli di alcune tra le principali aziende mondiali. Ad oggi il gruppo Aurobindo Pharma fornisce i propri medicinali in oltre 155 paesi nel mondo ed è tra le prime 10 aziende farmaceutiche di equivalenti in Europa, grazie ad un ampio portfolio di prodotti conformi agli standard regolatori e qualitativi.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano nasce dall'esigenza di innovare in maniera significativa la gestione della rete di vendita per guadagnare nuove quote di mercato e trasmettere il valore del proprio prodotto attraverso la raccolta e l'uso dei dati per la segmentazione della clientela.

Con questa iniziativa Aurobindo Pharma mirava a differenziarsi, innanzitutto, rispetto alle altre case farmaceutiche puntando sulla vasta gamma dei suoi prodotti a portafoglio, accrescendo la fidelizzazione del paziente e agendo in modo strategico anche rispetto a prodotti recentemente acquistati. Inoltre, per migliorare il proprio posizionamento e la conoscenza del marchio Aurobindo Pharma, l'azienda - considerando un contesto competitivo estremamente dinamico, caratterizzato dall'ingresso di nuovi operatori, e dallo sviluppo di nuove tecnologie e mercati - in un'ottica di business continuity sta lavorando per prevedere la possibilità di offrire soluzioni innovative integrate e associate alla propria offerta. In quest'ottica, l'azienda ha iniziato un percorso per la creazione di un sistema di Data Analytics e di CRM per la gestione dei clienti.



Le parole chiave del Piano sono big data, clienti, customizzazione e plus valoriale per consumatori, interlocutori e stakeholders. L'azienda ha quindi deciso di realizzare un intervento formativo focalizzato sulle esigenze di innovazione della propria rete di vendita, partendo dallo sviluppo delle competenze manageriali dei 5 dirigenti che la gestiscono.

Il percorso formativo

L'intervento formativo "Data analytics per l'innovazione della rete vendita aziendale" è stato incentrato sullo sviluppo di competenze specialistiche per innovare la rete di vendita in Aurobindo Pharma attraverso l'utilizzo dei big data. L'intervento è partito dalla presa di coscienza del processo di vendita di Aurobindo Pharma, dall'attuale segmentazione dei clienti e dei mercati e dall'identificazione degli obiettivi commerciali dell'azienda. Si è quindi passati all'approfondimento dei principi della business analytics approcciandoli secondo un punto di vista più teorico per inquadrare il tema, testare le conoscenze dei dirigenti e definire il quadro di riferimento. Allo stesso tempo si è lavorato sulla comprensione dei dati, sul loro significato e si sono definite le principali tecniche e strategie di analisi utili ad Aurobindo Pharma, in funzione dei diversi obiettivi aziendali, con particolare focus sulla valutazione, interpretazione e presentazione dei risultati.

I dirigenti hanno appreso le metodologie e le strategie da utilizzare fino alla produzione di uno Strategic Sales Plan che, sulla base dell'utilizzo delle business analytics, ridefinirà la politica commerciale dell'azienda.

L'attività formativa è stata svolta attraverso la modalità FAD sincrona: l'utilizzo di tale modalità è risultato fondamentale per l'inserimento della formazione all'interno delle attività quotidiane di ciascun dirigente.

Sono state poi utilizzate esercitazioni su casi propri di Aurobindo Pharma e casi studio: tali metodologie hanno permesso la realizzazione di veri e propri processi di co-progettazione strategica, utilizzo di data analytics e produzione di soluzioni concrete ai gap aziendali.

I risultati

Il Piano ha trasmesso ai partecipanti metodologie e strumenti per promuovere e presidiare processi di vendita innovativi. Nello specifico, le competenze sviluppate hanno riguardato la capacità di effettuare l'acquisizione di dati e informazioni relative al business aziendale, l'analisi statistica e la restituzione dei risultati ottenuti. Sono state acquisite conoscenze relative a: base di dati; Data Warehousing e Business Intelligence; Data Mining; tecniche di elaborazione dei dati oltre che ad elementi di organizzazione aziendale, statistica descrittiva e inferenziale e strategie di business.

Come risultati concreti è stato predisposto uno Strategic Sales Plan che illustra le modalità di utilizzo dei dati e le procedure per la selezione del mercato qualificato e aggregabile secondo i criteri dell'azienda e definisce il piano di azione operativo per l'area commerciale.

Il secondo output è uno strumento utile per l'identificazione di nuovi KPI relativi al processo di contatto con il cliente. Attraverso questa modalità di analisi, sarà possibile per i dirigenti coinvolti nell'attività formativa e per tutti i decisori aziendali comprendere in termini quantitativi la gestione del cliente fidelizzato, del nuovo o del potenziale cliente, analizzando nuovi indici, dati e input e misurando la qualità del servizio reso e del prodotto sia a livello customer che lungo tutta la filiera, dal fornitore al mercato.

La parola all'azienda

Al corso ideato e progettato da AUROBINDO PHARMA (ITALIA) hanno partecipato 5 dirigenti della società, responsabili dei dipartimenti principali RETAIL & HX SALES, FINANCE, MARKETING & BUSINESS DEVELOPMENT nonché l'Amministratore delegato. Nonostante il livello di competenze fosse molto variegato, il docente ha saputo cogliere fin da subito le aspettative dei partecipanti, gli argomenti sostanziali su cui discutere e confrontarsi, rispettando lo spirito ed i valori fondanti dell'azienda.

Il progetto ha raggiunto l'obiettivo prefissato: la diffusione a tutti i livelli dell'organizzazione di una cultura dell'innovazione e, quindi, di nuove metodologie di gestione dei processi di vendita, attraverso l'utilizzo di strumenti più efficaci ed attuali, grazie ai quali sarà possibile ambire a nuove sfide, ideare nuove strategie commerciali aderenti alla platea dei clienti utilizzando strumenti e procedure inedite che avranno una ricaduta positiva sul business aziendale. Particolare attenzione è stata rivolta alla reale innovazione nelle reti di vendita tramite l'utilizzo dei Big Data, attraverso la definizione di uno Strategic Sales Plan completo di analisi aggiornate, valutazioni definite sulla base dei dati raccolti, nuove strategie di mercato e previsioni finanziarie in linea con la variazione della produttività aziendale.

Grazie alla formazione è stato possibile porre le basi anche per un rafforzamento del lavoro in team da parte dei manager coinvolti.

Elena Maria Cavalli
Finance Director & HR Manager



Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

Media



Settore

**Chimico
Farmaceutico**



Localizzazione

Saronno (VA)



Dirigenti coinvolti

5



Ore di formazione complessive

185



Durata

8 mesi

Kohler Lombardini SpA

[Sito web](#) 

Reliability expert: competenze tecniche e manageriali per l'affidabilità di prodotto

KOHLER®

L'azienda

Kohler Lombardini produce motori da oltre 90 anni e, da sempre focalizzata sulla soddisfazione della clientela, ha costantemente arricchito la propria varietà di prodotti con l'obiettivo di facilitare e rendere più conveniente la vita degli utilizzatori finali. Nel 2007 la Kohler Co., una delle più grandi e storiche aziende private americane, ha acquisito l'azienda ereditando non solo un polo di eccellenza ma anche il patrimonio di conoscenza e la cultura industriale di Lombardini. L'attuale complessità del business e l'estrema dinamicità del mercato di riferimento hanno spinto la Kohler-Lombardini a rifocalizzare l'attenzione sulla sua principale risorsa, il cliente e la sua percezione del prodotto, individuando nell'affidabilità una delle componenti essenziali.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Nonostante la diffusione di metodi per la Qualità, avvenuta negli ultimi anni, le conoscenze e l'impiego di metodi specifici per l'affidabilità dei prodotti rappresentano una key competence per rimanere competitivi.

Per questo l'azienda ha avvertito la necessità di investire sull'introduzione di un metodo di controllo e di monitoraggio capace di gestire efficacemente l'affidabilità dei suoi prodotti, concentrandosi sulla riduzione delle difettosità e sulla creazione delle condizioni essenziali per estenderne la loro durata, in modo da proporre un'offerta differenziata rispetto ai competitors riducendo anche i costi di eventuali guasti in garanzia.

Il Piano formativo intendeva contribuire allo sviluppo di un approccio integrato e strutturato, basato su metodologie e tecniche specifiche, in grado di rendere il processo di valutazione dei prodotti meno empirico e più efficiente, introducendo analisi, misurazioni e verifiche nelle principali fasi di vita del prodotto, oltre che progettazione, sperimentazione e analisi delle prestazioni di funzionamento, in modo da garantire, per un dato intervallo temporale e per ciascun elemento, lo svolgimento della funzione richiesta in assenza di rischi considerati inaccettabili.



Il percorso formativo

L'intervento formativo si è sviluppato attraverso l'erogazione di 6 moduli in cui il management ha avuto la possibilità di acquisire conoscenze, metodi e strumenti per affrontare il tema dell'affidabilità in modo sistematico. In particolare, il dirigente ha acquisito le competenze necessarie per determinare le caratteristiche di durata di un prodotto, utilizzando metodi di analisi quantitative e basate sugli analytics, introducendo in azienda procedure e test in grado di monitorare l'impatto che le variabili esplicative hanno sulla durata del prodotto e per ottenere stime di affidabilità altamente attendibili in un ragionevole lasso di tempo.

L'ultimo modulo, inoltre, ha approfondito l'impiego di Data Analytics, reso possibile dalle opportunità offerte dalle tecnologie Industry 4.0, finalizzato alla comprensione e alla predizione degli eventi di guasti in utilizzo. Il partecipante ha acquisito conoscenze e diverse metodologie relative al processo di organizzazione delle informazioni e ai metodi di analisi dati utili per predire e comprendere i failures che si presentano sui prodotti durante il loro utilizzo esercitandosi direttamente sulla piattaforma "Knime Analytics platform", nella versione Open.

Le attività didattiche si sono realizzate attraverso un affiancamento on the job, coaching e lo studio di casi reali, con applicazioni che hanno potuto spaziare dai sistemi di manutenzione e modellazione, agli audit, alla gestione del turn-around, all'affidabilità e manutenibilità, fino agli approcci nella manutenzione basata sulle condizioni (CBM).



I risultati

La formazione erogata ha consentito di sviluppare competenze di gestione, organizzazione, e pianificazione in grado di migliorare l'efficienza dei processi di produzione dell'azienda e in particolare quelli legati alla manutenzione e all'affidabilità. Durante la formazione il Dirigente ha avuto la possibilità di analizzare e sperimentare le prestazioni dei prodotti in fase di funzionamento, con l'adozione di una specifica piattaforma digitale, Knime Analytics platform, che rimarrà a disposizione dell'azienda, definendo, grazie alla collaborazione della docenza, i piani di prova e le modalità di attuazione dei test di verifica e di convalida dei progetti. Inoltre, sono state applicate in modo sistematico metodologie di analisi dei rischi per le diverse tipologie di guasto, con delle simulazioni dei loro effetti fin dalla fase di studio di fattibilità del prodotto, realizzando una valutazione tecnico-economica attraverso l'analisi dei costi e dei periodi di garanzia, a supporto delle scelte aziendali.



La parola all'azienda

Crediamo nell'importanza di investire sulle persone per valorizzare le loro potenzialità e dare loro maggiori opportunità di crescita. L'obiettivo della formazione è di rafforzare le competenze sia tecniche sia "manageriali" dei collaboratori e delle collaboratrici in linea con la Mission dell'azienda e con i suoi valori.

Essere una realtà fortemente innovativa richiede infatti un costante aggiornamento ed una formazione continua su un'ampia gamma di tematiche.

Obiettivo della nostra Academy interna è quindi quello di proporre e rendere disponibile un'offerta formativa innovativa, facilmente fruibile da tutti e completa, che renda coerente lo sviluppo di carriera con gli obiettivi di Business.

Cristina Re

Hr Manager - Recruiting & Training

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
Industria



Localizzazione
Reggio Emilia



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
68



Durata
8 mesi

Gasparini SpA

[Sito web](#) 

La trasformazione applicativa del digital twin per Gasparini



L'azienda

L'azienda Gasparini opera nel settore del business to business è leader nella profilatura su commessa e realizza impianti flessibili e dinamici utilizzando avanzati sistemi di progettazione e materiali sviluppati grazie a sinergie con laboratori di ricerca. Opera sinergicamente in un mercato globale, con partner e rete vendita in Europa, Nord America, Sud America, Cina, India, Australia e Sud Africa, condividendo quotidianamente informazioni, prodotti, conoscenze e metodologie su nuovi impianti di produzione con aziende di settori e nazioni diverse.

Le eccellenze della Gasparini sono frutto della sua efficiente organizzazione e di un consolidato team di lavoro, composto da oltre 100 persone altamente qualificate divise tra diverse aree, investendo annualmente il 10% del proprio bilancio in innovazione e operando in un mondo come quello della lavorazione dell'acciaio in cui è importante distinguersi per competenza e nuove tecnologie, spesso integrate.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il valore aggiunto della filosofia produttiva di Gasparini è incentrato sulla realizzazione di impianti fortemente personalizzati secondo le esigenze dei clienti. L'azienda deve quindi gestire un'elevata complessità e versatilità supportando aziende in settori molto diversi, dall'automotive, alle costruzioni, fino ad arrivare ai nuovi settori logistica e energie rinnovabili.

Partendo dall'elevata complessità e versatilità in cui opera Gasparini si è partiti dalla progettazione di soluzioni che mirano a differenziarsi dalla concorrenza e a costituire strumenti produttivi flessibili tesi ad adattarsi ai mutamenti del mercato e dei volumi della domanda.

Il progetto è stato quindi finalizzato alla piena condivisione e utilizzo delle informazioni tra tutti gli operatori coinvolti della produzione, del commerciale, della progettazione e direzione superando i colli di bottiglia esistenti, migliorando l'organizzazione della commessa, guidando, addestrando e verificando ogni attività, il rapporto con il cliente e la virtualizzazione del prodotto, in un'ottica del digital twin.



Il percorso formativo

L'intervento formativo "La trasformazione applicativa del Digital Twin" ha approfondito l'architettura dei sistemi di Digital Twins e i legami con le piattaforme già esistenti ed è stato realizzato in quattro moduli:

- modulo 1: sono state trattate le integrazioni dei dati previste da OTDigitalTwin, la suddivisione degli ambiti funzionali e lo sviluppo temporale. In particolare, sono state approfondite le potenzialità digital twin di prodotto, di produzione e di prestazioni, l'analisi delle funzioni applicative e i flussi di interscambio, senza tralasciare le criticità operative ed organizzative nella gestione di una innovazione;
- modulo 2: è stato analizzato il tema del prodotto, le interazioni con il sistema MES aziendale e l'interfaccia del sistema ERP già esistente in Gasparini. È stata presa in esame una Mappa interattiva dello stabilimento come base per l'analisi della produttività ed efficienza risorse, attraverso l'ausilio di una specifica reportistica di produzione;
- modulo 3: si è passati alle interazioni con il sistema WBS aziendale, le relazioni con i WP e WPTask esistenti;
- modulo 4: sono state analizzate le prestazioni: le potenzialità future dell'IOT del digital twin per Gasparini per l'analisi della prototipazione virtuale con una panoramica sui principali approcci alla simulazione di componenti, macchine e sistemi e sugli strumenti per la prototipazione virtuale.

L'intervento formativo è stato realizzato utilizzando modalità didattiche di tipo attivo: ad ogni momento teorico, necessario per trasferire le conoscenze di base, sono seguite esercitazioni, dimostrazioni, esempi pratici di applicazioni in azienda, veri e propri Project Work.

I risultati

Attraverso il progetto formativo, l'azienda ha introdotto nuove funzionalità per gestire l'intero processo di vita delle commesse.

L'Azienda Gasparini può contare sul fatto di aver implementato la possibilità di gestire in modo integrato e organizzato processi, prodotti e servizi partendo dallo studio della simulazione digital twin.

I risultati del progetto hanno previsto:

- lo sviluppo di una mappa dei fabbisogni informativi aziendali e ridefinizione della reportistica collegata;
- l'organizzazione del lavoro WBS per portare maggior efficienza aziendale nelle commesse, maggior collegamento con i clienti e far emergere eventuali integrazioni funzionali necessarie;
- un adattamento del software di gestione in uso per la messa in opera di flussi secondo filosofie di Fabbrica 4.0, data browser e data visualization in tempo reale, sia in operazioni di routine sia straordinarie;
- una roadmap dell'innovazione con fasi e tempi di sviluppo dello strumento che permetta un collegamento tra i processi aumentando la capacità di leggere, interpretare e utilizzare i dati aziendali e di creare correlazioni fra i dati esistenti e un efficace monitoraggio della commessa in itinere.



La parola all'azienda

Il Piano formativo realizzato era funzionale ai nuovi software e ai processi introdotti in azienda. Fa parte del percorso di digitalizzazione in corso, processo per noi virtuoso per dotarci delle competenze utili a usufruire dei sistemi Digital Twin. Lavorando su commessa e producendo impianti speciali il controllo puntuale dello stato avanzamento lavori, e la facile e immediata lettura dei dati legati al processo produttivo, sono strumenti che portano un'ottimizzazione dell'operatività, abbattendo il margine di errore. Il nostro intento è di implementare ulteriormente il processo di digitalizzazione in corso, coinvolgendo anche la gestione del Customer Service, attraverso sw dedicati e la formazione del personale coinvolto.

Andrea Negrato
IT Manager

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Metalmeccanico



Localizzazione
Mirano (VE)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione
complessive
60



Durata
7 mesi

Competenze per il cambiamento



Hit InternetTechnologies Srl

[Sito web](#) 

People, empowerment e leadership: investire sul valore delle risorse in HiT Interner Technologies nella fase di ripresa post-covid



Dovendo affrontare un importante cambiamento organizzativo, la direzione generale di HiT Internet Technologies ha pianificato un investimento in formazione coinvolgendo la figura apicale che funge da collante tra la gestione interna e il mercato esterno: il Direttore Area Marketing-Commerciale. La priorità è stata quella di attivare percorsi di assessment per la mappatura delle competenze trasversali della popolazione aziendale e puntare a valorizzare l'eccellenza operativa, in quanto costituita da quel mix di capacità, sensibilità, di competenze ed esperienze, che permette di riconoscere e ponderare il contributo dei singoli in relazione ad un risultato di business da raggiungere.

L'azienda

HiT Internet Technologies nasce nell'ottobre del 1985, con l'obiettivo di fornire ai propri clienti soluzioni software evolute per sostenerli nello sviluppo e nella gestione, nonché nella creazione di un business di tipo competitivo. L'attenzione per singolo cliente resta uno degli obiettivi principali su cui si fonda tutto il modello gestionale dell'azienda. Le soluzioni offerte sono basate sullo "stato dell'arte tecnologico" attraverso un continuo impegno in R&S mediante l'apporto di una rete di partner e professionisti esterni.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'azienda, come molte imprese del territorio veneto, ha subito gli effetti della pandemia. Con il fermo delle attività e l'attivazione dello smart working per i profili gestionali si è aperto per l'azienda HiT un periodo di cambiamenti, soprattutto rispetto alla gestione dei processi organizzativi.



Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato articolato in due moduli svolti attraverso un'attività di coaching supportata da esercitazioni pratiche e studio di casi:

- modulo 1 "People, Empowerment, Leadership: i fattori critici di successo per definire la rotta verso l'efficienza organizzativa dell'azienda HiT Internet Technologies Srl": ha approfondito le dimensioni organizzative di un sistema people engaged; lo sviluppo di un modello aziendale di mappatura delle competenze con obiettivi e metodi di valutazione; gli assessment center con i relativi ambiti di applicazione, aree di valutazione e processo valutativo; l'elaborazione delle schede profilo manageriale; la definizione di un Piano di sviluppo delle competenze;
- modulo 2 "Prototipo di analisi delle competenze: valutare posizioni, prestazioni e potenziali, i fattori motivanti e lo stile di leadership": ha approfondito la progettazione di un'analisi organizzativa (ponderare i ruoli, distribuire i carichi di lavoro); l'applicazione di matrici di analisi delle competenze; la mappatura dei processi organizzativi; le performance attese da chi ricopre la posizione, guidando l'assegnazione e la valutazione degli obiettivi; la valutazione delle performance dei propri collaboratori con l'individuazione dei gap di miglioramento puntuali delle risorse per la loro formazione e crescita.

I risultati

Il percorso formativo ha prodotto i seguenti risultati:

- apprendere i principi metodologici per realizzare la mappatura dei ruoli e delle competenze presenti in azienda;
- creare un sistema di ponderazione delle competenze attribuendo un peso, maggiore o minore, alle competenze

insite nei ruoli e suddividendole in critiche/soglia (relative alla posizione) ed emergenti/distintive (relative al potenziale di sviluppo);

- approntare un modello di analisi delle prestazioni e del potenziale ed utilizzare uno stile di leadership più consono;
- elaborare programmi di empowerment per migliorare l'efficienza interna e supportare la gestione e valorizzazione del capitale umano.

La parola all'azienda

Partendo dal presupposto che i processi aziendali sono gestiti e sostenuti dalle Persone, è sul sistema motivazionale e di empowerment, in sinergia con il modello di leadership e l'approccio valutativo delle HR, che si gioca la partita della ripresa delle attività a pieno regime verso un nuovo modello di crescita e maggiore consapevolezza di approdare ad una "nuova normalità".

Maria Teresa Paroli
AD

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Piccola



Settore
ICT



Localizzazione
Affi (VR)



Dirigenti coinvolti
1



Ore di formazione complessive
90



Durata
8 mesi

Terzani Srl

[Sito web](#) 

Innovazione organizzativa per il futuro del lavoro in Terzani



L'azienda

La società Terzani nasce negli anni 50' con Orlando Terzani, fabbro fiorentino e la sua "bottega" in centro a Firenze, in cui si producevano lampadari floreali in ferro battuto. In anticipo sui tempi, il figlio Sergio decide di investire sul mercato estero, primo fra tutti quello americano. Il 1972 rappresenta un anno di svolta per l'evoluzione del Brand con la nascita della Terzani S.r.l., che si specializza nell'illuminazione, e l'inizio della collaborazione con il designer Jean Francois Corchet, con il quale l'azienda condivide una nuova idea di lampada concepita come moderna scultura di luce e non semplice oggetto d'arredamento. Il sapere artigiano, la tecnologia, e il design si uniscono per creare un prodotto curato nei minimi dettagli e sempre originale. Attualmente al comando dell'azienda c'è Sergio Terzani, Amministratore Delegato, e il figlio Nicolas, che gestisce la Terzani Usa e si occupa in prima persona di curare il design e la realizzazione tecnica dei nuovi prodotti. Negli ultimi anni è entrata in azienda una nuova figura che ricopre il ruolo di Chief Operating Officer, alle dirette dipendenze della proprietà, con l'obiettivo di coordinare direttamente le varie funzioni aziendali e ottimizzare il processo aziendale.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Il Piano formativo di Terzani si è inserito nel processo di riorganizzazione interna avviato dall'azienda per razionalizzare l'ampliamento delle attività di business e rispondere efficacemente alle mutate condizioni del mercato di riferimento. La motivazione che ha portato alla presentazione del Piano risiede nella necessità di ottimizzare aree aziendali, ruoli e responsabilità attraverso l'adozione di modelli organizzativi, del lavoro e di gestione del personale capaci di rispondere alle nuove esigenze emerse con l'introduzione dello Smart working. L'obiettivo del Piano consisteva, quindi, nello sviluppo di uno stile manageriale smart e di un nuovo modello organizzativo agile in grado di garantire la flessibilità organizzativa e un maggiore engagement dei collaboratori. La dirigente coinvolta nella formazione ha



avuto la possibilità di approfondire metodologie e strumenti di analisi organizzativa, attraverso la mappatura e la definizione delle aree di responsabilità presenti in azienda e di valutare gli impatti dell'applicazione di un eventuale nuovo piano di lavoro Smart.

Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato svolto interamente in presenza, presso l'azienda, attraverso l'utilizzo di sessioni di coaching individuale che hanno consentito alla partecipante di verificare l'efficacia delle tecniche e i metodi acquisiti durante la formazione direttamente sul proprio contesto organizzativo. I contenuti hanno riguardato non solo la normativa di riferimento, inclusi gli accordi individuali e collettivi di smart working, ma anche la cultura del lavoro agile e l'esercizio del ruolo di leader in un contesto smart. Sono stati approfonditi i parametri per la valutazione dell'efficienza dei processi aziendali così come la valutazione dei risultati attraverso l'organizzazione del lavoro per obiettivi e la formulazione di nuovi KPI, da inserire negli MBO del personale, per costruire un sistema coerente con il nuovo modello organizzativo ed in grado di agire sulle leve motivazionali del personale.



I risultati

Al termine del Piano Formativo è stato realizzato il Manifesto della Smart Leader, con la definizione dell'identikit del Leader che racchiude in un unico profilo diverse capacità: valorizzatore della specializzazione e catalizzatore dello sviluppo delle competenze distintive nonché innovatore e gestore di processi di integrazione, scambio e condivisione. Il Manifesto traccia le linee guida dell'azione manageriale, ma è allo stesso tempo un documento dinamico ed evolutivo che accoglie le nuove istanze introdotte dalle generazioni future per tracciare il segno della capacità evolutiva del sistema organizzativo di Terzani in relazione ai cambiamenti di contesto. Rappresenta, inoltre, un'occasione di confronto e condivisione dei valori manageriali in esso contenuti per una efficace diffusione della nuova visione di esercizio della leadership. Infine, sono stati creati nuovi strumenti di misurazione delle performance interne e dei risultati delle attività lavorative, attraverso l'individuazione di specifici KPI sulla base dei quali prendere decisioni strategiche.



La parola all'azienda

Ho sempre creduto nell'importanza strategica e prospettica della formazione e mi sono costantemente attivata affinché tutti i dipendenti partecipassero a percorsi formativi su soft skills, che portassero ad una crescita sia professionale sia personale. Esattamente in quest'ottica, ho seguito personalmente un percorso formativo che mi ha aiutato ad individuare gli strumenti adatti per affrontare una riorganizzazione interna che portasse ad un miglioramento sia organizzativo che produttivo. Avvalendoci dei fondi messi a disposizione da Fondirigenti, abbiamo colto l'opportunità di portare avanti un Piano formativo, altamente personalizzato, riuscendo a non gravare sui costi vivi dell'azienda.

Marcella Mammoli

Chief Operating Officer

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

Piccola



Settore

**Industria
Illuminazione**



Localizzazione

Scandicci (FI)



Dirigenti coinvolti

1



Ore di formazione
complessive

60



Durata

6 mesi

Quintesi SpA

[Sito web](#) 

Progetto di formazione sulla valutazione e selezione del personale



L'azienda

Quintesi è una Tech-Company che eroga servizi di management consulting e di system integration. Contribuisce ad accrescere il valore e migliorare la competitività dei clienti supportandoli nei processi di digitalizzazione e innovazione, attraverso una value proposition basata su soluzioni applicative SAP e Google, implementate con l'utilizzo di metodologie certificate ed il costante riferimento alle best practices di settore.

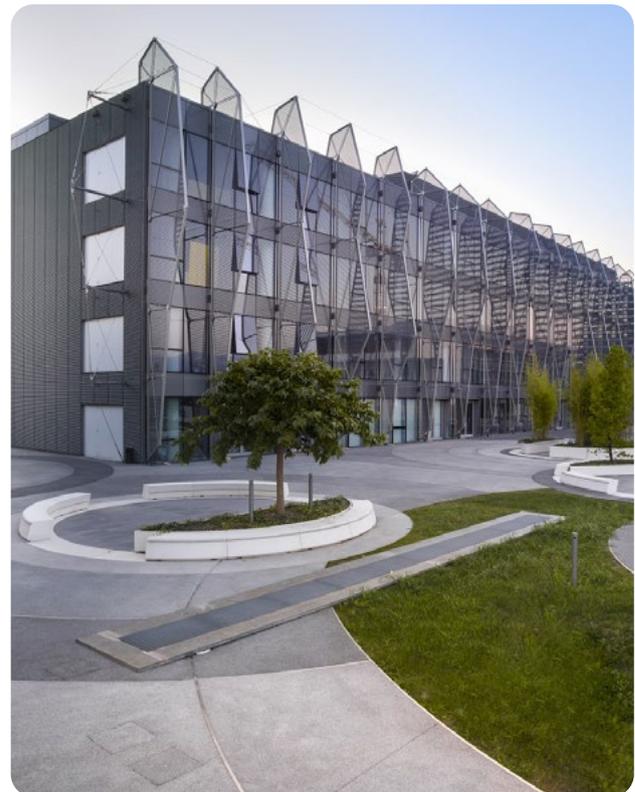
Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Ad integrazione degli attuali processi di recruitment e con l'obiettivo di una valutazione rigorosa, scientifica e professionale, l'azienda ha deciso di investire nella formazione per lo sviluppo di competenze attraverso l'introduzione di un set di tools/test diagnostici cognitivi, di personalità e di possibile interesse in rapporto alle specificità del business.

La finalità di questo progetto è stata quella di supportare le attività di selezione di 1° livello sia di giovani (neolaureati e/o

con esperienza < 1 anno) sia di expert (con almeno un paio di anni di esperienza), costruendo un approccio nella modalità di selezione il più possibile completo per intercettare i candidati più in linea e scongiurare eventuali difficoltà di retention.

È stata quindi definita un'attività di formazione volta a fornire le competenze per poter interpretare i risultati dei test cui sono sottoposti i candidati e acquisire maggiore sensibilità diagnostica sui fattori critici da valutare nel processo.



Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato articolato in 4 sessioni formative suddivise come segue:

- modelli di valutazione e diagnosi delle risorse in relazione allo specifico contesto organizzativo di riferimento;
- valutazione di compatibilità tra persone e organizzazione;
- fattori cognitivi e correlazione con quelli organizzativi;
- fattori di personalità e correlazioni con quelli organizzativi, attraverso l'individuazione di 2-3 nuclei di personalità ritenuti di maggiore interesse per i target aziendali.

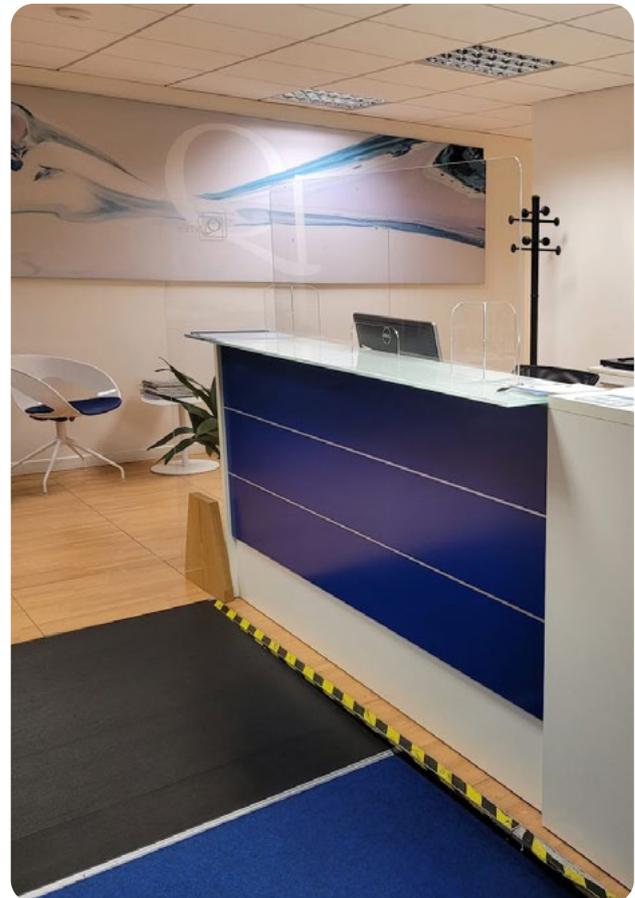
Sono stati definiti gli strumenti/tools più utili alla strutturazione di un processo di selezione standardizzato e il più possibile accurato.

Il modello di riferimento prevede quattro macroaree di indagine:

- analisi della compatibilità tra cultura e valori dell'organizzazione e valori personali, che viene definita come Person-Organization Fit;
- analisi degli aspetti attitudinali e/o motivazionali del candidato;
- analisi delle capacità cognitive, ovvero delle modalità di ragionamento, di analisi e di problem-solving dei soggetti ai fini di cogliere modalità e strategie cognitive;
- analisi delle caratteristiche di personalità e delle risorse personali.

Ciascuna di queste aree è stata esplorata grazie all'utilizzo di test psico – attitudinali somministrati ai candidati attraverso una specifica piattaforma.

È stata organizzata un'ulteriore sessione di formazione relativa all'utilizzo della piattaforma e alla gestione del sistema di test on-line per fornire ai dirigenti coinvolti tutti gli elementi necessari per la gestione operativa del sistema e dei risultati.





I risultati

A chiusura del Piano i due dirigenti coinvolti sono in grado di utilizzare i più moderni sistemi di valutazione per la selezione del personale e di interpretare i profili negli aspetti valori/motivazioni, aspetti cognitivi e di personalità.

Inoltre, l'iniziativa è stata utile per:

- la costruzione di campioni specifici di riferimento;
- la creazione di indici di soglia e di graduatorie per la valutazione dei candidati;
- la gestione della "comunicazione" con la Linea tecnica.

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Media



Settore
Consulenza



Localizzazione
Bergamo



Dirigenti coinvolti
2



Ore di formazione complessive
32



Durata
9 mesi

Arkema Srl

[Sito web](#) 

Il mindset nel nuovo scenario

ARKEMA

L'azienda

Arkema è una multinazionale francese, nata da uno spin-off del gruppo Total. Arkema è un designer globale di materiali e soluzioni innovative ed è presente in Italia con circa 350 dipendenti e 4 stabilimenti che operano in 2 business differenti: BU Coatings & Resins (Boretto e Gissi) • BU Perossidi Organici (Anagni e Spinetta). Le diverse anime di Arkema sono frutto di acquisizioni progressive.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In uno scenario in cui tutti i sistemi sono chiamati a riflettere e a riadattarsi in risposta alle mutate condizioni dell'ecosistema di riferimento, anche Arkema ha ritenuto necessario rivedere e riformulare i propri modelli gestionali, comportamentali e di confronto. A maggior ragione per una realtà caratterizzata dalla segmentazione e dalla stratificazione, l'intervento organizzativo oggetto del Piano formativo ha trovato una naturale realizzazione.

Il progetto nasce con lo scopo di creare cultura, mindset e conoscenze affinché i manager divengano parte attiva di una visione condivisa di cui l'organizzazione rappresenti veicolo e strumento di realizzazione.

Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato articolato in quattro moduli. Le attività sono state erogate in blended learning asincrona con approccio Micro-Learning (cartoni, video lezioni giochi e casi di studio) finalizzata all'apprendimento delle nozioni teoriche (Flipped Classroom), Action Learning, svolta in modalità sincrona a distanza e Role Play:

- modulo 1 "Manager che creano engagement": i partecipanti sono stati dotati di un set di strumenti, una sorta di "cassetta degli attrezzi", da cui attingere per gestire al meglio il team e attraverso cui generare coinvolgimento;
- modulo 2 "Storytelling e comunicazione competente": sono state analizzate le motivazioni e le condizioni essenziali per cui utilizzare lo storytelling. Sono stati quindi definiti termini e processi essenziali per fare narrazione d'impresa nei contesti organizzativi e le applicazioni dello storytelling alle diverse aree aziendali;



- modulo 3 “Elementi di employee involvement”: i dirigenti hanno acquisito gli strumenti per coinvolgere i dipendenti con l’obiettivo di facilitare l’azione e il comportamento degli stessi nell’ambito dell’organizzazione del Gruppo. Sono state quindi sviluppate specifiche competenze per: identificare gli elementi e gli strumenti, digitali e non, per facilitare la creazione di valore e la circolarità della comunicazione;
- modulo 4 “Comportamenti trust boosting”: per Arkema la fiducia è un elemento essenziale per migliorare il lavoro di squadra, la collaborazione e la produttività. I dirigenti hanno acquisito gli strumenti per mettere in atto comportamenti che generano fiducia nei dipendenti e facilitino l’azione. L’obiettivo è stato quello di affrontare le incoerenze nella cultura aziendale e il divario tra le parole e le azioni del proprio team sviluppando competenze per tradurre i valori aziendali in comportamenti espliciti, ed esercitando la capacità di rinforzare la fiducia.

I risultati

A chiusura del Piano sono stati raggiunti diversi risultati. È stato condiviso un modello di comportamento da adottare secondo quelli che sono gli asset di sviluppo manageriali che caratterizzano il gruppo Arkema. È stato prodotto lo “Storytelling Plan”, un modello di approccio comunicazionale adeguato alla vision individuata in cui sono definiti lo Storytelling direzionale/manageriale, i contenuti, gli stili, la comunicazione. Sono stati definiti, non solo gli elementi propri del processo motivazionale che meglio si adeguano ai diversi target di riferimento, quanto anche il tipo di formazione di cui necessitano e le leve specifiche associate a ciascun profilo. Infine, è stato realizzato un Vademecum per la messa in atto dei principali comportamenti idonei a generare fiducia in Arkema.



La parola all’azienda

Vogliamo sviluppare un ruolo manageriale a cui affidare la missione di creare valore e continuità attraverso un’efficace interazione tra l’azienda e le sue risorse.

La Direzione aziendale

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda
Grande



Settore
**Chimico
Farmaceutico**



Localizzazione
Milano



Dirigenti coinvolti
7



Ore di formazione
complessive
392



Durata
8 mesi

Fastweb SpA

[Sito web](#) 

Agile is behaviour

FASTWEB

L'azienda

Fastweb opera nel settore delle Telecomunicazioni offrendo una vasta gamma di servizi voce e dati, fissi e mobili, a famiglie e imprese di tutte le dimensioni, dalle start-up alle piccole e medie imprese, dalle società di grandi dimensioni fino al settore pubblico, alle quali eroga connettività e servizi ICT avanzati, come l'housing, il cloud computing, la sicurezza e la comunicazione unificata. Nel corso dell'anno, dalla fusione del dipartimento marketing ed IT, è nato il reparto Product Design & Delivery con il fine di mettere assieme la parte dove «si pensano i prodotti e quella dove si realizzano». La scelta è nata dalla volontà di rendere «più rapidi i tempi di delivery di prodotto». Il reparto è composto da circa 300 persone, affiancate da altrettanti sviluppatori esterni.

Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A seguito della fusione del dipartimento IT e Marketing, è nata l'esigenza di un progetto di sviluppo per il team manageriale chiamato a coordinare tutto il nuovo reparto. È stato così definito un percorso formativo che ha avuto l'obiettivo di implementare un «Proof of Concept» formativo con il Management Team del reparto Product Design & Delivery e coinvolgere il Team nella creazione di un successivo

progetto di implementazione. Unificare la parte di delivery con la parte IT e marketing ha determinato sia la nascita di una nuova funzione interna, sia la necessità di generare un nuovo processo operativo caratterizzato da un allineamento interno del gruppo. L'obiettivo del percorso è stato, pertanto, quello di sviluppare l'approccio «comportamentale» dell'Agile perseguendo la trasformazione da MindSet a Comportamenti attraverso l'allenamento sia delle soft che delle hard skills, con il fine di rendere concreto tale l'approccio. Le soft skills approfondite hanno riguardato: Leadership, Responsabilità, Disfunzioni Team, Dinamiche Gruppi, Change Management, Creatività, Intelligenza Emotiva, Gestione Conflitti, Negoziazione, Comunicazione, Gestione Riunioni, Time Management, Feedback, Lavorare per Obiettivi. Le hard skills sviluppate hanno invece riguardato l'utilizzo di un ScrumBoard.



Il percorso formativo

Il percorso formativo ha coinvolto 11 dirigenti, il Management Team del reparto Product Design & Delivery, in un percorso erogato in modalità blended, avviato con un incontro in presenza e proseguito con incontri sincroni in remoto. L'Outside Training ha rappresentato il Kick-Off delle attività formative, con il fine di ingaggiare i partecipanti attraverso attività esperienziali per sviluppare e comprendere la differenza tra «fare Agile» ed «essere Agile». A seguire un "Training virtuale immersivo ed esperienziale", articolato 5 mezze giornate, ha consentito di esplorare e sviluppare le soft skills individuate dal team durante l'incontro iniziale. È risultata innovativa la metodologia applicata che ha permesso di far acquisire l'Agile attraverso il trasferimento di strumenti digitali applicabili nella propria realtà e consentendo un'immediata sperimentazione di quanto appreso. La tematica dell'Agile è stata affrontata cercando di analizzare il tipo di competenze necessarie per arrivare ad un cambio di processo. La formazione è stata preceduta da una fase di analisi dei fabbisogni a seguito della quale è risultato necessario lavorare affinché le prime linee potessero diventare gli early adopters dei nuovi approcci comportamentali.



I risultati

Il percorso ha portato:

- all'acquisizione di strumenti "agile" immediatamente applicabili in azienda;
- all'adozione della metodologia OKR (Objective and Key Results) con cui assegnare obiettivi ad un team, messa subito in pratica all'interno del contesto aziendale attraverso l'attribuzione di obiettivi sia individuali che di gruppo;
- allo sviluppo di una nuova sensibilità all'interno della realtà aziendale verso le soft skills. Il percorso ha fatto nascere una nuova attenzione verso queste competenze, diventando per l'area HR un'occasione per co-progettare con il gruppo le soft skills da esplorare e sviluppare nei successivi incontri.



La parola all'azienda

Il primo obiettivo raggiunto è stato la costruzione del team e la costruzione di una identità di gruppo. Il secondo obiettivo è stata la messa in pratica delle metodologie (uso di digital board, collaborative working, OKR). Abbiamo fatto tanto esercizio pratico, arrivando a lavorare sui comportamenti.

Ersilio Albrici

Head of Business Relationship Management

Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

Grande



Settore

Telecomunicazioni



Localizzazione

Lombardia



Dirigenti coinvolti

11



Ore di formazione complessive

286



Durata

3 mesi



fondirigenti

fondirigenti.it